



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Příloha 14 č.j.: MV-102947-58/OPR-2013

Příloha č. 1 k Závaznému návrhu smlouvy
Počet listů: 5

1.1 SOUČÁST 1 – ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ MANAŽERSKÝCH ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ MANAGEMENTU A STANOVENÍ SOUBORU MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ PRO TŘI ÚROVNĚ MANAGEMENTU (ZÁKLADNÍ, STŘEDNÍ, TOP)

1.1.1 Rámcové vymezení „součásti 1“

V rámci „součásti 1“ řešené zakázky bude vypracována **analýza současného stavu znalostí a dovedností manažerů Policie ČR** (dále jen „analýza“, resp. „P ČR“). Rovněž provedeme identifikaci souboru žádoucích manažerských kompetencí, která bude strukturována do jednotlivých kompetenčních modelů.

Zpracujeme analýzu potřeb intervence do aktuální úrovně a rozsahu manažerských kompetencí manažerů P ČR v podmínkách policejního managementu specificky podle pracovních úloh jednotlivých úrovní managementu. Součástí analýzy bude identifikace vhodných kompetencí lektorů, kteří budou zajišťovat následné vzdělávání manažerů. Zjištění z analýzy budou výchozím podkladem pro formulaci návrhu komplexních metodik, vzdělávání a nastavení kompetenčních modelů pro další části plnění.

Analýza bude akcentovat podněty z řad funkcionářů P ČR směřující ke zjištění, jak naplňují svou povinnost jim uloženou dle § 45 odst. 2 písm. b) zákona č. 361/2003 Sb., kde se praví, že jsou povinni zabezpečovat, aby příslušníci byli pro výkon služby náležitě vyškoleni a vycvičeni a současně jako funkcionáři jsou dle § 45 odst. 1 písm. d) téže právní normy povinni prohlubovat svoji odbornost. Řešenou odborností rozumíme i manažerskou zdatnost, tzn. kompetence s požadovanými dovednostmi a odpovídajícími zkušenostmi.

1.1.2 Podmínky a charakteristika analýzy

Při zpracování návrhu analýzy budou dodrženy následující podmínky:

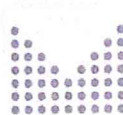
- A. Sběr primárních dat o současné úrovni manažerských znalostí a dovedností policejních manažerů pro analýzu bude proveden dotazováním vedeným jako výběrové šetření u reprezentativního vzorku 3 úrovní managementu P ČR. Provedeme revizi stávající kategorizace manažerských pozic v P ČR ve vztahu k uvedenému členění. Uchazeč (dodavatel) navrhne vhodné metody pro výběr vzorků pro stanovení vzdělávacích potřeb cílové skupiny.
- B. Pro analýzu rozsahu a hloubky potřebných manažerských znalostí a dovedností policejních manažerů budou použita data o povaze a organizačním uspořádání jednotlivých typů řízených organizačních jednotek z interní normativní úpravy P ČR v souladu s informacemi, které nám budou poskytnuty zadavatelem (objednatelem).
- C. Výzkumný design analýzy bude kombinovat kvantitativní a kvalitativní přístupy.
- D. Identifikace vhodných kompetencí lektorů bude vycházet z obecných požadavků na lektory a zjištění vyplývajících z analýzy.
- E. Závěrečná zpráva z analýzy bude obsahovat identifikaci potřebných manažerských znalostí a dovedností policejních manažerů, kompetenční modely pro pozice policejních manažerů, zjištění úrovně aktuálních dosahovaných manažerských znalostí a dovedností policejních manažerů a identifikaci potřebných prostorů intervence. Zpráva bude obsahovat také identifikaci potřebných znalostí a dovedností lektorů. Preskriptivní část závěrečné analýzy bude obsahovat doporučení k případné revizi kategorizace manažerských pozic v P ČR a doporučení k intervenci do rozsahu a úrovně dosahovaných manažerských znalostí a dovedností policejních manažerů ve formě vzdělávacích kurzů.



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Závěrečná zpráva z analýzy bude respektovat následující podmínky:

- plné zohlednění organizačního prostředí Policie ČR;
- efektivita zvolené techniky tvorby výzkumného vzorku pro dotazování;
- popis využitých kombinací kvantitativních a kvalitativních přístupů;
- triangulace výzkumných zjištění;
- popis specifických policejních kompetencí ve výsledných kompetenčních maticích (kompetenčních modelech);
- promítnutí vazeb výsledných kompetenčních matic (kompetenčních modelů) na strukturální prostředí vzdělávacích programů Policie ČR pro jednotlivé úrovně řízení;
- komparace výsledných kompetenčních matic současně existující struktury kompetencí v rámci NSP a NSK a dopracování kompetenčních modelů nad rámec NSK pro účely pozdější akreditace.

Analýza současné úrovně znalostí a dovedností managementu P ČR a stanovení souboru manažerských kompetencí pro jednotlivé úrovně managementu bude realizováno na základě metodiky výzkumu prakticky použité a ověřené při obdobných výzkumech, které jsme již realizovali v organizacích veřejné správy v ČR.

Postup realizace předmětu plnění zakázky navrhujeme konkrétně takto:

Výběr konkrétních identifikovaných kompetencí:

Kompetence zde budou chápány jako soubor konkrétních identifikovaných, subjektivních předpokladů pro úspěšný výkon funkce manažera v jednotlivých úrovních managementu P ČR, obdobně bude provedena identifikace vhodných kompetencí lektorů, kteří budou zajišťovat následné vzdělávání manažerů.

Na základě získaných zkušeností z jiných oblastí veřejné správy budou vybrány identifikované konkrétní kompetence důležité pro úspěšný výkon manažera PČR příslušné úrovně. Bude se jednat celkem o 42 konkrétních identifikovaných kompetencí v následujících 5 kompetenčních oblastech:

- osobnostní kompetence – celkem 14 konkrétních kompetencí;
- pracovní kompetence – celkem 9 konkrétních kompetencí;
- komunikační kompetence – celkem 5 konkrétních kompetencí;
- řídicí kompetence – celkem 10 konkrétních kompetencí;
- podpůrné kompetence – celkem 4 konkrétní kompetence.

Tabulka č. 1: Ukázka oblasti pracovní kompetence

Pracovní kompetence	
Kompetence	Stručná charakteristika
Učení se	Učení se z vlastní zkušenosti nebo zkušenosti druhých
Time management	Umění efektivně organizovat čas
Sebehodnocení	Posouzení vlastních znalostí a dovedností
Plánování	Plánování vlastní pracovní činnosti
Organizování	Organizování vlastní práce

Pracovní kompetence	
Kompetence	Stručná charakteristika
Adaptabilita	Schopnost zvládat neustálé změny
Seberozvoj	Schopnost potřeby a víry v neustálé sebevzdělávání
Sebeřízení	Schopnost určení si pracovních cílů
Práce s informacemi	Schopnost analýzy a syntézy informací

Výše uvedené konkrétní kompetence v jednotlivých kompetenčních oblastech budou identické pro všechny 3 úrovně managementu P ČR.

Použitá metoda měření a identifikace jednotlivých kompetencí:

Sběr primárních dat o současné úrovni manažerských znalostí a dovedností manažerů P ČR pro analýzu bude realizován formou dotazníkového šetření na reprezentativním vzorku všech 3 úrovní manažerů P ČR. Dotazníkové šetření bude vedeno jako výběrové šetření u reprezentativního vzorku 3 úrovní managementu P ČR. Bude provedena revize stávající kategorizace manažerských pozic v P ČR ve vztahu k uvedenému členění. Navrhne vhodné metody pro výběr vzorků pro stanovení vzdělávacích potřeb cílové skupiny. Tato analýza bude zároveň výchozím podkladem pro následné zpracování generických kompetenčních modelů všech 3 úrovní manažerů P ČR. Při identifikaci vhodných kompetencí lektorů budeme vycházet z obecných požadavků na lektory a zjištění vyplývajících z analýzy.

Pro sběr dat využíváme vlastní e-dotazník, již vyzkoušený a osvědčený při realizaci zakázek obdobného zaměření v organizacích veřejné správy.

Pomocí toho dotazníku budou respondenti posuzovat míru důležitosti jednotlivých konkrétních kompetencí pro úspěšný výkon vlastní manažerské pozice a dále budou formou sebehodnocení hodnotit míru současné rozvinutosti těchto kompetencí u vlastní osoby a to na pětistupňové hodnotící škále, která dává možnost variability hodnocení. Jeden mezní stav zde vyjadřuje naprosto pozitivní vnímání a druhý mezní stav naprosto negativní vnímání respondenta.

Tabulka č. 2: Ukázka části dotazníku

Kompetence	Příslušná kompetence je dle Vašeho názoru pro výkon základní úrovně managementu P ČR:					Příslušná kompetence je v současné době u Vaší osoby:				
	Mimořádně důležitá	Velmi důležitá	Důležitá	Málo důležitá	Nedůležitá	Mimořádně rozvinutá	Velmi rozvinutá	Rozvinutá	Málo rozvinutá	Nerozvinutá
Adekvátní úroveň intelektových schopností	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Svědomitost a zodpovědnost	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Schopnost vést lidi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Zvládání stresu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Sebejistota a sebedůvěra	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Motivace k práci	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Umění vést rozhovor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Zvládání konfliktů	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Organizování vlastní práce	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nezapojení se	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Kompetence	Příslušná kompetence je dle Vašeho názoru pro výkon základní úrovně managementu P ČR:					Příslušná kompetence je v současné době u Vaší osoby:				
	Mimořádně důležitá	Velmi důležitá	Důležitá	Malo důležitá	Nedůležitá	Mimořádně rozvinutá	Velmi rozvinutá	Rozvinutá	Malo rozvinutá	Nerozvinutá
do podvodů a nelegálních aktivit										

Stanovení a výběr vzorku respondentů

Respondenty bude náhodně vybraný a upřesněný počet vybraných manažerů P ČR a to ze všech 3 úrovní managementu P ČR.

Bude se jednat o vzorek, jehož hodnotící stanoviska bude možno zpracovat a následně zobecnit.

Dotazníkové šetření bude realizováno elektronicky, vybraným respondentům bude elektronicky zaslán příslušný dotazník, který po vyplnění zašlou zpět na e-mailovou adresu uvedenou v dotazníku.

Analýza a interpretace výsledků

Na základě realizace dotazníkového šetření a zpracování výsledků tohoto dotazníkového šetření bude analyzován současný stav znalostí a dovedností manažerů P ČR v rozdělení dle jednotlivých úrovní managementu P ČR. Výsledky budou uvedeny dle jednotlivých kompetenčních oblastí v tabulkách a grafech, ve kterých bude zvýrazněna nízká míra dosažení požadované úrovně jednotlivých kompetencí ve vazbě na důležitost těchto kompetencí.

Ve vazbě na posouzení důležitosti jednotlivých kompetencí budou zpracovány 3 generické kompetenční modely pro jednotlivé úrovně managementu P ČR.

Tabulka č. 3: Ukázka příkladu části generického kompetenčního modelu pro základní úroveň managementu PČR

Oblast kompetencí	Důležitost kompetencí		
	Mimořádně důležitá kompetence	Mimořádně – velmi důležitá kompetence	Velmi důležitá kompetence
Osobnostní kompetence	Svědomitost a zodpovědnost	Sebekritičnost Dominance Samostatnost Rozhodnost	Intelligence Motivace Sebejistota
Pracovní kompetence		Učení se Time management	
Komunikační kompetence	Řešení komunikačně složitých situací	Vedení rozhovoru	Prezentace
Řídící kompetence		Organizování Plánování Vedení (řízení) lidí Motivování	

Oblast kompetencí	Důležitost kompetencí		
	Mimořádně důležité kompetence	Mimořádně – velmi důležité kompetence	Velmi důležité kompetence
Podpůrné kompetence	Zachování si integrity	Zvládání stresu	

Závěry a doporučení

Na základě analýzy a interpretace výsledků budou navrženy následující konkrétní závěry a doporučení:

Možnosti využití zjištěné úrovně znalostí a dovedností manažerů P ČR v rámci hodnocení při navrhování adekvátních forem dalšího rozvoje jednotlivých kompetencí. Využití generických kompetenčních modelů při plánování dalšího rozvoje především těch kompetencí, které se ukázaly jako velmi důležité.

Praktické využití generických kompetenčních modelů v personální práci při výběrových a konkursních řízeních na jednotlivé úrovně managementu P ČR, možnosti využití odborných psychologických metod, specifické psychodiagnostické metody, jako know-how naší společnosti a její praktické využití, které již bylo úspěšně ověřeno v různých oblastech státní správy.

Na základě zjištěné úrovně jednotlivých kompetencí respondenty a na základě posouzení důležitosti jednotlivých kompetencí budou stanoveny konkrétní specifické požadavky na lektory, kteří budou následně zajišťovat vzdělávání manažerů P ČR a to v těch oblastech vzdělávání, které mají úzkou vazbu na důležitost kompetencí.