

OVĚŘOVÁNÍ KOMPETENCE K EFEKTIVNÍMU ROZHODOVÁNÍ

VALIDATION OF COMPETENCES FOR EFFECTIVE DECISION

Lubomír Kubíny, Radek Mitáček

Abstrakt: Příspěvek se zabývá výběrem a profesním vzděláváním dospělých jako jednoho z rozhodujících nástrojů rozšiřování a prohlubování vědomostí, rozvoje dovedností a zdokonalování osobních charakteristik účastníků vzdělávání. Popisuje některé postupy zkvalitnění výběru a vzdělávání v oblasti rozhodovacích dovedností u složek Integrovaného záchranného systému. Naznačuje možnosti zvyšování kvality výběru a profesní přípravy policistů, které lze využít i u vybraných vojenských odbornosti vojáků z povolání.

Klíčová slova: assessment, efektivita rozhodování, kompetence, vzdělávání.

1 Úvod

Problematika zajištění bezpečnosti občanů České republiky v souvislosti s vývojem bezpečnostního prostředí vyžaduje nutnost stále více se zabývat vytvářením a zkvalitňováním nástrojů k zajištění bezpečnosti obyvatelstva. V oblasti bezpečnosti jsou rozhodovací procesy jedním z rozhodujících prvků. Abychom mohli zkvalitnit rozhodování u pracovníků bezpečnosti, je nutné se zaměřit na rozvoj kompetencí. Kompetence obsahují nejenom vědomosti, ale také dovednosti, schopnosti, hodnoty a postoje. Uvedené složky kompetence umožňují kompetentní výkon v prostředí dynamicky a nepředvídatelně měnících se situací. Kompetence lze rozvíjet v procesech vzdělávání a učení. Z hlediska rozvoje kompetencí pracovníků lze za rozhodující oblast označit procesy další profesní přípravy probíhající v prostředí organizací.

Vzhledem k nutnosti redukce tématu bude věnovaná pozornost zejména další profesní přípravě příslušníků Policie České republiky, kteří jsou služebně zařazení na služebních místech v integrovaných operačních střediscích. Kompetenční přístup lze uplatnit při výběru pracovníků, řízení adaptačních procesů, identifikaci vzdělávacích potřeb. Spoluautorem článku byl vytvořen a testován nástroj k výběru a vzdělávání pracovníků bezpečnostních složek, který je možné využít pro rozvoj kompetencí vybraných profesních skupin vojáků z povolání.

2 Teoretická část

K objasnění současného stavu zkoumané problematiky je věnovaná následující část příspěvku, který uvádí přístupy vybraných autorů zabývajících se řešenou problematikou.

2.1 Teoretická východiska řešené problematiky

Řada výzkumů se zabývá používáním simulovaných situací a případových studií pro predikci budoucího výkonu práce policistů a sleduje jejich validitu. Podle konkrétních podmínek pak má případová studie formu písemnou, kde uchazeči řeší problémovou

situaci, příp. soubor problémových situací, nebo formu hraní rolí, kde uchazeči vystupují jako účastníci fiktivní situace a jejich reakce jsou vyhodnocovány posuzovatelem (příp. posuzovateli) [1, 2].

Řada autorů se zabývá vyžitím simulovaných situací pro predikci budoucího výkonu práce policistů.

Love a DeArmond sledovali potřebné kompetence u 54 kandidátů na pozici policejního seržanta. K rozhodujícím kompetencím zařadili schopnost poskytování rad podřízeným, citlivost, vedení týmu, adekvátní řešení problémů, rozvinutou schopnost ústní a psané komunikace, rozhodnost, toleranci vůči stresu, plánování a organizaci práce, nezávislost.

Kandidáti procházeli jednodenním assessment centrem, které sestávalo z fiktivních situací: řešení denní administrativy, ústní prezentace, skupinové diskuse, řešení problémů. Toto bylo porovnáváno s hodnocením reálného řešení problémů a úrovně komunikace. Jako nejlepší prediktory byly identifikovány ve vztahu k úspěšnému řešení problémů psané komunikační dovednosti ($r = 0,86$) a rozhodnost ($0,84$), vzhledem k úrovni komunikace pak zvládání stresu ($r = 0,79$) a citlivost $r = (0,76)$ [3].

Assessment centrum je považováno za nejrozšířenější a nejefektivnější metodu výběru pro manažerské pozice. Izraelská policie využívá tento nástroj řadu let pro výběr kandidátů. Byla zkoumána validita assessment center jako výběrového nástroje pro kandidáty na práci u policie. Vybraní uchazeči absolvovali základní trénink a byli zařazeni na různé policejní pozice. Ve výzkumu bylo u 712 účastníků použito psychologických testů, simulovaných situací a hodnocení ze strany spolupracovníků. Uchazeči byli zařazeni do skupin po 13 až 15 lidech a v těchto skupinách měli za úkol řešit situace, kterým budou čelit v běžné policejní praxi (např. účast při zabavování majetku dlužníků, evakuaci demonstrantů, pátrání po podezřelé osobě, zatýkání podezřelého atd.), navrhovali projekt (např. kampaň na nábor nových policistů), a předváděli pětiminutovou verbální prezentaci na stanovené téma. Byli posuzováni psychologem a zkušeným policejním důstojníkem. Výsledky po dvou letech praxe účastníků byly porovnány s hodnoceními nadřízených, které rovněž bylo hodnoceno na škále, dále byly porovnány s pravidelným hodnocením nadřízených a pravidelným hodnocením spolupracovníky. Validita simulovaných situací byla vysoká zejména vůči výsledkům tréninku ($r = 0,34$) a pracovní úspěšnosti ($0,43$). Testy osobnosti vykazovaly podstatně nižší (i když statisticky významnou) validitu [4].

Autoři Militello et al. modelovali dvě situace, se kterými se mohou setkat policisté na operačních střediscích: tornádo a vykolejení vlaku. Zjistili, že problémem při řešení uvedených kritických situací je nevyvážená znalost a zkušenost účastníků, komunikační bariéry v předávání informací a nerovnoměrné vytížení. Autoři uvádí, že možným řešením uvedených problému může být zdokonalení přípravy personálu, zkvalitnění komunikačního systému a upřesnění rolí účastníků. Ukázalo se, že jiné nástroje, např. psychologické testy osobnosti nebo výsledky z vysoké školy, mají nižší validitu pro predikci úspěšnosti policistů než simulované situace [5].

Lough a von Treuer se kriticky vyjádřili k používání testových nástrojů pro výběr policistů. Formulovali závěr, že psychologické testy mají nízkou validitu a nepřinášejí žádoucí efekt pro výběr uchazečů do služebního poměru policistů [6].

Caro zjišťoval na skupině amerických policistů, jak jejich výsledky z policejní akademie ovlivní jejich budoucí výkon policejní práce. Zjistil, že souvislost mezi úspěšností studia a výsledky v terénu, je minimální. Doporučuje využívání jiných nástrojů pro předvídaní úspěšnosti policistů [7].

Dle Hroníka jsou nejvhodnějším nástrojem výběru uchazečů simulované situace [1].

Autoři Love a DeArmond sledovali ve své práci kompetence policistů, které jsou uvedeny výše [3]. Dayan et al. uvádí assessment centrum jako nerozšířenější metodu výběru uchazečů pro manažerské pozice, kterou využívá např. izraelská policie [8]. Autoři Militello et al. konstatují, že problémem rozhodování může být nevyvážená znalost a zkušenost účastníků nebo také komunikační bariéry[5].

Lough a von Treuer poukazují, že testy, které nejsou nastaveny na specifikum policejní práce, mají nízkou validitu s minimálním efektem [6].

Caro upozorňuje, že do výběrové metody je vhodné zařadit reálné situace z praxe, které vedou k dosažení větší úspěšnosti [7].

Jednou z možností pro tvorbu simulovaných situací, přispívajících ke vzdělávání a posouzení vhodnosti pracovníka na pozici manažera, je použití statistických metod. Například vedoucí odboru lidských zdrojů může použít osobnostní test a tím zjistit s vysokou pravděpodobností, zda je osobnost uchazeče vhodná k určité činnosti. Ve výběrových procesech je zpravidla využíváno více nástrojů, na základě jejichž výsledků je rozhodování o vhodnosti uchazeče na danou pozici. V obecné rovině se může jednat např. o korelační výzkum, který nám umožňuje studovat vztah mezi dvěma nebo více proměnnými, např. uspokojení z práce a vztah k zaměstnavateli. Můžeme také porovnávat vztah mezi výsledky testu simulované směny a hodnocením respondentů ze strany nadřízených. K tomuto účelu je vhodná statistická metoda Spearmanova koeficientu pořadové korelace. Tento statistický postup lze využít v případech, kdy máme rozhodnout, jak těsně spolu souvisí dva jevy, které byly zachyceny (změřeny) pomocí ordinálního měření [8].

Chceme-li dosáhnout vyšší kvality rozhodování u pracovníků v bezpečnostním prostředí, je nutné hledat reálné aktivity, kterými lze takový záměr uskutečnit. Těmito aktivitami může být výběr personálu na základě kompetenčního přístupu, zaměřený na zjišťování, zda uchazeči disponují požadovanými osobnostní předpoklady pro kvalitní rozhodování nebo také další profesní vzdělávání personálů v oblasti rozhodovacích procesů.

K výběru uchazečů je běžně využíváno řady metod s různou validitou. Jedná se zejména o analýzu biografických údajů, výběrové rozhovory, využití referencí, testy (odborných znalostí, schopností, osobnosti), řešení simulovaných situací a v posledním období se jedná zejména o využití komplexnějších metod (assessment a development center).

V roce 2015 byl na základě uvedených teoretických poznatků Mitáčkem zpracován a ověřen nástroj k posouzení hodnocení efektivity rozhodovacích procesů policistů operačních středisek. Autor shromáždil data se záměrem určení četnosti kritických situací práce pracovníků operačních středisek, data analyzoval a identifikoval hlavní faktory, jimiž byly způsobeny.

3 Použité metody

Při zpracování příspěvku byly využité obecné vědecké metody a techniky sběru dat v rámci empirického šetření. Pro vyhodnocení dat z empirického šetření byly využité statistické metody. V další části práce se zaměříme pouze na vybrané postupy statistického vyhodnocení výsledků empirického šetření.

Vzhledem k ordinálnímu charakteru dat byl při statistickém vyhodnocení vztahů mezi kvalitou jednotlivých odpovědí a hodnocením výkonu policisty přímým nadřízeným využit Spearmanův koeficient pořadové korelace (r_s). Předpokládali jsme, že máme u n jedinců dvojice hodnot $(X_1, Y_1), (X_2, Y_2), \dots, (X_n, Y_n)$, přičemž X_i je kvalita řešení situační otázky jednotlivých policistů na stupnici 1 – 5 v souladu s názorem expertů a Y_i výsledek hodnocení jednotlivých policistů, provedených jejich přímým nadřízeným

na stupnici 1 – 5, kde 5 znamená nejlepší hodnocení. Spearmanův koeficient pořadové korelace je pak dán vztahem

$$r_s = 1 - \frac{6}{n(n^2 - 1)} \sum_{i=1}^n (R_i - Q_i)^2,$$

kde R_i označuje pořadí náhodné veličiny X_i a Q_i pořadí náhodné veličiny Y_i . Při testování hypotézy o pořadové nezávislosti veličiny X a Y bude využita testová statistika

$$T_0 = r_s \sqrt{n-1} \approx N(0,1),$$

vhodná pro větší soubory ($n > 30$) [9].

Validita výběru vyjadřuje vztah mezi hodnotami používané metody (prediktoru) a reálným kritériem (nehodovost u řidičů, prodejní výsledky u obchodníka, hodnocení nadřizového u všech ostatních činností). Validita se většinou měří koeficientem korelace mezi prediktorem a kritérii.

4 Výsledky a diskuze

K osvědčeným nástrojům výběru patří simulované situace. Předpokladem přípravy simulovaných situací je poznání reálných podmínek v místě výkonu činností, určení kritických situací. Na základě poznání reálné situace lze provést výběr vhodných situací pro testování (situace, které rozlišují mezi chybným a správným jednáním, které jsou přiměřeně náročné pro uchazeče, a které jsou jednoznačně hodnotitelné). Po zpracování vzorových hodnotících situací je potřebné jejich ověření v pilotní studii a provedení úpravy. Po výběru vzorku respondentů je nutné vytvořit podmínky odpovídající reálnému prostředí. Důležitou částí je shromáždění a bodové hodnocení odpovědí respondentů skupinou expertů. Po ověření a zhodnocení připomínek členů panelu expertů lze zpracovat manuál k použití metody pro další případné hodnotitele.

4.1 Tvorba nástroje rozhodovacích situací

Na základě teoretických východisek, znalostí způsobů a rozsahu činnosti služby policistů na operačních střediscích byl zpracován záměr a plán postupu empirického šetření. Empirické šetření bylo provedeno u operačního střediska Policie ČR v Brně. Pro tvorbu nástroje pro ověření rozhodovacích činností respondentů byl zvolen níže uvedený postup:

1. Monitoring pracovní směny byl uskutečněn na místě provozu operačního centra Policie ČR. Bylo sledováno řešení oznámení a řešení přijatých událostí ze strany příslušníků, časový rozsah jednotlivých činností a jejich náročnost. Technikou kritických událostí byly popsány situace, ke kterým došlo na operačním středisku Policie ČR v Brně.
2. Byly vytvořené situační otázky simulující průběh způsobem, který popsal činnost směny na operačním centru (např. oznámení loupežného přepadení, znásilnění, vloupání do objektu, únik nebezpečné látky v areálu podniku atd). Příslušníci měli za úkol stanovit priority a postup učiněných opatření včetně navrnutí řešení. Při plnění jednotlivých úkolů byl sledován čas a kvalita splnění úkolů.
3. Panel expertů stanovil kritéria pro hodnocení jednotlivých situací případové studie. Hodnocenými oblastmi byla ochrana života a zdraví, ochrana majetku,

rychlost řešení, riskantnost řešení atd. Experti vycházeli z pozorování a stanovili vhodné, přijatelné a neakceptovatelné postupy a způsoby řešení.

4. Bylo provedeno ověření případové studie u osob fokusní skupiny. Vytvořená případová studie byla řešená 25 respondenty. Respondenti byli při řešení situací hodnoceni nadřizenými.
5. Následně bylo provedeno zhodnocení kvality různých typů odpovědí skupinou pěti expertů na stupnici 1–5 (viz tabulka č. 1).

Tabulka 1 Procentuální hladina plnění pracovních povinností

<i>stupeň</i>	<i>definice stupně</i>	<i>procentuální naplnění</i>
1	plní požadavky s výraznými nedostatky	60 – 69 %
2	plní s nedostatky	70 – 79 %
3	plní s menšími nedostatky	80 – 89 %
4	plní dostatečně	90 – 99 %
5	zřetelně plní na požadované úrovni	100 % a více

Zdroj: vlastní

6. Bylo provedeno hodnocení osobních kvalit vedoucím pracovníkem a určení konkurenční validity vzhledem ve vztahu ke kritériím praktické úspěšnosti při ochraně obyvatelstva (korelace mezi výsledky v případové studii a hodnocením praktické úspěšnosti při ochraně obyvatelstva ze strany nadřizených). Nadřizení účastníků zhodnotili činnost jednotlivých účastníků na stupnici 1 až 5 (kde hodnota 1 vyjadřuje nejslabší výkon). Hodnocení výkonu policisty bylo provedeno v oblastech pohotovost, pracovní nasazení, kvalita rozhodování u situací, spolehlivost, úroveň komunikace. Výpočtem byla stanovená korelace výsledků případové studie s hodnocením nadřizených a byly zjištěny korelační koeficienty vyjadřující validitu.
7. V závěru byly zpracované případové studie ve formě umožňující praktické využití včetně stanovení odůvodněných percentilových norem [10].

4.2 Výsledky řešení

Vyhodnocením výsledků empirického šetření byly zjištěny níže uvedené výsledky respondentů při řešení simulované směny policisty z operačních středisek.

Tabulka 2 Výsledky řešení simulované směny policisty z operačních středisek

<i>Situace celkem</i>		<i>kritická hodnota $r_{Sp}(\alpha = 0,05)$</i>	<i>kritická hodnota $r_{Sp}(\alpha = 0,01)$</i>	<i>statistická významnost</i>
pohotovost	0,26	0,39	0,501	ns
nasazení	0,55	0,39	0,501	s**
řešení	0,36	0,39	0,501	ns
spolehlivost	0,48	0,39	0,501	s*
komunikace	0,48	0,39	0,501	s*
hodnocení celkem	0,49	0,39	0,501	s*

Zdroj: vlastní

r_{sp} – Spearmanův korelační koeficient, ns – statisticky nevýznamná korelace na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, s^* - korelace statisticky významná na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, s^{**} - korelace statisticky významná na hladině významnosti $\alpha = 0,01$. Při použití dvoustranného testu signifikance pořadového korelačního koeficientu pro 25 + 1.

Stupně volnosti vychází z korelace celkového hodnocení případové studie s kritérii hodnocení nadřazeného takto:

- pohotovost – nevýznamná
- nasazení – významná na hladině $\alpha = 0,01$
- řešení – nevýznamná
- spolehlivost – významná na hladině $\alpha = 0,05$
- komunikace – významná na hladině $\alpha = 0,05$
- celkové hodnocení nadřazeným – významná na hladině $\alpha = 0,05$

Lze konstatovat, že výsledek souboru situací koreluje s položkami nasazení, spolehlivost, komunikace. Výsledky řešení simulované směny policisty z operačních středisek, korelují s celkovým hodnocením policistů, měřeným na pěti hodnotících škálách.

5 Závěr

V současné době je v České republice zaznamenán nárůst mimořádných situací a událostí, u kterých zasahují složky integrovaného záchranného systému. Práce zasahujících osob je náročná z hlediska přímého ovlivnění psychiky jednotlivců, kteří se na řešení událostí podílí a současně s potřebou řešit zátěžové situace s akcí spojené. Aby pracovníci poskytli potřebnou pomoc obyvatelstvu včas a v dostatečné míře, je nutné je kvalitně vyškolit a vycvičit k rychlému a efektivnímu rozhodování.

Personální činnost výběr uchazečů a vzdělávání jsou činnosti, které jsou v personálním řízení považované za rozhodující personální činnosti. Je tomu proto, že úspěšnost výběru uchazeče na pracovní, resp. služební místo ovlivňuje nejenom spokojenost pracovníka, ale má také výrazný vliv na naplňování potřeb organizace. I když se organizaci povede vybrat nejvhodnějšího uchazeče, vždy bude nutné pokračovat v jeho vzdělávání a prohlubování znalostí, dovedností a schopností potřebných pro výkon požadavků vyplývajících z pracovního, resp. služebního zařazení. Nejprogresivnější organizace v současné době propojují personální činnosti na základě kompetenčního přístupu, který je vhodný zejména pro organizace působící v prostředí, kde jsou přístupy založené na popisech pracovních míst nedostatečné. Organizace upřednostňují metody, které jsou spojené s řešením simulovaných situací odpovídající rozhodujícím činnostem vykonávaných na pracovní pozici a které mají také vysokou míru validity.

Předložený příspěvek popisuje nástroj, pomocí kterého lze předvídat schopnost správného rozhodování policistů. Na základě výsledků empirického šetření lze prokázat vztah mezi výsledkem úspěšnosti policisty v řešení případové studie a hodnocením příslušníka nadřazeným. Uvedený poznatek lze využít v přípravě výběrových řízení, ve kterých je posuzovaná způsobilost uchazeče pro výkon konkrétního služebního místa. Uvedený nástroj v kombinaci s vyhodnocením biodat, výběrovým rozhovorem, testováním případně v kombinaci s dalšími metodami, může zvýšit objektivitu výběru uchazečů. V organizacích uplatňujících kompetenční přístup, schopnosti úspěšně jednat, efektivně se rozhodovat v kontextu situace, promyšleně rozvíjet potenciál, jsou považované za rozhodující předpoklady kompetentního výkonu.

Popisovaný nástroj by bylo podle názorů autorů možné využít jako součást metody výběru uchazečů na služební místa u Policie ČR, ale také na vybraná služební místa v

Armádě ČR. Společným faktorem uvedených služebních míst je požadavek efektivity rozhodování, pro ověření které byl nástroj konstruován.

Článek byl zpracován v rámci řešení dlouhodobého záměru rozvoje organizace Rozvoj sociálních kompetencí vojáka – leadera.

Zdroje

- [1] HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 1. vyd. 2002 Brno: ERA group. Kariéra. ISBN 80-865-1720-9.
- [2] HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. 2007. Brno: MotivPress. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [3] LOVE, Kevin G. and Sarah DeARMOND. The validity of assessment center ratings and 16PF personality trait scores in police sergeant promotions: A case of incremental validity. *Public Personnel Management*. 2007, Vol. 36, no. 1, p. 21-31. ISSN 0091-0260.
- [4] DAYAN, Kobi, Ronen KASTEN and Shaul FOX. Entry-level police candidate assessment center: An efficient tool for a hammer to kill a fly? *Personnel Psychology*. Winter 2002, vol. 55, no. 4, p. 827-849. Online ISSN 1744-6570.
- [5] MILITELLO, Laura G., Emily S. PATTERSON, Lynn BOWMAN and Robert WEARS. Information flow during crisis management: challenges to coordination in the emergency operations center. *Cognition, Technology & Work*. P. 25-31, 2007. ISSN: 1435-5558.
- [6] LOUGH, Jonathan and Kathryn von TREUER. A critical review of psychological instruments used in police officer selection. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 2013, vol. 36, no. 4, p. 737-751. ISSN: 1363-951X.
- [7] CARO, Cary A. Predicting state police officer performance in the field training officer program: What can we learn from the cadet's performance in the training academy? *American Journal of Criminal Justice*. December 2011, no. 4, p. 357-370. ISSN 1066-2316.
- [8] WEATHINGTON, Bart L, Christopher J CUNNINGHAM a David J PITTENGER. *Understanding business research*. Hoboken, N.J.: John Wiley. c2012. ISBN 978-1-118-13426-9.
- [9] BUDÍKOVÁ, Marie, Maria KRÁLOVÁ a Bohumil MAROŠ. *Průvodce základními statistickými metodami*. 1. vyd. 2010. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3243-5.
- [10] MITÁČEK, Radek. 2016. *Hodnocení efektivnosti rozhodovacího procesu pracovníků složek Integrovaného záchranného systému*. [disertační práce]. Univerzita obrany Brno 2016.