

Identifikácia kompetencií policajného manažéra

Anotácia: Autorka sa vo svojej štúdii sústreďuje na možný prístup k identifikovaniu kľúčových kompetencií manažérov pôsobiacich v oblasti bezpečnostného manažmentu a z pohľadu znalostnej spoločnosti ponúka ich základnú charakteristiku. Zároveň tiež hodnotí výstupy prieskumnej sondy realizovanej medzi manažérmi základnej úrovne riadenia v policajnej organizácii so zameraním na úroveň manažérskej kompetentnosti.

Kľúčové slová: znalostná spoločnosť, policajný manažér, manažérske kompetencie, kreatívny inovačný manažment, test manažérskych kompetencií.

Úvod

Nástup tretieho tisícročia priniesol vo všetkých oblastiach života prehlbenie pôsobenia mnohých významných faktorov, ktoré sa spájajú s rozvojom nielen informačnej, ale hlavne znalostnej, resp. vedomostnej spoločnosti. Aj keď sa niekedy v odborných kruhoch stretávame s rôznymi, možno až konfliktnými názormi na túto problematiku, pod znalostnou spoločnosťou treba vo všeobecnosti rozumieť takú spoločnosť, ktorá vyzdvihuje znalosti¹ vo všetkých ich prejavoch a formách s cieľom ich následného generovania pre svoj celospoločenský rozvoj.

Znalosti v súčasnosti predstavujú nový druh kapitálu – ide o znalostný, intelektuálny kapitál. Spolu s ľudskou múdrosťou a umom človeka znalosti tvoria jeho primárnu a najdôležitejšiu formu. Preto možno konštatovať, že znalostná spoločnosť predstavuje jednu z najhlbších transformácií v histórii ľudstva.

Základom znalostnej spoločnosti sú *profesionalizmus, majstrovstvo a spolupráca ľudí* (alebo aspoň ich koordinácia) naprieč celým spoločenským spektrom s rešpektovaním pravidiel konkurencie všade tam, kde táto konkurencia prospieva celospoločenskému rozvoju.

Z toho vyplýva, že znalostná spoločnosť potrebuje vzdelaných ľudí, zvlášť takých, ktorých úlohou je riadiť procesy prebiehajúce vo všetkých spoločenských organizáciách, policajné nevynímajúc. Tomu by mal preto zodpovedať aj adekvátny obsah a procesy vzdelávania na príslušných stupňoch rezortnej školskej sústavy – počnúc základnými strednými odbornými školami Policajného zboru a Akadémiou Policajného zboru končiac.

Aktuálne kompetencie policajných manažérov

Súčasný stav a prognózovaný vývoj kriminality na Slovensku vyžaduje, aby Policajný zbor disponoval nielen dostatočným počtom pracovníkov, ale hlavne vysoko profesionálne kvalifikovaných ľudí, ktorí sú a budú schopní úspešne bojovať s rôznou nezákonnou činnosťou páchateľov.

Preto policajná organizácia musí byť, ak má úspešne a dlhodobo naplňovať svoje hlavné poslanie, vedená skutočnými profesionálnymi manažérskymi osobnosťami. Policajného manažéra zákon o štátnej službe² vymedzuje ako nadriadeného, ktorým je policajt zaradený do stálej alebo dočasnej štátnej služby a ktorý v ustanovenom rozsahu riadi výkon štátnej služby podriadených policajtov. Policajný manažér ako subjekt riadenia sa vyznačuje tým, že zodpovedá za riadenie jemu zverenému útvaru, príslušnej zložke policajnej organizácie. Ide hlavne o spôsob realizácie príkazov či smerníc upravujúcich výkon policajnej služby, o koordináciu a usmerňovanie aktivít podriadených policajtov so zámerom efektívneho plnenia stanovených cieľov policajnej organizácie, zvyšovanie výsledkov jej činnosti, a tým aj

¹ Znalosti predstavujú poznanie, ovládanie niečoho, vedomosti o niečom na základe štúdia, či skúsenosti.

² Zákon NR SR č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície, §§ 4, 49.

zabezpečenia zlepšovania vzťahu občanov k nej samotnej. Zjednodušene povedané, policajný manažér je profesionálna osobnosť významne pôsobiaca na priebeh a výsledky riadenia policajnej organizácie.

Profesionalitu policajného manažéra predurčujú jeho kompetencie. Kompetencia v tomto prípade neznamena len právny rozmer pojmu, teda formálne priznanú alebo uznanú právomoc, okruh pôsobnosti policajných manažérov, ale v našom prípade je ponímaná hlavne z aspektu psychologického ako *schopnosti, spôsobilosti, zručnosti, či vo všeobecnosti osobnostné predpoklady riadiacich pracovníkov polície vykonávať manažérsku funkciu na príslušnom stupni riadenia policajnej organizácie a dosiahnuť pritom určitú úroveň výkonnosti*.

Prikláňame sa k názoru, že v podmienkach znalostnej spoločnosti policajná organizácia potrebuje takých riadiacich pracovníkov – policajných manažérov, u ktorých nestoja v popredí len odborné vedomosti, ale hlavne také kompetencie, ako sú myslenie v súvislostiach, riešenie problémov, hodnotenie rizika, ochota a schopnosť učiť sa, samostatnosť, komunikatívna a emocionálna inteligencia, zručnosť v informačno-komunikačných technológiách, ale aj osobná flexibilita, čo predstavuje obsiahlu tvorivosť podporenú vysokou úrovňou vlastnej motivácie.

V najvšeobecnejšom zmysle za kľúčové kompetencie³ policajného manažéra súčasnosti môžeme považovať:⁴

- *inteligentné kompetencie,*
- *emocionálne kompetencie,*
- *akčné kompetencie.*

Inteligentné kompetencie predstavujú širokú škálu schopností vecného, odborného a metodického charakteru, schopností analytického a systémového myslenia, ako aj špecifické schopnosti a zručnosti (napríklad zvládnutie práce s novými médiami a internetom).

Súčasťou emocionálnej kompetencie sú sociálne a osobnostné kompetencie, ktoré sa týkajú komunikačných schopností policajného manažéra načúvať, schopností empatického vnímania, asertívneho správania a persúázie. Zároveň je potrebný cit pre dynamiku riadenej skupiny alebo tímovej práce a tiež schopnosť pracovať a žiť flexibilne, cieľavedome, kreatívne. V súvislosti s členstvom našej krajiny v európskych štruktúrach sa za kľúčovú kompetenciu manažéra považuje aj kultúrna kompetencia, pretože okrem všeobecného vzdelania, vedomostí o spoločenských, ekonomických a politických súvislostiach sú potrebné aj poznatky z iných kultúr a z toho vyplývajúca schopnosť prispôbiť sa medzinárodným podmienkam.

Najvýznamnejšou zložkou manažérskej kompetencie z pohľadu znalostnej spoločnosti je tzv. akčná kompetencia, teda schopnosť policajného manažéra iniciatívne prijímať výzvy a zároveň osobnú zodpovednosť za praktickú realizáciu vytýčených cieľov v policajnej organizácii, ktorú riadi.

Synergickým prepojením inteligentných, emocionálnych a akčných kompetencií sa vytvára nová – kreatívna kompetencia. Z nej vyplývajúci prístup označovaný ako *kreatívny inovačný manažment* chápe činnosť policajného manažéra ako odborníka, ktorý je schopný zabezpečiť fungovanie organizačných štruktúr pôsobiacich v podmienkach Policajného zboru na základe schopnosti prakticky aplikovať odborné, všeobecne manažérske, organizačné,

³ Termínom kľúčové kompetencie sa zvyknú vo všeobecnosti označovať také vedomosti, schopnosti, zručnosti a osobnostné vlastnosti jedincov, ktoré im umožňujú vykonávať istú funkciu, resp. zastávať príslušnú pozíciu v pracovnom procese. Sú základom rozvoja profesijných, teda i manažérskych kompetencií.

⁴ PAVLÍK, P. Kreativní inovační management (vzdělávání v 21. století). In *Moderní řízení*. Měsíčník Hospodářských novin. Praha : Economia, 2002. Roč. 37, č. 1, s. 8 - 9.

analytické, koncepčné, kultúrne, komunikačné a ďalšie manažérske znalosti. Tieto znalosti sa presadzujú v jeho analyticko-koncepčných schopnostiach a manažérskych realizačných spôsobilostiach.⁵

Identifikácia aktuálnych kompetencií policajného manažéra

Identifikáciu manažérskych kompetencií umožňujú viaceré buď empirické alebo teoretické prístupy. Kým empirickými postupmi sa ich autori (napr. Stýblo, Adair, Bedrnová, Nový, Bělohávek, Belz, Siegfried) usilujú o vytýčenie vlastností úspešných/neúspešných manažérov, zástancovia teoretických postupov sa pre zmenu opierajú skôr o analýzu a hodnotenie pracovných miest.

Aj napriek mnohým prínosom uplatnenia empirických postupov na identifikáciu manažérskych kompetencií v praxi (lokálnosť, adekvátnosť využitia pre určitú oblasť, podmienky, resp. konkrétnu organizáciu), možno ich považovať skôr za orientačné než všeobecne platné. Preto na rozdiel od empirických postupov sa teoretické prístupy opierajú jednak o zdôvodnené teórie, jednak o celý aparát využitia vedeckých metód skúmania, čím vlastne vykrývajú isté nedostatky empirických postupov.

Teoretické postupy vychádzajú a sú založené na použití hlavne profesiografie, pomocou ktorej spolu s ďalšími štandardizovanými metódami vytyčujú požiadavky na optimálny profil riadiaceho subjektu, na jeho kompetenčnú úroveň.

Identifikáciu kľúčových manažérskych kompetencií so zreteľom na potreby znalostnej spoločnosti umožňuje teoretický prístup M. Kodýma v podobe testu manažérskych kompetencií (známy pod označením TEMAKO)⁶. Prínosom tejto diagnostickej metódy je, že na rozdiel od väčšiny empirických postupov umožňujúcich stanovenie spravidla jednociferného sumárneho, t. j. celkového výsledku manažérskej kompetentnosti, poskytuje zároveň aj možnosť odhalenia úrovne jednotlivých sledovaných manažérskych kompetencií zahrnutých v jeho štruktúre. Pomocou TEMAKO možno postrehnúť úroveň tých vlastností, ktoré vo svojom komplexe sú významným predpokladom vykonávania manažérskej profesie. Táto metóda je vhodná hlavne na predikciu celkovej manažérskej práce za účelom úspešného výberu riadiacich pracovníkov. Zároveň môže poslúžiť ako nástroj hodnotenia súčasných manažérov z rôznych dôvodov a na rôzne účely. Umožňuje okrem iného stanoviť smer a rozsah cieľavedomého rozvíjania manažérskych kompetencií k manažérskej dokonalosti, pretože dobrý manažér musí sústavne rozvíjať svoje manažérske kompetencie, musí sa stále učiť, reagovať na nové metódy manažérskej práce a zdokonaľovať vlastné postupy pri riešení rôznych riadiacich problémov v príslušnej organizácii.

Aplikáciou TEMAKO sa dá vytýčiť nasledujúca štruktúra aktuálnych manažérskych kompetencií:

- *Schopnosť učiť sa (byť adaptabilný).*
- *Schopnosť premýšľať.*
- *Schopnosť komunikovať.*
- *Schopnosť argumentovať (persuázia).*
- *Schopnosť rozhodovať, riešiť problémy.*
- *Kreativita.*
- *Samostatnosť.*

⁵ ERNEKER, J. Pozícia manažmentu v príprave policajných manažérov. In *Perspektívy vysokoškolskej prípravy policajných manažérov* : Zborník príspevkov zo seminára s medzinárodnou účasťou. Bratislava : Akadémia PZ, 2003, s. 14 - 15.

⁶ KODÝM, M. *Test manažérskych kompetencií*. Praha : PA ČR, 2002.

- *Výkonnosť a motivácia.*
- *Kooperácia a tímová spolupráca.*
- *Schopnosť empatie a hodnotenia.*
- *Zmysel pre riziko a zodpovednosť.*
- *Sebaprezentácia.*⁷

Analýza a vyhodnotenie výsledkov realizovaného prieskumu

Uvedená štruktúra manažerských kompetencií bola využitá pri realizácii čiastkovej vedeckovýskumnej úlohy s názvom Kompetencie policajného manažéra v rozhodovacom procese (VÝSK. 91), na ktorej s nami spolupracovalo 178⁸ policajných manažérov základnej úrovne riadenia policajnej organizácie. S cieľom zvýšenia validity výsledkov testovania úrovne manažerských kompetencií uvedeného počtu respondentov boli všetky manažerské kompetencie vymedzené v dotazníku vyhodnocované komplexne za všetkých respondentov, ako aj podľa veku. Početné zloženie jednotlivých vekových kategórií vzhľadom na zastávané riadiace pozície na základnej úrovni riadenia v policajnej organizácii predstavovalo reprezentatívne zastúpenie policajných manažérov tohto stupňa:

Veková kategória	Počet respondentov
25 – 29 rokov	30
30 – 34 rokov	54
35 – 39 rokov	43
40 – 44 rokov	26
45 – 49 rokov	19
nad 50 rokov	6
Spolu	178

Jednotlivé zložky manažerskej kompetentnosti sa takisto posudzovali podľa dosiahnutej úrovne, a to: ***super vysoká, vysoká a stredne vysoká úroveň.*** Ani jeden z policajných manažérov nedosiahol stupeň úrovne označenej ako podpriemerná a značne podpriemerná, preto nie sú v ďalšom texte a ani v grafickom zobrazení uvedené.

Kvantitatívna analýza potrebných informácií získaných prostredníctvom TEMAKO umožnila následne uskutočniť ich kvalitatívnu analýzu, z ktorej vyplývajú nasledujúce skutočnosti:

1. Hodnotenie celkovej úrovne manažerskej kompetencie (graf 1)

Možno konštatovať, že policajní manažéri na základnej úrovni riadenia (n = 178) dosahujú celkovo vysokú úroveň svojej manažerskej kompetentnosti. 9 % respondentov sa nachádza v pásme super vysokej úrovne, až 77 % respondentov vykazuje vysokú úroveň a 14 % má v hodnotení stredne vysokú úroveň. V priemere najvyššia úroveň bola zistená u policajných manažérov vekovej kategórie 30 – 34 rokov. Porovnateľné výsledky dosiahla i skupina respondentov od 40 do 44 rokov, čo potvrdzujú aj doterajšie zistenia o manažerskej vyspelosti. Aj keď obe skupiny nevybočujú z okruhu hodnotenia vysokej úrovne celkovej

⁷ Sebaprezentácia je doplnkovou zložkou testu, ktorá plní funkciu objektivizátora hodnotenia predchádzajúcich schopností prostredníctvom sebahodnotenia.

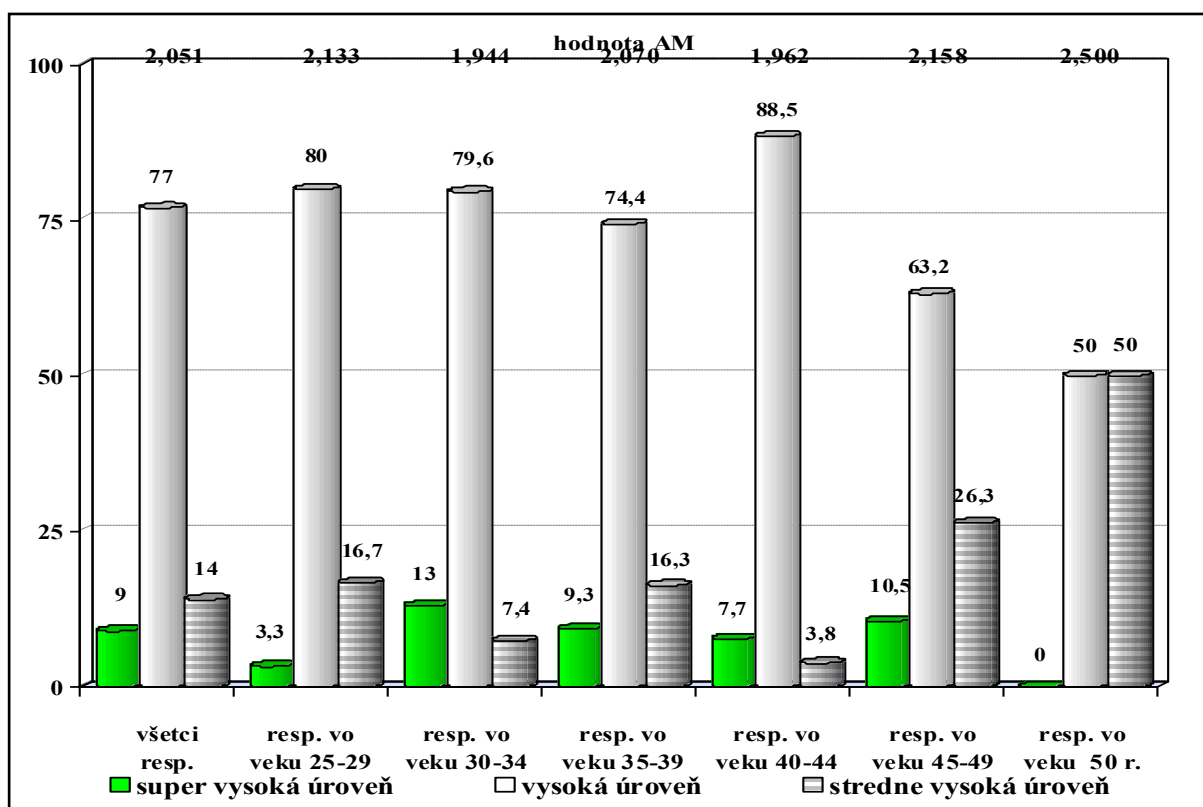
⁸ Výberový súbor tvorilo 181 respondentov, ale tri dotazníky boli pre neúplné, resp. nejasné odpovede nakoniec vyradené zo spracovania. Z celkového počtu respondentov boli len tri osoby ženského pohlavia. Keďže uvedený počet nespĺňa požiadavku reprezentatívnosti, neboli preto tieto odpovede samostatne vyhodnocované.

manažerskej kompetencie, oproti ostatným vekovým kategóriám majú predsa len preukázateľne lepšie výsledky. Ostatné skupiny totiž dosiahli v priemere horšie výsledky, ako bola celková manažerska úroveň všetkých respondentov, pričom vôbec „najslabšie“ spomedzi jednotlivých vekových kategórií obstáli policajní manažéri nad 50 rokov. Tí sa úrovňou svojej celkovej manažerskej kompetencie dostali na rozhranie pásiem vysokej a stredne vysokej úrovne.

Hodnotenie celkovej úrovne manažerskej kompetencie podľa priemeru je takéto:

- respondenti vo veku 30 – 34 rokov:	AM 1,944
- respondenti vo veku 40 – 44 rokov:	AM 1,962
- respondenti vo veku 35 – 39 rokov:	AM 2,070
- respondenti vo veku 25 – 29 rokov:	AM 2,133
- respondenti vo veku 45 – 49 rokov:	AM 2,158
- respondenti vo veku nad 50 rokov:	AM 2,500

všetci respondenti: AM 2,051



Graf 1 Hodnotenie celkovej úrovne manažerskej kompetencie

2. Súhrnné hodnotenie úrovne jednotlivých manažerských kompetencií (graf 2)

Z hľadiska dosiahnutej úrovne v jednotlivých manažerských kompetenciách u všetkých policajných manažérov (n = 178) boli zistené najlepšie výsledky pri kooperácii a tímovej spolupráci (AM 1,770), kde vyše 29 % policajných manažérov má super vysokú úroveň tejto schopnosti, skoro 65 % vysokú úroveň a niečo nad 6 % stredne vysokú úroveň. Pri porovnaní s celkovou úrovňou manažerskej kompetencie (AM 2,051) dosiahli vyššiu úroveň aj zložky zmysel pre riziko a zodpovednosť (AM 1,904), výkonnosť a motivácia (AM 1,921), ako aj schopnosť premýšľať (AM 1,989).

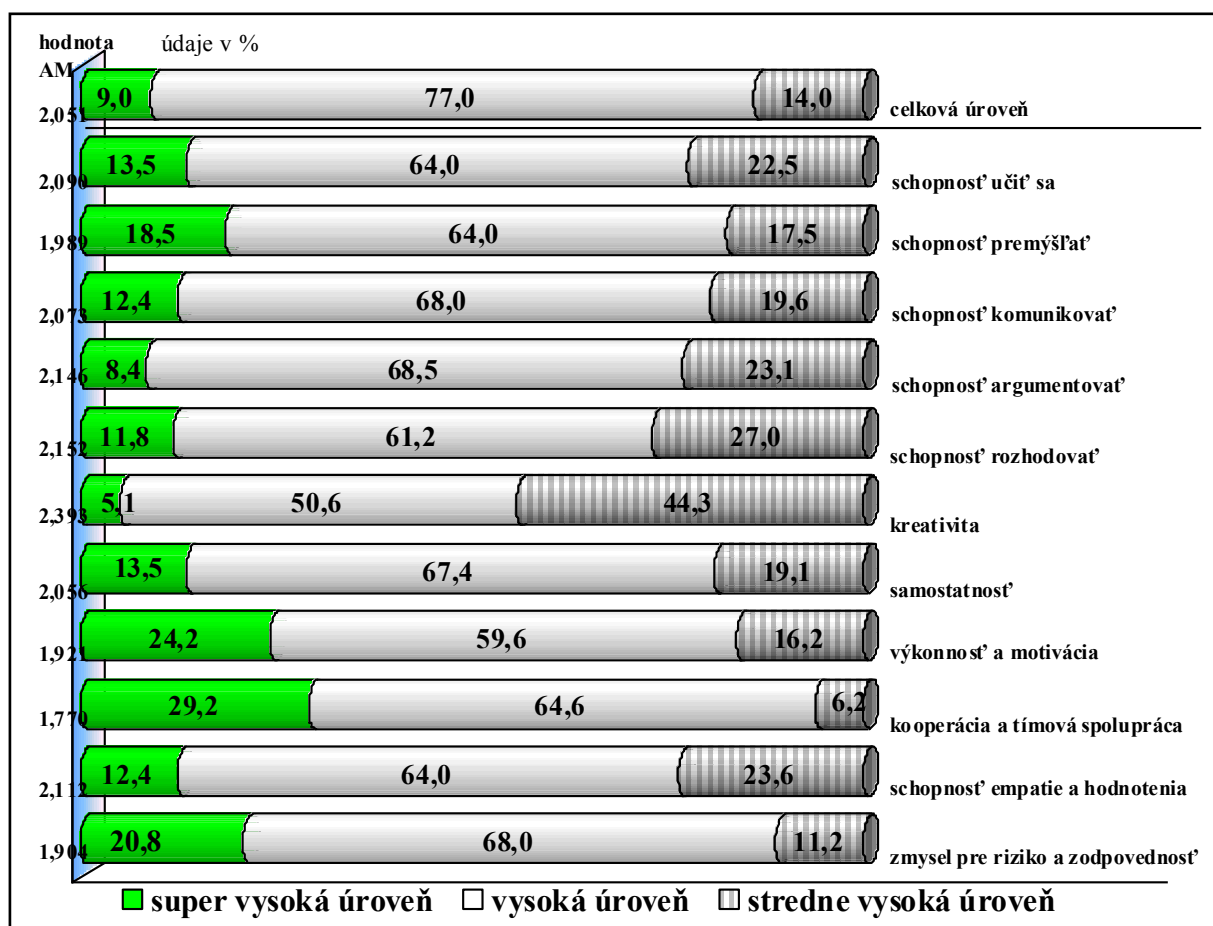
Na rebríčku úspešnosti sa podľa dosiahnutého priemeru na poslednom mieste umiestnila kreativita (AM 2,393). Viac ako 44% policajných manažérov disponuje touto schopnosťou na stredne vysokej úrovni, vyše 50% na vysokej úrovni a iba 5% na super vysokej úrovni. Ostatné manažérske kompetencie oscilujú viac či menej tesne za priemerom celkovej úrovne v rozpätí od samostatnosti až po schopnosť rozhodovať, riešiť problémy.

Poradie jednotlivých manažérskych kompetencií na základe dosiahnutých výsledkov:

1. schopnosť kooperácie a tímovej spolupráce
2. zmysel pre riziko a zodpovednosť
3. výkonnosť a motivácia
4. schopnosť premýšľať

celková úroveň (n = 178): AM 2,051

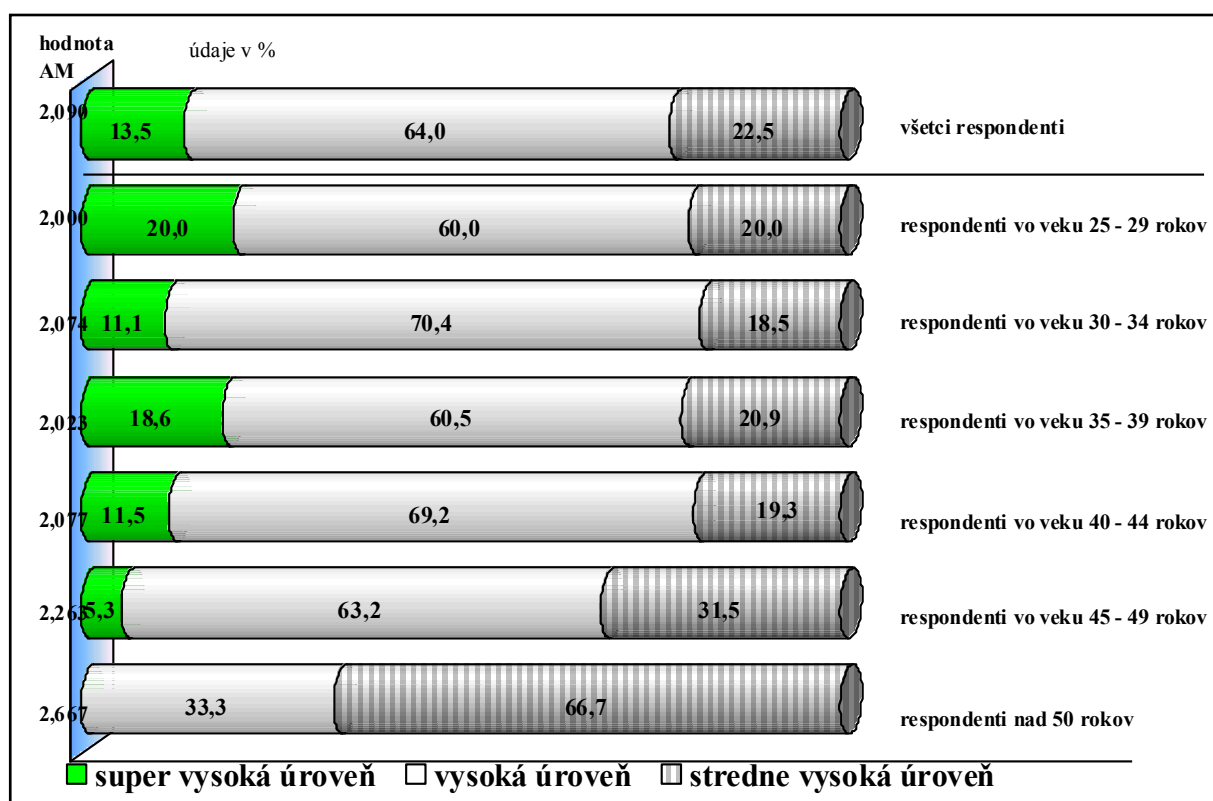
5. samostatnosť
6. schopnosť komunikovať
7. schopnosť učiť sa
8. schopnosť empatie a hodnotenia
9. schopnosť argumentovať
10. schopnosť rozhodovať, riešiť problémy
11. kreativita.



Graf 2 Hodnotenie úrovně jednotlivých manažérskych kompetencií všetkých respondentov

3. Hodnotenie schopnosti učiť sa (byť adaptabilný) (graf 3)

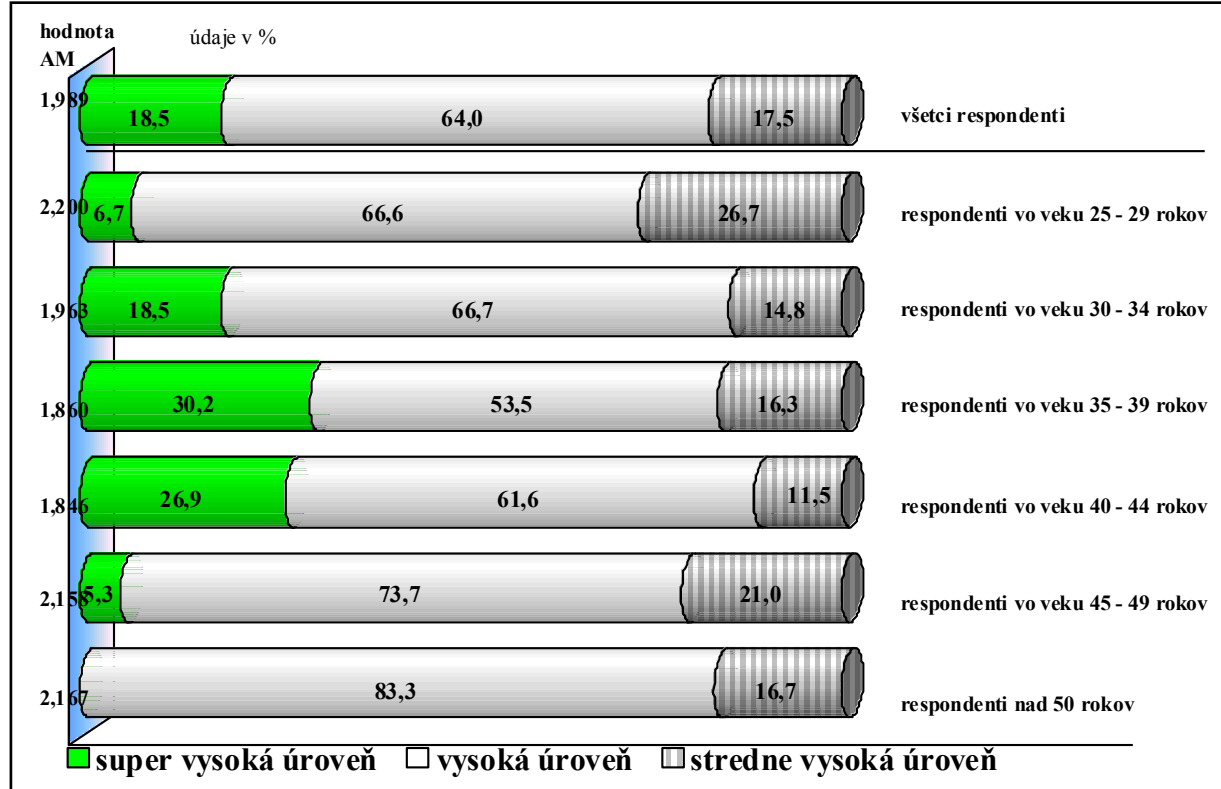
Ukazuje sa, že policajní manažéri na základnej úrovni riadenia (n = 178) majú všeobecne vysokú úroveň schopnosti učiť sa (AM 2,090). Učenie sa predstavuje vedomý proces, v ktorom si manažéri utvárajú, resp. získavajú poznatky z manažmentu. Niektorí sa učia lepšie ako druhí. Rozdiely v schopnostiach učiť sa vynikajú preto, že niektorí manažéri sú od prírody schopnejší alebo motivovanejší než iní. Preto je viac ako pravdepodobné, že najlepšie výsledky v tejto sledovanej kompetenčnej zložke dosahujú podľa očakávania policajní manažéri najmladšej vekovej kategórie (AM 2,000), u ktorých až 20 % respondentov má túto schopnosť na veľmi vysokej a 60 % na vysokej úrovni. Na druhej strane je však celkom prirodzené, že manažérom vyšších vekových skupín robí učenie sa už isté problémy. V porovnaní s priemernou hodnotou nameranou v rámci tejto zložky kompetencie nižšiu úroveň vykazujú okrem manažérov nad 50 rokov (AM 2,667) aj respondenti vekovej kategórie 45 – 49 rokov (AM 2,263).



Graf 3 Hodnotenie úrovne schopnosti učiť sa

4. Hodnotenie schopnosti premýšľať (graf 4)

Manažérska profesia v podmienkach organizácie pôsobiacej v oblasti bezpečnosti vyžaduje ľudí s bystrým, pružným, presným a logickým myslením, ktorí sú schopní rýchlo a správne identifikovať podstatu riadiaceho problému. Jasné myslenie je preto nevyhnutným atribútom každého policajného manažéra. Z prieskumnej sondy vyplýva, že policajní manažéri na základnej úrovni riadenia (n = 178) majú celkovo vysokú úroveň schopnosti premýšľať (AM 1,989). Na tejto dosiahnutej úrovni sa podieľajú hlavne vekové kategórie 40 – 44, resp. 35 – 39 rokov, kde vysoké percento respondentov vykazuje dokonca veľmi vysokú mieru tejto schopnosti.



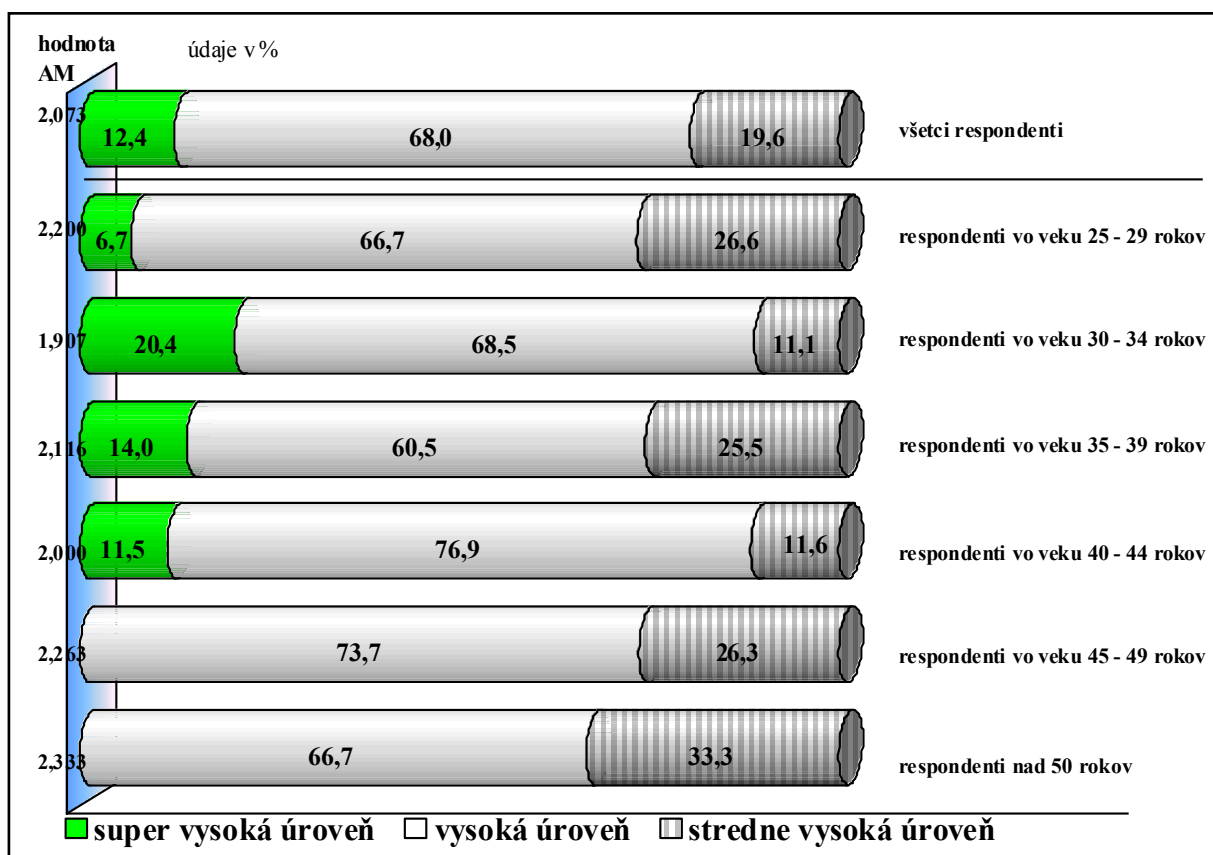
Graf 4 Hodnotenie úrovne schopnosti premýšľať

Zaujímavo vyznieva zistenie, že skoro porovnateľné výsledky (horšie od priemeru) majú manažéri výrazne rozdielnych vekových skupín, a to kategórie 25 – 29 rokov (AM 2,200), resp. 45 – 49 rokov (AM 2,158) a nad 50 rokov (AM 2,168). V posledne uvedenej vekovej kategórii – na rozdiel od ostatných skupín – ani jeden respondent nedosahuje super vysokú úroveň premýšľania, čo môže byť spôsobené viacerými, nielen subjektívnymi, skutočnosťami.

5. Hodnotenie schopnosti komunikovať (graf 5)

Možno povedať, že komunikácia je neoddeliteľnou súčasťou riadiacej práce každého manažéra. Je nástrojom aj prostriedkom riadenia, hlavne vedenia ľudí.

Policajní manažéri na základnej úrovni riadenia ($n = 178$) dosahujú celkovo vysokú úroveň schopnosti komunikovať (AM 2,073). Aj keď táto zložka manažérskej kompetencie nepatrí všeobecne medzi silné stránky policajných manažérov, je dosť prekvapujúce, že najväčšie starosti s ňou majú práve skúsení manažéri, hlavne respondenti nad 50 rokov (AM 2,333) a vekovej kategórie 44 – 49 rokov (AM 2,263), u ktorých ani jeden z respondentov nevykazuje super vysokú komunikačnú úroveň. Oproti nim určitý rozdiel v komunikácii smerom k lepšiemu vykazujú podstatne mladší policajní manažéri vekovej kategórie 30 – 34 rokov (AM 1,907), u ktorých vyše 20 % disponuje touto schopnosťou na super vysokej úrovni. Okrem nich lepšiu ako nameranú priemernú úroveň komunikácie majú tiež policajní manažéri vo veku 40 – 44 rokov.

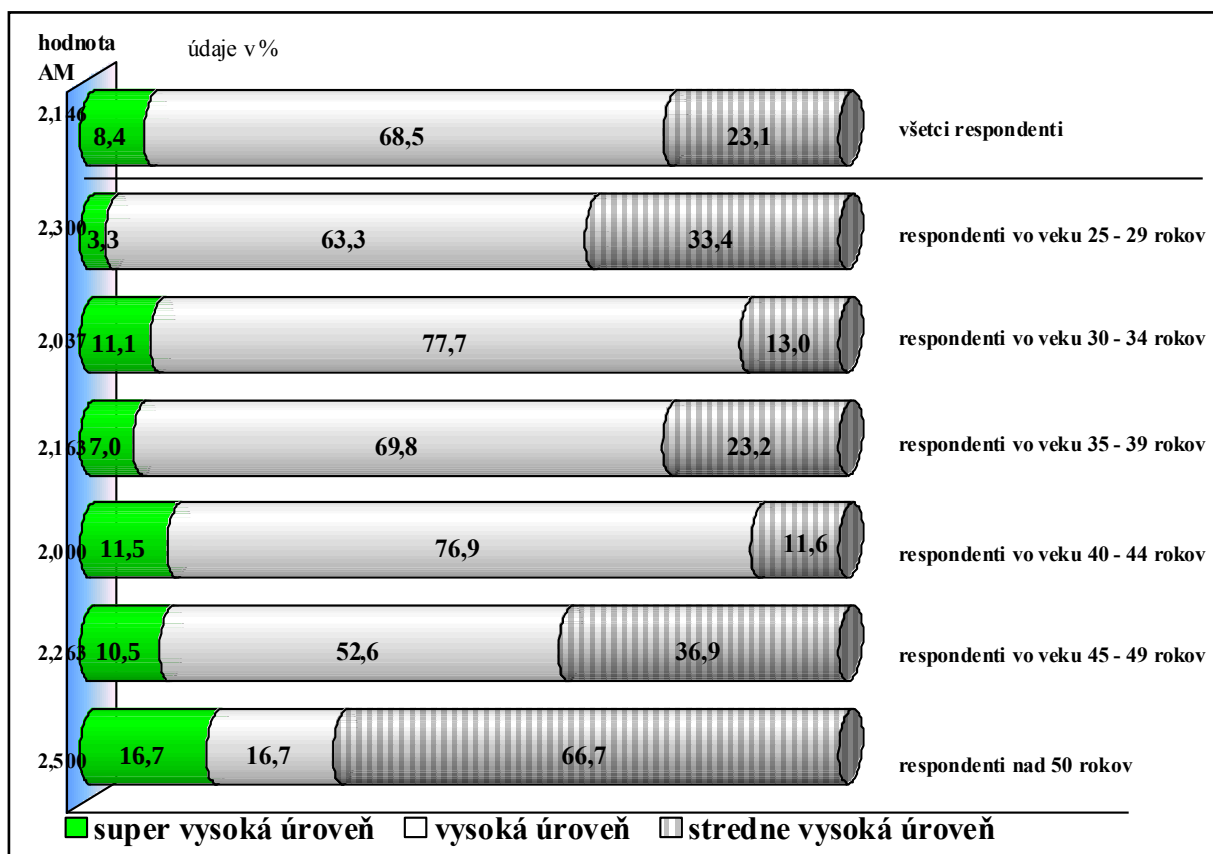


Graf 5 Hodnotenie úrovne schopnosti komunikovať

6. Hodnotenie schopnosti argumentovať (persuázia) (graf 6)

Dôležitým a tiež nevyhnutným atribútom dobrého policajného manažéra je schopnosť presvedčivo argumentovať a nachádzať slabé miesta v argumentácii druhého. Riešenie mnohých problémov totiž často od policajného manažéra vyžaduje všeobecné predpoklady prezentovať jeho názory a postoje, vyžaduje schopnosť získavať presvedčivými argumentmi spoluprácu a autoritu u druhých, ako aj presadiť ciele a zámery policajnej organizácie voči jej externému prostrediu.

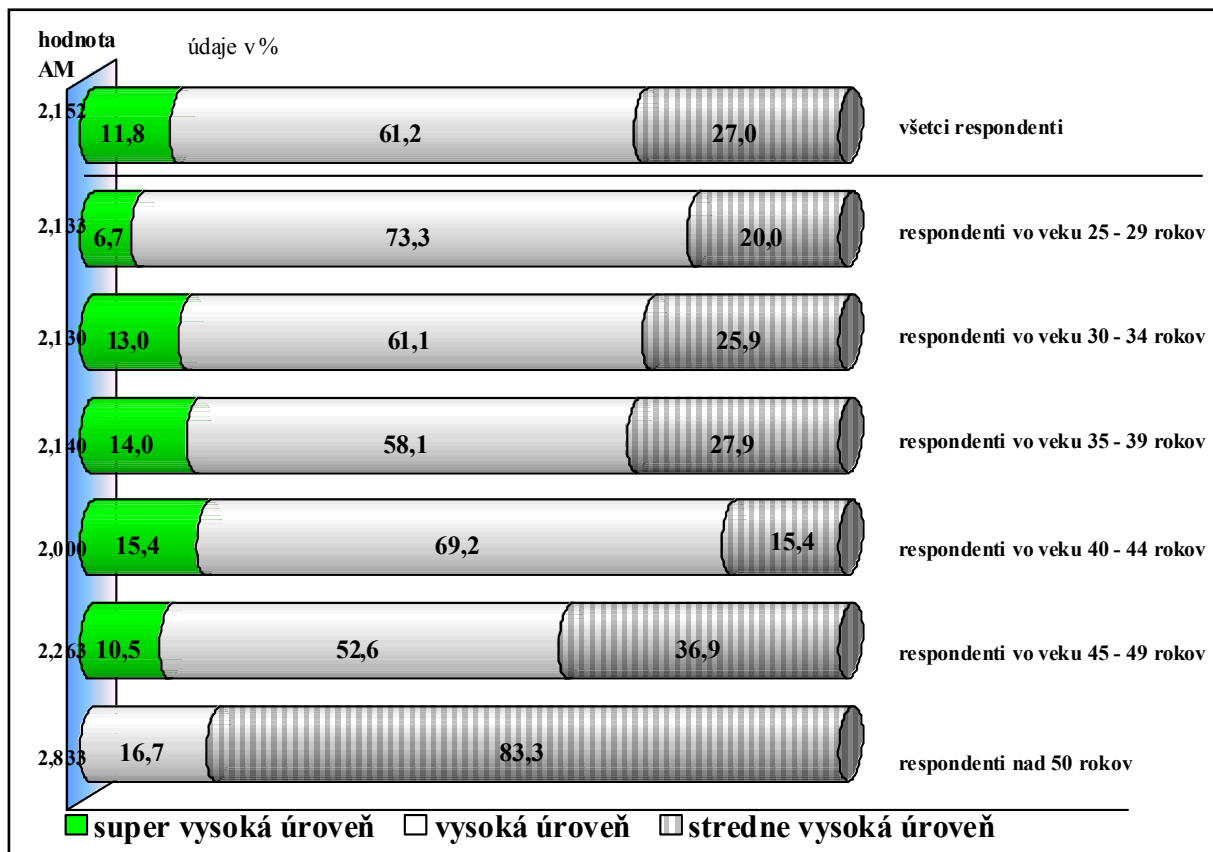
Všeobecne platí, že policajní manažéri na základnej úrovni riadenia ($n = 178$) vykazujú v priemere slušnú úroveň schopnosti argumentovať, ktorá sa pohybuje ešte stále v pásme vysokej úrovne manažérskej kompetentnosti (AM 2,146). Keďže táto zložka veľmi úzko korešponduje s predchádzajúcou schopnosťou komunikovať, nie je veľmi prekvapujúce, že najväčšie starosti s ňou majú práve respondenti nad 50 rokov (AM 2,500). U nich je táto zložka manažérskej kompetentnosti na rozhraní medzi vysokou a stredne vysokou úrovňou. Je to spôsobené vysokým percentom respondentov (až 66,7 %), u ktorých je schopnosť argumentovať iba na stredne vysokej úrovni. Na druhej strane však skoro až 17 % manažérov tejto vekovej kategórie disponuje schopnosťou argumentovať na super vysokej úrovni, čo je najviac zo všetkých ostatných respondentov.



Graf 6 Hodnotenie úrovne schopnosti argumentovať

7. Hodnotenie schopnosti rozhodovať, riešiť problémy (graf 7)

Dalo by sa povedať, že činnosť každého policajného manažéra spočíva vlastne v postupnom, cieľavedomom vykonávaní rôznych rozhodnutí a riešení rozhodovacích problémov v rámci jednotlivých manažérskych funkcií za účelom dosiahnutia stanoveného cieľa. Na základe zistených výsledkov možno konštatovať, že policajní manažéri na základnej úrovni riadenia ($n = 178$) dosahujú v priemere dobrú až veľmi dobrú úroveň schopnosti rozhodovať, ktorá sa pohybuje ešte stále v pásme vysokej úrovne manažérskej kompetentnosti (AM 2,152). Keďže rozhodovanie, riešenie problémov naplňa každodennú činnosť policajných manažérov a determinuje tak kvalitu ich práce, je potrebné, aby rozvoju tejto zložky kompetencie venovali manažéri zvlášť významnú pozornosť. Poukazujú na to aj výsledky zisťovania úrovne manažérskej kompetentnosti medzi policajnými manažermi, u ktorých sa schopnosť riešiť problémy a rozhodovať umiestnila na predposlednom mieste v poradí úspešnosti v porovnaní s ostatnými. V rámci jednotlivých vekových kategórií najlepšie zvládajú rozhodovanie policajní manažéri vo veku 40 – 44 rokov (AM 2,000) a naopak najväčšie starosti s riešením problémov má veková skupina manažérov nad 50 rokov (AM 2,833). U nich je sledovaná schopnosť v priemere len v pásme strednej vysokej úrovne, nakoľko až vyše 83 % respondentov vykazuje práve túto úroveň kompetencie. Uvedené skóre nemá žiadna iná veková kategória v rámci všetkých ostatných zložiek kompetencie.



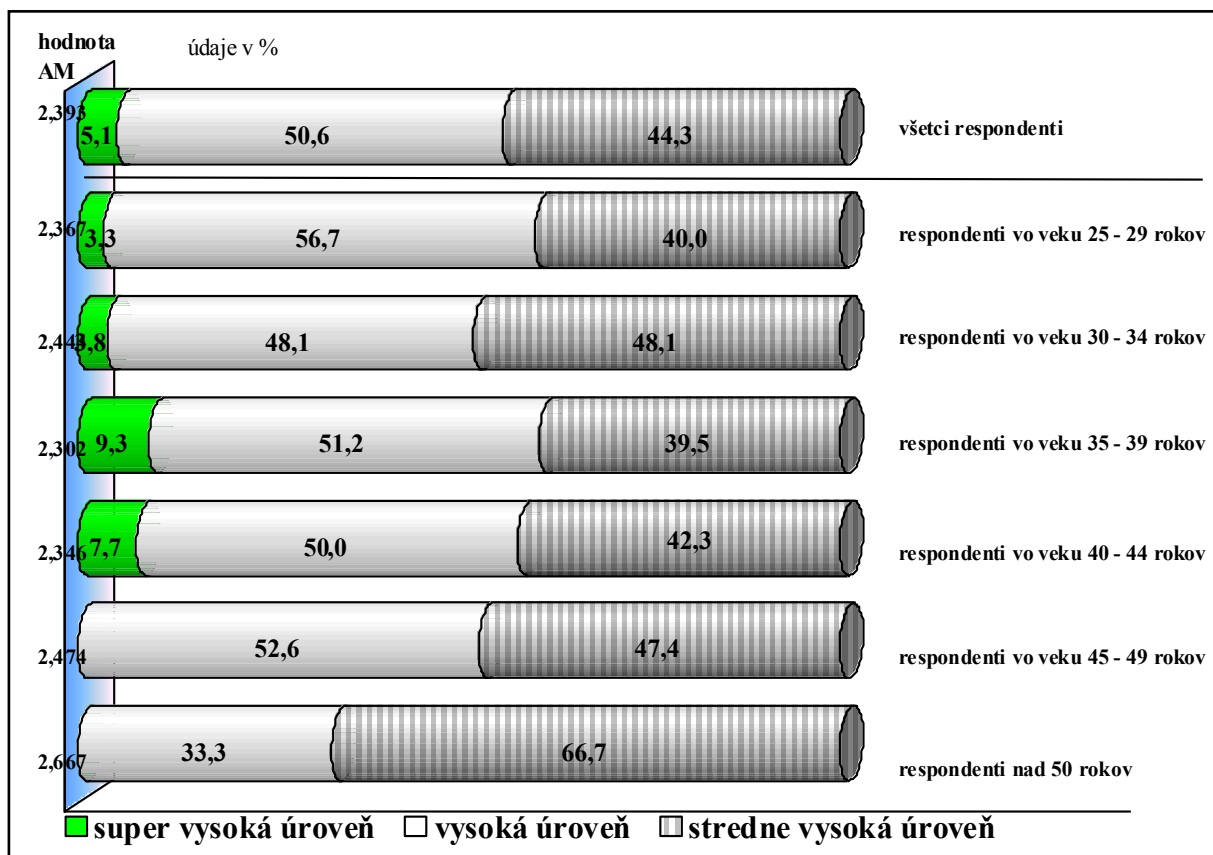
Graf 7 Hodnotenie úrovne schopnosti rozhodovať, riešiť problémy

8. Hodnotenie kreativity (graf 8)

Veľmi dôležitou schopnosťou, ktorou by v dnešnej dobe pri riešení mnohých riadiacich a iných problémov mali všetci policajní manažéri disponovať, je kreativita (tvorivosť). Jej podstata spočíva v kvalite úsudkových schopností, schopnosti logickej analýzy a syntézy, pohotovosti a flexibility myslenia, v originalite myslenia, schopnosti produkcie nových myšlienok. Kreativnosť znamená schopnosť ponúkať riešenia riadiacich problémov netradičným spôsobom s cieľom preniknúť do samotnej podstaty ich riešenia aj v neštandardných situáciách.

Je preukázateľné, že policajní manažéri na základnej úrovni riadenia ($n = 178$) dosahujú v kreativite v priemere najslabšiu úroveň spomedzi ostatných sledovaných zložiek kompetencie. Je to sčasti spôsobené prostredím policajnej organizácie, sčasti rôznymi inými bariérami kreativity. Medzi nich možno zaradiť hlavne subjektívny faktor, t. j. osobnosť policajného manažéra. Aj keď je známe, že kreativita nie je determinovaná vekom, výsledky poukazujú na skutočnosť, že najmenej kreatívni sú manažéri nad 50 rokov (AM 2,667), u ktorých skoro až 67 % má stredne vysokú úroveň tejto kompetencie a ani jeden respondent super vysokú úroveň. Podobný problém sa ukazuje aj v skupine policajných manažérov vo veku 44 – 49 rokov (AM 2,474), u ktorých bolo zistené druhé najhoršie skóre v poradí podľa priemerných hodnôt. Z tohto poradia vyplýva, že na prvom mieste, t. j. najlepšie kreatívne schopnosti majú respondenti vekovej kategórie 35 – 39 rokov (AM 2,302). Rozdiely nameraných priemerných hodnôt medzi jednotlivými vekovými skupinami sú však také minimálne, že veľmi ťažko vôbec možno hovoriť o lepšej či horšej kreativite. Preto faktor

veku naozaj nebude tým podstatným faktorom pri vymedzení bariér kreativity u policajných manažérov.



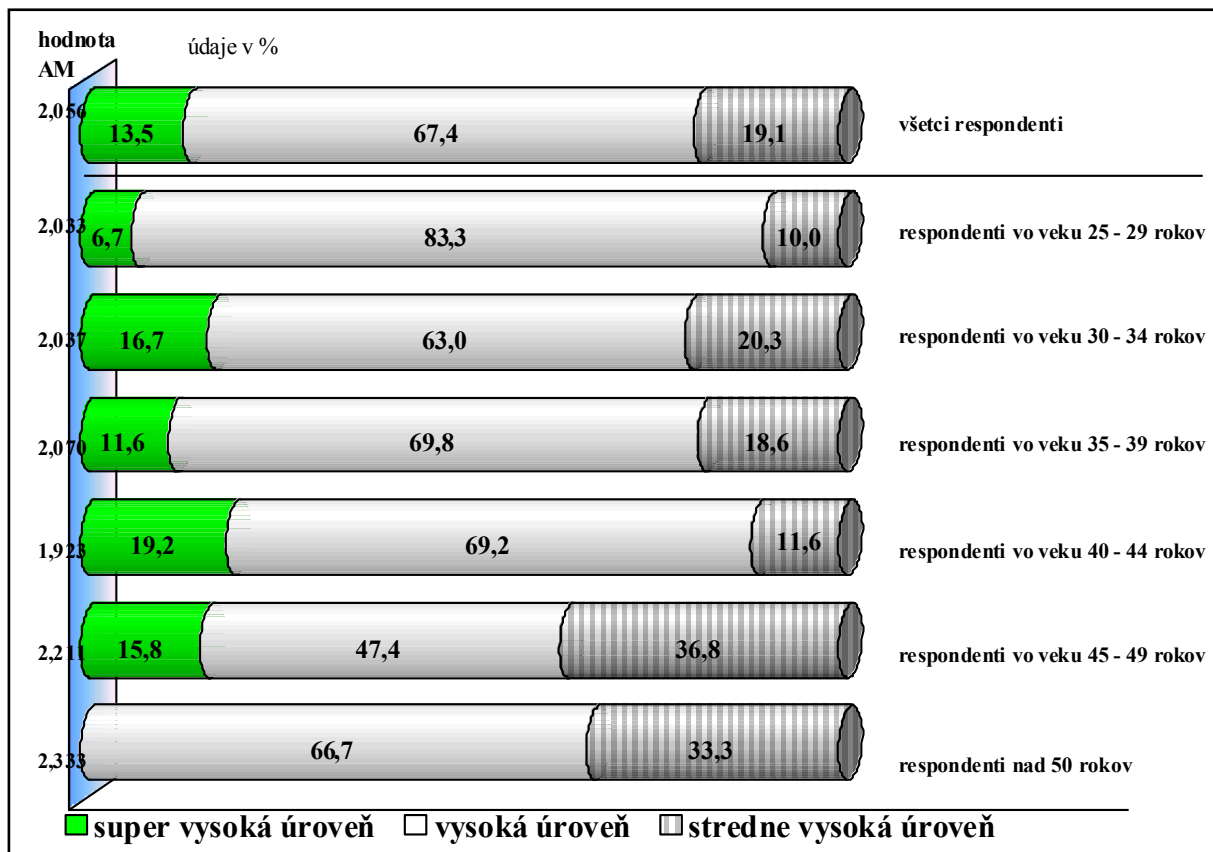
Graf 8 Hodnotenie úrovne kreativity

9. Hodnotenie samostatnosti (graf 9)

Pri riadení výkonu policajnej služby sa manažér musí často spoľahnúť sám na seba a samostatne sa rozhodnúť. Dôvodom je väčšinou tá skutočnosť, že v mnohých situáciách nie je čas na dlhé vysvetľovanie a debaty. V konečnom dôsledku policajní manažéri na základnej úrovni riadenia ($n = 178$) dosahujú v priemere vysokú úroveň samostatnosti, ktorá je taká potrebná pri riadení náročných policajno-bezpečnostných situácií.

Najvyššiu mieru samostatnosti vykazujú policajní manažéri vekovej kategórie 40 – 44 rokov (AM 1,923) a 30 – 34 rokov, resp. 25 – 29 rokov, ktorí dosahujú lepšiu ako priemernú hodnotu (AM 2,056) sledovanej kompetenčnej zložky. V tejto spojitosti zvlášťne vyznieva skutočnosť, že policajní manažéri vekovej kategórie nad 50 rokov (AM 2,333) nedosahujú ani v jednom prípade super vysokú mieru samostatnosti, čo by sa vzhľadom na ich vek a nadobudnuté praktické skúsenosti aj očakávalo.

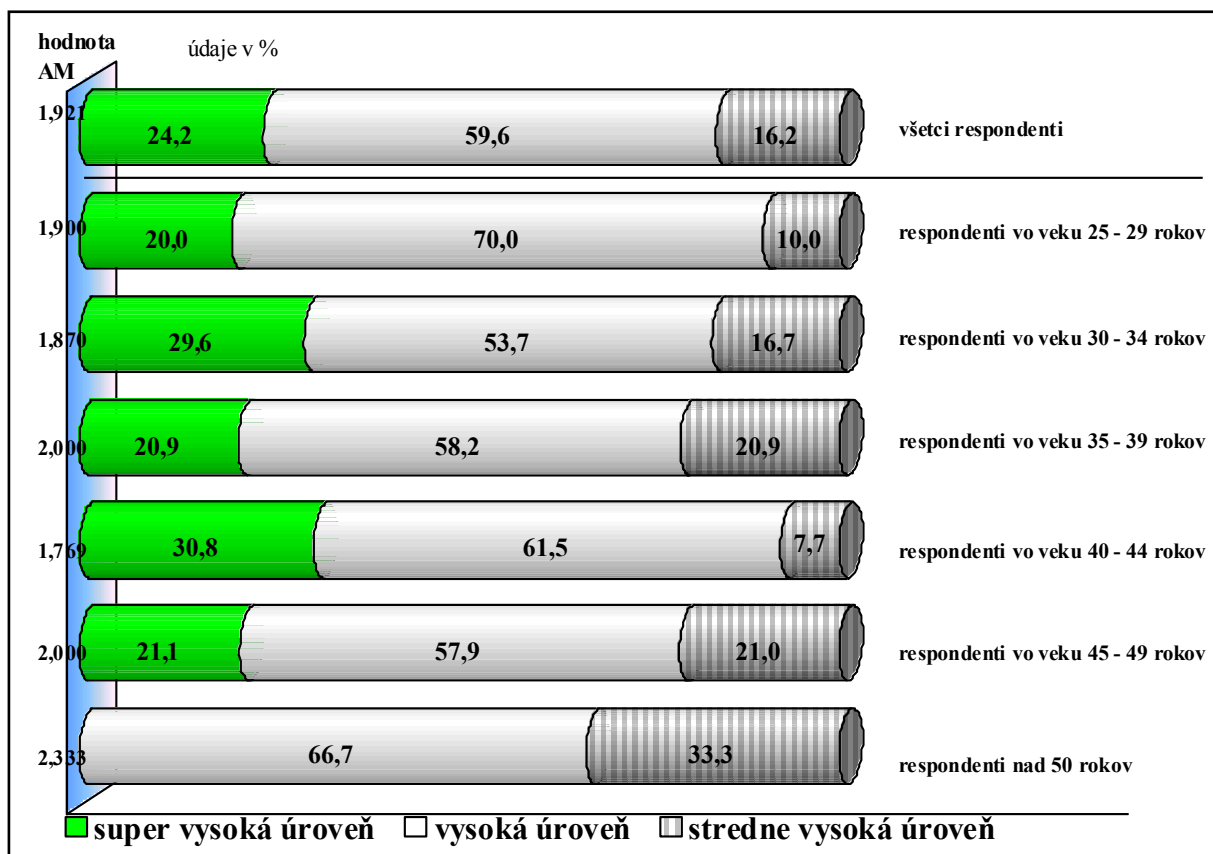
Všeobecne však možno konštatovať, že práve v tejto kompetenčnej zložke sa policajní manažéri vyrovnávajú priemeru celkovej úrovne manažérskej kompetentnosti.



Graf 9 Hodnotenie úrovne samostatnosti

10. Hodnotenie výkonnosti a motivácie (graf 10)

Každé konanie človeka, o to viac riadenie v podmienkach policajnej organizácie, je podmienené schopnosťami, vedomosťami, motiváciou, ako aj podmienkami na konkrétny výkon činnosti. Je preto potešujúce, že policajní manažéri na základnej úrovni riadenia (n = 178) dosahujú v služobnej činnosti vysokú úroveň výkonnosti a motivácie. Na tomto výsledku sa najväčšou mierou podieľajú policajní manažéri vekovej kategórie 40 – 44 rokov (AM 1,769), pretože u nich skoro jedna tretina respondentov vykazuje super vysokú úroveň tejto kompetenčnej zložky. Spolu s nimi aj ich mladší kolegovia vo veku 30 – 34 rokov, resp. 25 – 29 rokov dosahujú tiež vysokú výkonnosť a mieru motivovanosti, ktorá sa ešte stále pohybuje v lepšom priemere pod hodnotou nameranej celkovej úrovne tejto zložky kompetencie (AM 1,921). Najmenej výkonní a motivovaní sú podľa očakávania najstarší policajní manažéri – nad 50 rokov (AM 2,333), u ktorých sa miera fyzického „opotrebovania“ organizmu prejavuje na výsledku tým, že nikto z nich nedosahuje super vysokú úroveň sledovanej zložky, dve tretiny vykazuje vysokú a jedna tretina iba stredne vysokú mieru výkonnosti a motivácie.



Graf 10 Hodnotenie úrovne výkonnosti a motivácie

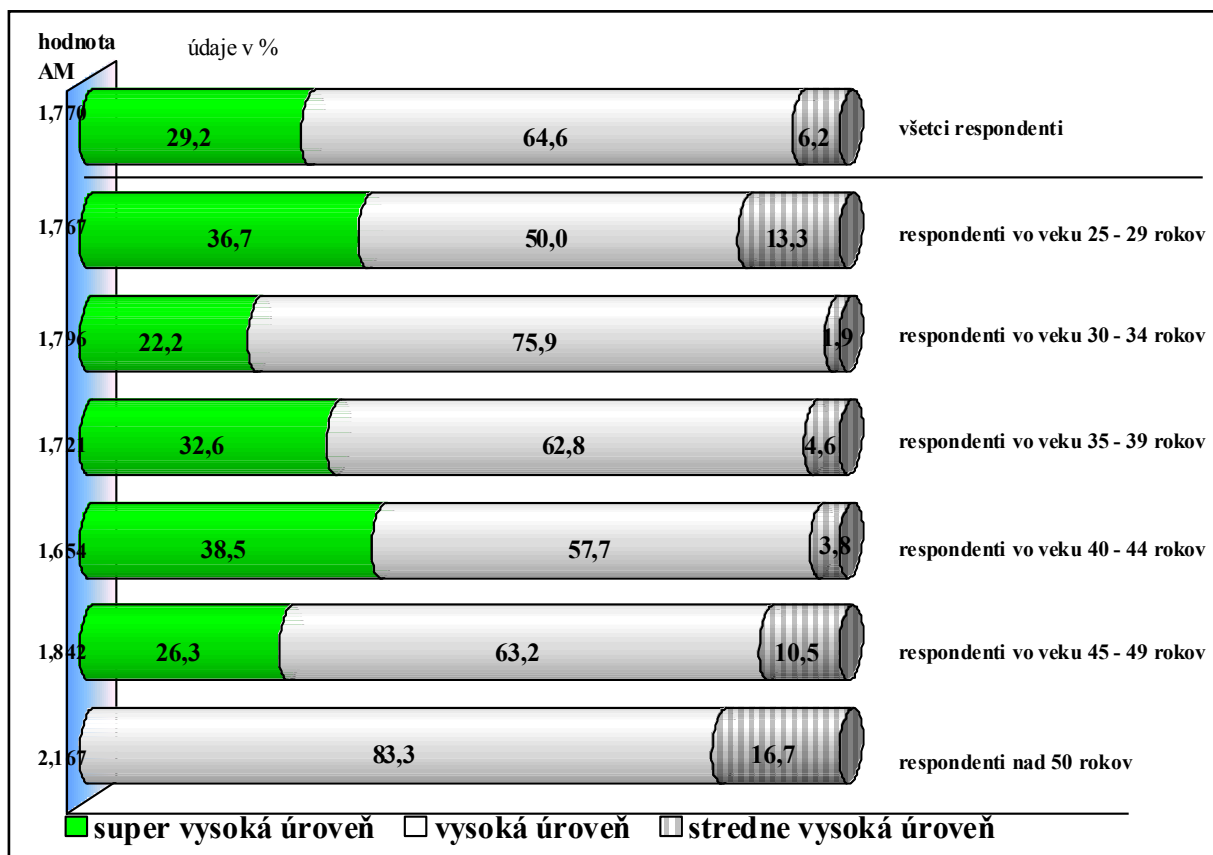
11. Hodnotenie kooperácie a tímovej spolupráce (graf 11)

V určitých situáciách je potrebné, aby bol policajný manažér schopný získavať spoluprácu ostatných na dosiahnutie efektívneho riadenia, a tým vytvoriť predpoklady na dosiahnutie žiaduceho výsledku. Pri rozdielnych názoroch členov tímu v spojitosti s touto schopnosťou nastupuje aj potreba vnímať a akceptovať odlišné, efektívnejšie riešenia alebo naopak, sledujúc spoločný cieľ tímu, je nevyhnutná asertivita, t. j. iniciatívnosť a schopnosť presadiť svoje rozhodnutie sociálne prijateľnejším spôsobom, nie agresivitou. Kooperácia a tímová spolupráca pri riadení taktiež predpokladá u policajného manažéra schopnosť získať si prirodzenú autoritu a rešpekt, aby všetci členovia policajnej organizácie boli ochotní podieľať sa na realizácii riadiaceho rozhodnutia.

Policajní manažéri na základnej úrovni riadenia (n = 178) dosahujú v priemere vôbec najlepšie výsledky práve pri tejto zložke kompetentnosti (AM 1,770). Z nich vyplýva, že takmer všetky vekové kategórie (s výnimkou respondentov nad 50 rokov) sa dostali pod hodnotu priemeru 2,000, čo napovedá o veľmi vysokom stupni kooperácie a tímovej spolupráce policajných manažérov s ich kolegami, t. j. nadriadenými, ako aj podriadenými, resp. s inými zložkami v rámci služobnej súčinnosti. Je potešiteľné, že takmer jedna tretina respondentov je schopná na super vysokej úrovni kooperovať a spolupracovať s ostatnými a skoro až 65 % vykazuje túto schopnosť na veľmi vysokej úrovni.

Z jednotlivých vekových kategórií je na tom najlepšie skupina respondentov vo veku 40 – 44 rokov (AM 1,654), pričom viac ako 38 % z nich má túto kompetenciu na super vysokej a takmer 58 % na vysokej úrovni. Na poslednom mieste v poradí sa nachádza skupina policajných manažérov vo veku nad 50 rokov (AM 2,167), u ktorých síce ani jeden

nedosahuje schopnosť kooperovať a spolupracovať na super vysokej úrovni, ale skoro vyše 83 % disponuje touto schopnosťou na vysokej úrovni.



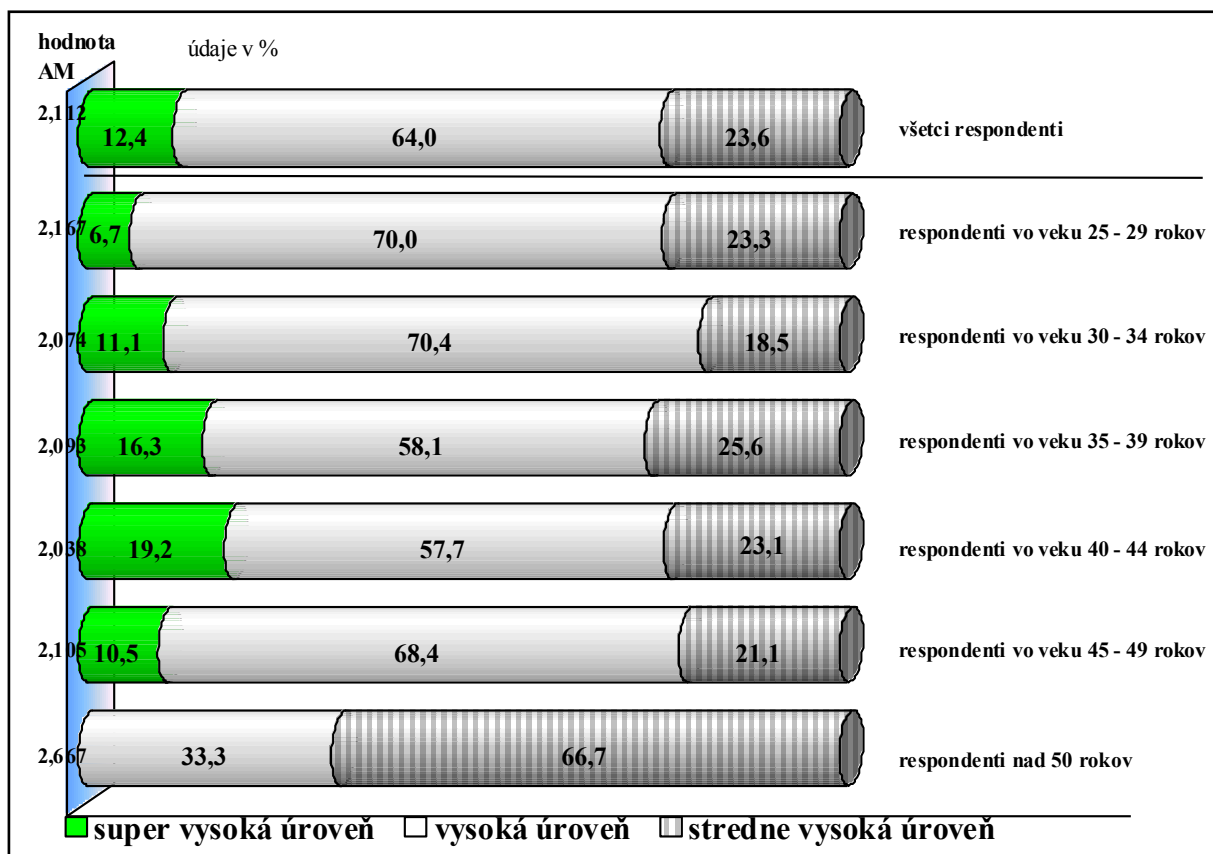
Graf 11 Hodnotenie úrovne kooperácie a tímovej spolupráce

12. Hodnotenie schopnosti empatie a hodnotenia (graf 12)

Pri riadení by policajný manažér nemal zabúdať na ďalšiu manažérsku schopnosť – schopnosť empatie, to znamená snahu porozumieť ľuďom, pochopiť ich správanie, schopnosť vcítiť sa do ich pocitov. Empatia je potrebná na to, aby sa vyhlo zbytočným nedorozumeniam alebo konfliktom pri riadení, je potrebná na pochopenie správania v zložitých situáciách a na zvolenie adekvátneho spôsobu hodnotenia plnenia rozhodnutia.

Ukazuje sa, že policajní manažéri na základnej úrovni riadenia (n = 178) dosahujú v priemere slušnú úroveň empatie a hodnotenia, ktorá sa pohybuje v hornom pásme ešte vysokej úrovne tejto zložky kompetencie (AM 2,112).

Čo sa týka konkrétnych výsledkov vyplývajúcich z porovnania jednotlivých vekových kategórií, ani jedna zo sledovaných skupín sa nedostala pod úroveň 2,000. Aj napriek tomu možno konštatovať, že najvyššiu mieru empatie a schopnosti objektívneho hodnotenia majú policajní manažéri vo veku 40 – 44 rokov, u ktorých takmer 20 % má túto kompetenčnú zložku na super vysokej úrovni. Už tradične najhorším výsledkom sa prezentuje skupina respondentov starších ako 50 rokov, ktorí dosahujú „len“ stredne vysokú úroveň schopnosti empatie a hodnotenia (AM 2,667), čo je presne na tej istej úrovni, ako je ich úroveň kreativity. A to je dosť prekvapivé zistenie, pretože sa všeobecne predpokladá, že schopnosť vcítenia sa do psychického stavu druhého sa vekom zvyšuje. Pravdou je zároveň ale aj skutočnosť, že pri vyššom veku je táto schopnosť do istej miery limitovaná.

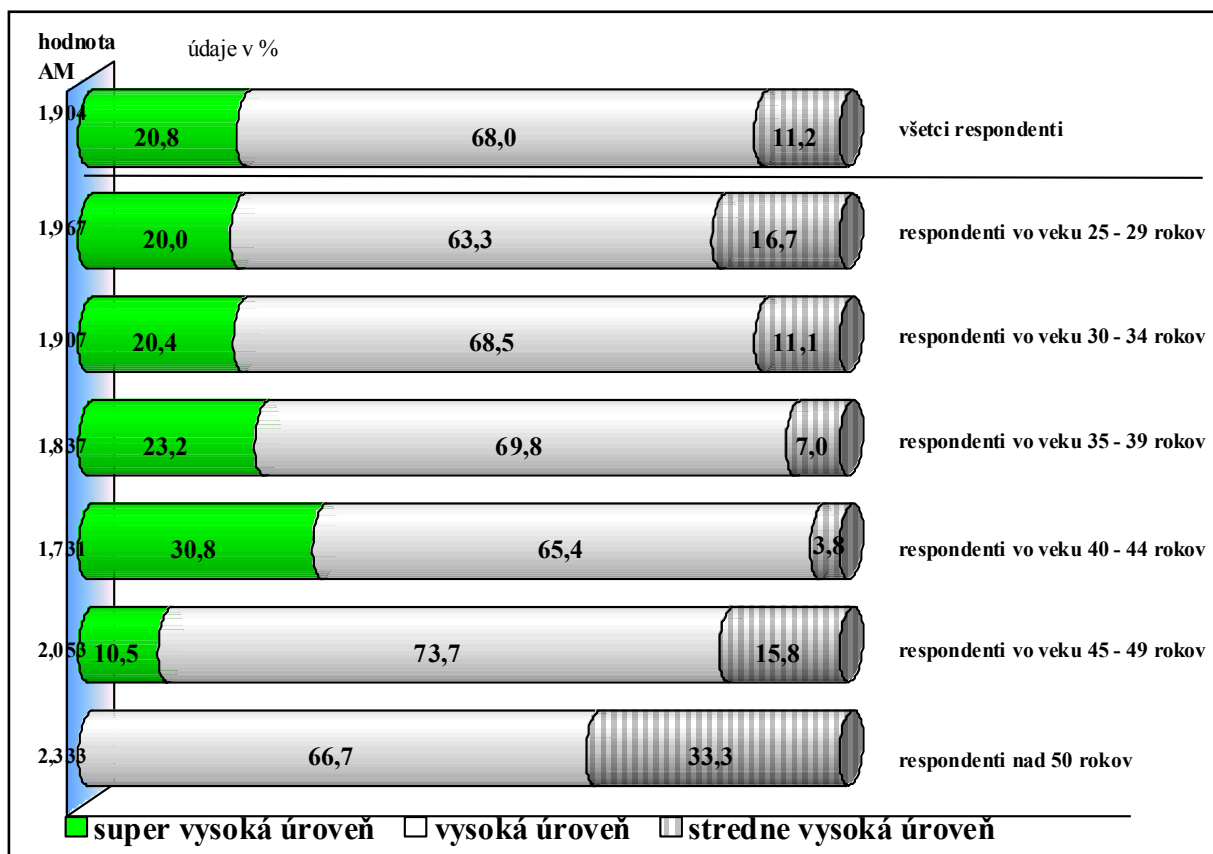


Graf 12 Hodnotenie úrovne schopnosti empatie a hodnotenia

13. Hodnotenie zmyslu pre riziko a zodpovednosť (graf 13)

Policajní manažéri na základnej úrovni riadenia ($n = 178$) majú v priemere veľmi vysoký zmysel pre riziko a zodpovednosť (AM 1,904). Je to stav vysoko žiaduci, pretože riadiaca činnosť policajných manažérov prebieha v premenlivom prostredí, a preto má mnoho situácií špecifický, viac-menej rizikový charakter. Z toho vyplýva, že ešte snád' vo väčšej miere, ako napríklad manažéri v ziskovej oblasti, musia mať zmysel pre riziko spolu so schopnosťou niesť zodpovednosť za dosah a následky svojich rozhodnutí, ako aj za rozhodnutia im podriadených policajtov. To vyžaduje nielen spôsobilosť, ale aj odhodlanie zvládať nové, náročné policajno-bezpečnostné situácie, pripravenosť prijímať riziko, zodpovednosť a schopnosť sebakontroly v záťažových podmienkach, ktoré sú pre službu v polícii príznačné.

Najvyššiu mieru zodpovednosti a zmyslu pre riziko, ktorá je nižšia, ako je uvedená priemerná hodnota tejto sledovanej zložky, vykazujú policajní manažéri strednej vekovej kategórie, t. j. 40 – 44 rokov (AM 1,731) a 35 – 39 rokov (AM 1,837). Ale aj ešte mladšie vekové skupiny sú schopné a ochotné prijímať riziko a brať na seba zodpovednosť na veľmi vysokej úrovni. Na druhej strane trochu rezervovanejší v tomto smere sú policajní manažéri vo veku nad 50 rokov, u ktorých sa nenachádza nikto, kto by mal túto kompetenčnú zložku na super vysokej úrovni. Priemerná hodnota tejto vekovej kategórie je na úrovni 2,333, preto to pre nich celkovo nevyznieva najlepšie.



Graf 13 Hodnotenie úrovně zmyslu pre riziko a zodpovednosť

Záver

Riadiaca činnosť v Policajnom zbore obsahuje množstvo zložitých a konfliktných situácií, ktoré od policajných manažérov vyžadujú odbornú-bezpečnostnú kvalifikáciu, mravnú vyspelosť, psychickú i sociogénnu odolnosť. Preto do popredia vystupujú také schopnosti, ako napríklad predvídať bezpečnostné riziká, orientovať sa v problémových situáciách, prijímať adekvátne rozhodnutia a tvorivo ich realizovať v riadiacom procese. Treba súhlasiť s názorom, že v dnešnom prostredí znalostnej spoločnosti neustále rastie význam pozitívnych osobnostných vlastností riadiaceho pracovníka – policajného manažéra. Ved' kvalita riadiaceho procesu závisí predovšetkým od kvality tých ľudí, ktorí tento proces riadia. V praxi sa totiž ešte stále stretávame s niektorými riadiacimi stereotypmi, resp. starými neosvedčenými praktikami. Odtiaľ je potom možné odvodiť hlavnú potrebu prípravy policajných manažérov.

Literatúra

- AUGUSTÍN, P., METEŇKO, J. Poznávanie korupcie, poznávanie jej latentnosti formuje prevenciu. In *Policajné vedy a policajné činnosti 2009. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie z 11. a 12. novembra 2009 v Bratislave*. Bratislava : Akadémia Policajného zboru, s. 219, ISBN 978-80-8054-489-8. s. 179 - 182.
- BARIČIČOVÁ, Ľ. *Kompetencie policajného manažéra v rozhodovacom procese : Závěrečná správa čiastkovej výskumnej úlohy*. Bratislava : Akadémia PZ, 2004.

46 s.

- BARIČIČOVÁ, E. Znalostná spoločnosť – aktuálna výzva pre teóriu a prax policajného manažmentu. In *Aktuálne manažérske trendy v teórii a praxi : vedecký monografický zborník*. Žilina: Žilinská univerzita, 2008. s. 35 - 40. ISBN 978-80-8070-966-2.
- BARIČIČOVÁ, E. Prístupy k modernému vzdelávaniu policajných manažérov v kontexte znalostnej spoločnosti. In *Súčasný stav a trendy rozvoja teórie spoločenskovedných disciplín a praxe ich výučby na školách s bezpečnostno-právnym zameraním : zborník z vedeckého seminára s medzinárodnou účasťou*. Bratislava: Akadémia PZ, 2010. s. 15 - 20. ISBN 978-80-8054-480-5.
- DARMANIN, A. Manažerské kompetence ve 20. a 21. století (z projevu na konferenci CECIOS). In *Moderní řízení*. Měsíčník Hospodářských novin. Praha : Economia, 1998. Roč. 33., č. 3, s. 76 - 78.
- ERNEKER, J. Pozícia manažmentu v príprave policajných manažérov. In *Perspektívy vysokoškolskej prípravy policajných manažérov : Zborník príspevkov zo seminára s medzinárodnou účasťou*. Bratislava : Akadémia PZ, 2003, s. 9 - 17. ISBN 80-8054-303-8.
- ERNEKER, J. Rozvoj manažerskej kompetencie v príprave budúcich policajných manažérov. In *Manažerské disciplíny : Sborník z kolokvia*. Praha : PA ČR, 2002, s. 17 - 19. ISBN 80-7251-107-6.
- JEDINÁK, P. *Hodnocení pracovního výkonu – Hodnocení pracovního výkonu příslušníků Policie české republiky*. Praha : PA ČR, 2009. ISBN 978-80-7251-314-7.
- KODÝM, M. Test manažerských kompetencií (TEMAKO). Praha : PA ČR
- PAVLÍK, P. Kreativní informační management. (Vzdělávání v 21. století). In *Moderní řízení*. Měsíčník Hospodářských novin. Praha: Economia, 2002. Roč. 37, č. 1, s. 8 - 9.
- Zákon NR SR č. 73/1998 Z.z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície.

Key words: knowledge society, police manager, managerial competencies, creative innovation management, managerial competencies test

Summary

Today's turbulent world put increased demands on individuals, particularly those whose role is to manage social organizations. Specific type of such an organization is a police organization performing specific functions to ensure the organization of social life, regulate social relations and also providing humanitarian and social service to citizens of the Slovak Republic.

If the police or other organization operating in security should seek long-term success and fulfil its mission, it must be guided by real professional managers. Life in a class-conscious society is based on professionalism, mastery and cooperation between people. Professionalism of a police manager is given by their competence. Competence in this case should not just be regarded as formally granted or recognized domain, representing the legal aspect of the concept, but it must be seen primarily as psychological aspect of capability, competence, skills, and as general personal precondition for the leading position in specific police organization.

Although opinions of experts (theoreticians and practitioners) differ to some extent, we must be aware of today's ever growing importance of positive personal qualities of the manager - the police officer for quality of management depends primarily on the quality of those people who manage this process. Therefore, as a key competence of the police manager

we can consider intelligence, emotional competence and action. Their synergy will create new, very important and desirable - creative competence.

From this perspective, a contribution not only highlights the basic approaches to identifying the competence of managers in the field of security, but it also maps managerial competencies, which act as key in TEMA KO. On this principle, there was a partial scientific and research assignment implemented by the managers at the basic level of police organizations. Outputs in the form of quantitative and qualitative analysis are included in the evaluation of the study.

The survey results showed that police managers at the basic level of management of police organizations achieve high level of competence, with best results in cooperation and teamwork. Very good results were also achieved in level of sense of risk and responsibility, performance and motivation, as well as the ability to think. The worst ranked is creativity. Other managerial responsibilities, such as independence, ability to communicate, ability to learn, empathy and evaluation, ability to argue, ability to take decisions, problem solving; oscillate at the average level of competence.

*Ing. Ľubica Baričičová, PhD.
Akadémia Policajného zboru v Bratislave
Katedra manažmentu a informatiky
e-mail: lubica.baricicova@minv.sk*

Recenzenti: Ing. Milan Kný, CSc., PhDr. Petr Jedinák, Ph.D.