

Podstata vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v podmienkach policajnej organizácie

Anotácia: Základnou podmienkou rozvoja každej organizácie je dosiahnutie vysokej úrovne profesionálnych kompetencií jej zamestnancov. Cieľom príspevku je analyzovať súčasné prístupy k poňatiu problematiky vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v podmienkach policajnej organizácie. Osobitnú pozornosť autor venuje cieľom vzdelávania a rozvoja, plánovaniu kariéry a nástupníctva v manažérskych funkciách. Príspevok vychádza z analýzy normatívnej úpravy a systému riadenia ľudských zdrojov v špecifických podmienkach policajnej organizácie.

Kľúčové slová: ľudské zdroje, vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov, policajní manažéri, kariéra a nástupníctvo v manažérskych funkciách.

Súčasný vývoj spoločnosti a s tým súvisiaci vývoj bezpečnostnej situácie si vyžaduje zvyšovanie úrovne pripravenosti Policajného zboru na plnenie hlavných úloh vyplývajúcich zo zákona o Policajnom zbore a z toho vyplýva potreba rozvíjania vzdelanosti príslušníkov Policajného zboru a kvality ich profesijnej prípravy. Dynamika celospoločenského diania vedie k rýchlejšiemu zastarávaniu profesijných schopností a teoretických vedomostí, čo bezprostredne ovplyvňuje kvalifikáciu a reálnu úroveň kompetencie policajtov, ich služobnú flexibilitu a schopnosť aktívne sa adaptovať na permanentné zmeny policajných situácií. To predpokladá zvyšovať efektívnosť policajného vzdelávania a rozvíjať celoživotné vzdelávanie, ktorých neoddeliteľnou súčasťou je vzdelávanie policajných manažérov.

Policajné vzdelávanie sa poskytuje príslušníkom Policajného zboru hlavne vo vzdelávacej sústave Ministerstva vnútra Slovenskej republiky. Rezortnú vzdelávaciu sústavu tvoria rezortné školy (stredné odborné školy Policajného zboru a Akadémia Policajného zboru) a ďalšie vzdelávacie inštitúcie, ktoré zabezpečujú stredoškolské vzdelávanie, vysokoškolské vzdelávanie a ďalšie formy vzdelávania. Absolvovaním týchto škôl získavajú príslušníci Policajného zboru požadovaný stupeň policajného vzdelania t. j. základné a špecializované policajné vzdelanie.

Príprava policajtov zaradených na manažérskych funkciách, ako aj príprava policajtov, ktorí majú perspektívu byť v budúcnosti zaradení na takéto funkcie, sa v podmienkach Policajného zboru realizuje v minimálnom rozsahu, skoro možno povedať, že sa nerealizuje vôbec. Policajti, ktorí preukážu spôsobilosť zastávať manažérsku funkciu, nie sú svojimi nadriadenými navrhovaní na funkčné štúdium. Zároveň však možno konštatovať, že rezortná vzdelávacia sústava poskytuje minimum takýchto príležitostí. V dôsledku toho sú do manažérskych funkcií ustanovovaní policajti, ktorí nie sú v tejto oblasti dostatočne vedomostne vybavení, a teda nie sú na výkon manažérskej funkcie dostatočne pripravení.

Z doteraz uvedeného vyplýva, že problematika celoživotného vzdelávania policajných manažérov je v súčasnosti veľmi aktuálna a v rámci rezortu je potrebné začať jej venovať patričnú pozornosť. To znamená, je potrebné čo najrýchlejšie analyzovať potreby policajnej praxe a subjekty poskytujúce policajné vzdelávanie musia ponúknuť praxi množstvo vzdelávacích programov pre súčasných a budúcich policajných manažérov, aby sa v čo najkratšom čase odstránil deficit v tejto oblasti.

Rozvoj ľudských zdrojov spočíva v poskytovaní príležitostí na učenie, rozvoj a výcvik s cieľom zlepšovať výkon jednotlivca, tímu a organizácie. Rozvoj ľudských zdrojov je v podstate na organizáciu orientovaný prístup k rozvoju ľudí zodpovedajúcemu určitej stratégii. Teda základným cieľom rozvoja ľudských zdrojov je zvýšiť schopnosti ľudských zdrojov tak, aby organizácia mala na napĺňanie svojich cieľov v súčasnosti, ako aj v budúcnosti dostatočnú kvalitu ľudí. Toto je možné dosiahnuť vytvorením premysleného a fungujúceho systému vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov.

Politika rozvoja ľudských zdrojov je úzko spojená s tou stránkou riadenia ľudských zdrojov, ktorá sa týka investovania do ľudí a rozvíjania ľudského kapitálu organizácie. Jedným z primárnych cieľov riadenia ľudských zdrojov je vytváranie podmienok, v ktorých sa bude realizovať skrytý potenciál zamestnancov a zaistiť sa ich oddanosť organizácii. Tento skrytý potenciál by mal byť chápaný ako schopnosť získavať a využívať nové zručnosti a vedomosti, ale aj ako doteraz nevyužitú bohatstvo myšlienok a nápadov o tom, ako by mohla byť činnosť organizácie lepšie usporiadaná a uskutočňovaná.

Z doteraz povedaného môžeme vyvodit' základné zásady rozvoja ľudských zdrojov:

- rozvoj ľudských zdrojov predstavuje hlavný príspevok k úspešnému plneniu cieľov organizácie a investície do neho prospeievajú všetkým stranám zainteresovaným na organizácii,
- plány a programy rozvoja ľudských zdrojov by mali byť integrované do personálnej stratégie rozvoja organizácie a mali by pomáhať k dosiahnutiu cieľa tejto stratégie,
- rozvoj ľudských zdrojov by mal byť vždy spojený s výkonom a mal by byť vytvorený tak, aby viedol ku konkrétnemu zlepšovaniu výkonu celej organizácie, ale i jej útvarov, tímov, ako aj individuálnych výkonov,
- každý v organizácii by mal byť vedený k učeniu sa, k ďalšiemu zvyšovaniu úrovne vzdelania a mali by mu byť poskytnuté príležitosti, aby rozvíjal svoje zručnosti a vedomosti do tej miery, do akej mu to jeho schopnosti dovoľia,
- procesy osobného rozvoja poskytujú rámec individuálneho učenia sa a ďalšieho vzdelávania,
- aj keď uznávame potrebu investovať do vzdelávania a rozvoja, poskytovať zodpovedajúce príležitosti a zariadenia, primárna zodpovednosť za rozvoj spočíva na jednotlivcovi, ktorému sa na tento účel budú poskytovať rady a pomoc najmä ich nadriadených (riadiacich zamestnancov – manažérov).

Ciele vzdelávania a rozvoja manažérov v policajnej organizácii

V úvode charakteristiky cieľov vzdelávania chceme vymedziť, koho zahrňame pod pojem manažér v policajnej organizácii. Vo všeobecnosti pod pojmom manažér chápeme vykonávateľa procesu manažmentu a vedenia ľudí. V zásade sú dve rozličné interpretácie manažérov, t. j. úzka a široká, pričom v oboch prípadoch sú určité rozdiely v ich obsahu. Pomenovanie „manažéri“ sa niekedy používa len na označenie vrcholových zamestnancov organizácií, ktorí ich riadia a zodpovedajú za celkovú činnosť organizácie. Manažéri predstavujú v tomto prípade len jednu kategóriu zamestnancov, vykonávajúcich proces manažmentu, my budeme chápať pojem manažér v policajnej organizácii širšie. Na základe toho možno manažéra v policajnej organizácii definovať ako človeka, ktorého primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie, pomocou ktorých pôsobí na objekty manažmentu, človeka, ktorý plánuje, organizuje, vedie a kontroluje ľudské, finančné a informačné zdroje. Pri prístupe k manažmentu z hľadiska rozhodovania sa manažéri definujú tak, že sú to ľudia zodpovední za rozhodovanie a implementáciu rozhodnutí v policajnej organizácii s tým, aby koordinovali aktivity podriadených policajtov na splnenie jej cieľov.

V policajnej organizácii existujú rôzni manažéri, ktorí sa môžu klasifikovať podľa viacerých hľadísk. Je to predovšetkým členenie manažérov podľa stupňa riadenia. Podľa toho sa najčastejšie rozoznávajú tieto skupiny manažérov:

- vrcholoví (top) manažéri,
- manažéri strednej úrovne,
- prvostupňoví manažéri.

Vrcholoví manažéri tvoria pomerne malú časť vedúcich v policajnej organizácii. Oficiálne reprezentujú policajnú organizáciu navonok. Vrcholový manažment riadi strednú úroveň riadenia policajnej organizácie. Z tohto postavenia mu vyplýva právomoc stanovovať ciele policajnej organizácie, jej celkovú stratégiu a politiku. Veľký počet tvoria manažéri na strednej úrovni, ktorí zodpovedajú za implementáciu plánov vypracovaných vrcholovým manažmentom. Zároveň dozerajú na aktivity manažérov prvého stupňa manažmentu a koordinujú ich činnosti. Prvostupňoví manažéri dozerajú na výkonných zamestnancov a priamo riadia ich priame činnosti. V porovnaní s vrcholovými a strednými manažermi strávia veľkú časť svojho času dozeraním na prácu svojich podriadených. Manažéri jednotlivých stupňov organizácie vykonávajú všetky manažérske funkcie, ale vzhľadom na odlišné miesto a postavenie v nej, podiel funkcií je rozdielny.

Rozvoj policajných manažérov sa týka zlepšovania výkonu činností policajných manažérov v ich súčasných pozíciách a ich príprava na vyššie funkcie a vyššiu mieru zodpovednosti v budúcnosti. Môžeme ho charakterizovať ako pokus zlepšiť efektívnosť manažérov pomocou vzdelávania. Zvyšuje kvalitu výkonu činností policajných manažérov, poskytuje im príležitosť na rozvoj a zabezpečuje nástupníctvo vo funkciách.

Cieľom rozvoja policajných manažérov je:

- zabezpečiť, aby policajní manažéri chápali, čo sa od nich očakáva, je potrebné, aby mali ujasnené ciele, podľa ktorých bude posudzovaný ich výkon a úroveň schopností požadovaných na zastávanú funkciu,
- zlepšiť výkon policajných manažérov v ich súčasných funkciách – ako prostriedok ich prípravy na väčšiu zodpovednosť,
- rozpoznať policajných manažérov s potenciálom, viesť ich k tomu, aby si spracovávali a realizovali plány osobného rozvoja, zabezpečiť, aby im bolo poskytnuté potrebné vzdelanie, rozvoj a získanie skúseností, ktoré by ich pripravili na náročnejšie povinnosti na ich pracovisku alebo kdekoľvek inde v rámci Policajného zboru
- zabezpečiť nástupníctvo v manažérskych funkciách a vytvoriť systém, ktorý by toto nástupníctvo zabezpečoval.

Stále zložitejšie podmienky plnenia úloh policajnej organizácie znamenajú, že je potrebné rozvíjať neustále širší okruh schopností policajných manažérov, ako bolo potrebné doteraz. Policajní manažéri potrebujú mať najmä tieto schopnosti:

- motivovať a rozvíjať ľudí – chápať a uplatňovať proces dosahovania výsledkov prostredníctvom schopností ľudí,
- riadiť ľudí a pracovné výkony – policajní manažéri stále viac potrebujú udržiavať morálku a pritom maximalizovať výkon,
- angažovať sa v práci spolu s ostatnými, pracovať ako člen tímu a premýšľať o problémoch a ich riešení odlišným, novým spôsobom,
- vytvárať vzťahy s občanmi, orientovať sa na občana, budovať vzťah dôvery občanov k policajnej organizácii,
- vyvažovať odborné schopnosti – odborné aspekty riadenia a riadenia medziludských vzťahov v kolektíve policajnej organizácie.

Z uvedených potrebných schopností, ktoré musia mať policajní manažéri, možno uviesť priority rozvoja policajných manažérov :

- spájanie stabilných podmienok policajnej organizácie na rozvoj policajných manažérov so schopnosťou „in time“ a miestnym zabezpečovaním ich rozvoja – s cieľom naplnenia špecifických potrieb policajnej organizácie,

- poskytovanie lepších informácií a rád jednotlivým policajným manažérom týkajúcich sa toho, ako premýšľať o požiadavkách budúceho smerovania ich kariéry a nimi vyvolávanými potrebami vzdelávania,
- vytváranie hlavného prúdu zručností potrebných na riadenie a rozvíjanie sa seba samého a potrebe rozvíjania iných policajtov,
- nachádzanie spôsobu poskytovania podnetnejšieho a viac motivujúceho rozvoja policajných manažérov pre všetkých, nielen pre tých, ktorí sú na vysokých funkciách, ale aj pre tých, u ktorých bol spozorovaný vysoký potenciál.

Na to, aby dochádzalo k efektívnemu rozvoju policajných manažérov, treba prepojiť tri prvky. Je to predovšetkým rozvoj seba samého, rozvoj pochádzajúci z policajnej organizácie a rozvoj pochádzajúci od nadriadeného. Rozvoj policajných manažérov dosiahneme v prvom rade analýzou súčasnej situácie a budúcej potreby policajných manažérov, následným posúdením ich existujúcich a potenciálnych zručností, z čoho vyplynie vytvorenie stratégie a plánu rozvoja policajných manažérov.

Rozvoj manažérov v policajnej organizácii by mal byť skôr množinou prepojených činností ako nejaký všetko zahrňujúci program. Musí existovať určitá znalosť postupov, ktoré možno využívať na rozvoj policajných manažérov a na posudzovanie existujúcich manažérskych schopností, ale aj na to, ako tieto schopnosti možno využiť pre potreby a rozvoj policajnej organizácie. Je potrebné plánovať rozvoj týchto schopností tak, aby sa zvolili najlepšie existujúce metódy. Tradičný byrokratický prístup by inklinoval k použitiu rutinných prístupov uskutočňovaných pomocou kurzov, školení a plánu nástupníctva vo funkciách. Inovatívny prístup by sa mal oslobodiť od týchto mechanicky prevzatých šablón a mal by policajným manažérom poskytnúť potrebné príležitosti. Policajti by mali vedieť, ako sú nadriadeným hodnotení, na akú funkciu môžu postúpiť a ako sa na túto funkciu možno dostať.

Rozvoj policajných manažérov nie je žiadnou samostatnou činnosťou, ktorú možno odovzdať do rúk odborníkov a viac sa o jeho priebeh nezaujímať. Jeho úspešnosť závisí od toho, do akej miery sa v ňom budú angažovať všetky úrovne riadenia. Rozvoj podriadených manažérov je potrebné považovať za prirodzenú a podstatnú súčasť práce každého policajného manažéra, ale smer v ňom musia udávať vrcholoví policajní manažéri.

Doteraz som sa venoval rozvoju manažérov v policajnej organizácii, teraz by som chcel definovať ciele vzdelávania policajných manažérov, ktoré vyjadrujú:

- nadobúdanie vedomostí zahrňujúcich – na jednej strane veľmi špecifické vedomosti, ktoré sa týkajú jednotlivých služieb Policajného zboru, a zvládnutie osobitných postupov používaných v týchto službách. Na druhej strane vedomosti úplne všeobecné, ako sú napríklad vedomosti z oblasti riadenia, ekonómie, práva. Nadobúdanie vedomostí sa môže sústreďovať iba na určité manažérske funkcie, alebo môže zahrňovať niekoľko rôznych oblastí,
- zvládnutie určitých techník – získané vedomosti a zvládnutie určitých techník v rámci procesu vzdelávania možno veľmi ľahko vyhodnocovať. Po ukončení vzdelávacieho cyklu samotní policajní manažéri vedia, či sa skutočne naučili to, čo predpokladali, že sa naučia, alebo sa ich predpoklady nesplnili. Obdobne sa môžu presvedčiť, či zvládli, alebo nezvládli určitú techniku,
- rozvoj medziľudských vzťahov a zodpovedajúceho spôsobu správania sa – medzi hlavné zložky kompetencie v tejto oblasti patrí schopnosť viesť ľudí, schopnosť komunikovať, schopnosť motivovať ostatných, umenie zaobchádzať s ľuďmi, ovplyvňovať ich a presvedčať ich. Patria sem aj veľmi zložité zručnosti, ako je napríklad riadenie prebiehajúcich zmien a transformačných procesov, ale aj iné spôsobilosti,

- rozvoj skrytých schopností jednotlivca – táto kategória zahŕňa skupinu výchovne vzdelávacích programov, ktoré sú v pravom zmysle slova zamerané na rozvoj vybraných individuálnych schopností jednotlivca – policajného manažéra; ako príklad môžeme uviesť posilňovanie sebavedomia alebo tvorivých schopností,
- zmena postojov, posilňovanie angažovanosti – tu sú zahrnuté programy, ktoré sú zamerané na posilňovanie spolupatričnosti policajných manažérov z rôznych útvarov a zastávaných funkcií.

Ciele vzdelávacích programov manažérov v policajnej organizácii sa často líšia, podľa toho, pre aký okruh manažérov sú určené. Cieľové skupiny môžu byť definované podľa postavenia v hierarchii funkcií alebo vymedzením hĺbkou záberu funkcie.

Aj keď od jednotlivých policajných manažérov môžeme očakávať, že prevezmú výraznú časť zodpovednosti za riadenie svojho vzdelávania, je potrebné im zo strany ich nadriadených a policajnej organizácie poskytovať pomoc a podporu. Nadriadení zohrávajú kľúčovú úlohu v plánovaní a realizácii vzdelávania tým, že skúmajú a posudzujú pracovné výkony a rozvoj svojich podriadených, navrhujú im rôzne vzdelávacie aktivity, ponúkajú možnosť na učenie sa, na získavanie nových zručností, zároveň im poukazujú na možnosť kariérneho postupu. Podriadení manažéri musia byť zo strany svojich nadriadených vedení k vzdelávaniu a primerane povzbudzovaní (motivovaní). Mali by chápať, že podpora vzdelávania je považovaná za dôležitú súčasť plnenia ich povinností a že ich výkon pri poskytovaní tejto podpory bude posudzovaný a hodnotený. Nadriadení tak isto potrebujú vedenie v tom, ako by mali vykonávať svoju úlohu na úseku rozvoja a vzdelávania podriadených. Zodpovednosť za vzdelávanie sa stále posúva skôr na priamych nadriadených policajtov ako na personálnych špecialistov na vzdelávanie.

Vyhodnocovanie účinnosti vzdelávania manažérov v policajnej organizácii je veľmi dôležitým prvkom posúdenia výsledkov plnenia stanovených úloh. Už vo fáze plánovania vzdelávania je potrebné vytvoriť základy a kritériá na hodnotenie každej kategórie vzdelávania. Súčasne je potrebné zväziť, ktoré informácie je nevyhnutné získať a následne v hodnotení analyzovať. Vyhodnocovanie vzdelávania môžeme definovať ako získavanie spätnej väzby o účinkoch určitého vzdelávacieho programu a vyjadrenie hodnoty vzdelávacej aktivity. Vyhodnocovanie vyúsťuje do konania, t. j. rozhodovania, či malo dané vzdelávanie zmysel, predovšetkým z hľadiska pomeru nákladov a prínosov, a čo je potrebné zlepšiť, aby bolo efektívnejšie. Vyhodnocovanie je integrálnou súčasťou vzdelávania. Je to porovnávanie cieľov s výsledkami a zodpovedanie na otázku, do akej miery vzdelávanie splnilo svoj účel. Stanovovanie cieľov a metód merania výsledkov je, alebo by malo byť, podstatnou fázou plánovania akéhokoľvek programu vzdelávania a rozvoja manažéra policajnej organizácie.

Najdôležitejšou skutočnosťou, na ktorú chcem v súvislosti so vzdelávaním policajných manažérov upriamiť pozornosť, je tá skutočnosť, že vzdelávanie musí byť orientované na plnenie úloh policajnej organizácie, v podmienkach Policajného zboru na plnenie hlavných úloh stanovených zákonom č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov, a to i vtedy, keď bude zamerané na rozvoj individuálneho výkonu a potenciálu. Policajná organizácia musí rozhodovať o tom, aký typ manažérov na dosiahnutie svojich strategických cieľov potrebuje. Policajná organizácia musí rozhodnúť o tom, ako týchto manažérov získa a ako ich bude rozvíjať.

Často sa hovorí, že manažéri sa učia riadiť tým, že riadia, inak povedané – skúsenosť je najlepšia učiteľka. Toto by nás ale v policajnej organizácii nemalo viesť k záveru, že najlepšie je nechať policajných manažérov celkom ich osudu, alebo že by ich rozvoj a vzdelávanie mal byť náhodným, nesystémovým procesom. Policajná organizácia sa musí

pokúšať vytvoriť filozofiu rozvoja a vzdelávania svojich manažérov, ktorá zaistí realizáciu zodpovedajúcich a premyslených krokov k zlepšeniu úrovne policajných manažérov.

Plánovanie kariéry a nástupníctva v manažérskych funkciách

Zosúladenie rozvoja policajných manažérov a rastu ich kariéry sa dosahuje vzájomným prepojením celého radu funkcií, ktorými sa v ďalšom texte budem zaoberať. Plánovanie kariéry využíva všetky informácie o požiadavkách organizácie, hodnotení pracovného výkonu policajného manažéra, jeho potenciáli a o plánoch nástupníctva v manažérskych funkciách, ktoré zároveň transformuje do ich individuálnych plánov rozvoja kariéry.

Postup kariéry policajného manažéra možno definovať z pohľadu toho, čo policajt v rámci služobného pomeru musí vedieť, byť schopný konať pre výkon služby na úrovniach s vyššou zodpovednosťou alebo väčším príspevkom k výsledkom policajnej organizácie. Tieto úrovne možno charakterizovať ako pásma schopností. Pre každé pásmo by mali byť definované skúsenosti a vzdelanie (v rámci policajnej organizácie plánujeme potrebné všeobecné, ale aj policajné vzdelanie) potrebné na dosiahnutie požadovanej úrovne schopností, aby bolo možné vytvoriť akúsi mapu kariéry, v ktorej budú vyznačené jednotlivé cieľové body. Tu bude zaznačená úroveň schopností, ktoré musí policajný manažér dosiahnuť, aby sa v rámci svojho kariérneho rastu posunul smerom nahor. Na základe tohto si potom policajní manažéri, resp. adepti na pozíciu policajných manažérov, môžu plánovať svoj rozvoj a vzdelávanie. Pritom podporu a pomoc im musia poskytovať ich nadriadení a špecializovaní odborníci na personalistiku a vzdelávanie. Títo musia vhodným spôsobom organizovať získavanie ďalších skúseností a vzdelania. Je však dôležité, aby si jednotliví policajní manažéri uvedomili sami, čo musia pre rast svojej kariéry vykonať.

Plánovanie nástupníctva v policajných organizáciách je procesom hodnotenia a auditu vhodných policajtov, aby bolo možné zodpovedať na nasledujúce otázky:

- Máme k dispozícii potenciálnych nástupcov, sú medzi policajtmi na útvare ľudia, ktorí sú schopní v dlhodobej perspektíve prevziať kľúčové funkcie?
- Sú títo policajti dostatočne dobrí?
- Majú správne zručnosti a vlastnosti pre budúcnosť?

Plánovanie nástupníctva je založené na vyhodnocovaní informácií, ktoré získavame o adeptoch nástupníctva, predpokladom požiadaviek a ponúk a hodnotením ich pracovného výkonu a potenciálu. Zdalo by sa, že v policajných organizáciách by sa predpoklady požiadaviek a ponúk dali robiť presne a mali by to byť vysoko formalizované procesy, ale prax hovorí o opaku. Plánovanie nástupníctva v policajných organizáciách sa posunulo od identifikácie nástupcov na funkcie k zabezpečeniu rozvoja týchto nástupcov pomocou vytvárania takzvaných personálnych rezerv. Je to preto, že v premenlivom prostredí, v ktorom policajné organizácie pôsobia, a pôsobením rôznych vplyvov (aj politických) je ťažké predpokladať potrebu nástupníctva. Zároveň existuje problém vykonávať spoľahlivé hodnotenia potenciálu alebo schopností na povýšenie. Takisto v policajnej organizácii existuje obava, že príliš mnoho rečí o kariére vyvoláva u policajtov nerealistické očakávania na povýšenie. Výsledkom je to, že nikto nechce hovoriť o perspektívach kariéry.

V podmienkach Policajného zboru sa podľa môjho názoru doteraz plánovaniu kariéry nevenuje dostatočná pozornosť. V zákone č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície v znení neskorších predpisov sú v ustanoveniach § 11 až § 13 uvedené požiadavky na kvalifikačné predpoklady na funkciu, a to kvalifikačný

predpoklad vzdelania a kvalifikačná požiadavka policajného vzdelania. V tabuľkách zloženia a počtov služobných úradov sa môžu pre jednotlivé funkcie určiť požiadavky na ich výkon. Ak je pre funkciu takáto požiadavka určená, policajt je povinný ju splniť najneskôr do dvoch rokov od ustanovenia do funkcie alebo od určenia tejto požiadavky. Kvalifikačný predpoklad vzdelania je určený stupňom vzdelania v príslušnom študijnom odbore alebo v zameraní študijného odboru.

Stupne vzdelania sú úplné stredné vzdelanie, úplné stredné odborné vzdelanie alebo vyššie odborné vzdelanie, alebo vysokoškolské vzdelanie. Policajt spĺňa kvalifikačnú požiadavku policajného vzdelania, ak získal základné policajné vzdelanie alebo špecializované policajné vzdelanie.

Z uvedeného je vidieť, že v policajných organizáciách, ktoré majú služobný pomer upravený uvedeným zákonom o štátnej službe, je definovaná požiadavka na vzdelávanie veľmi rámcovo a podľa môjho názoru nedostatočne.

Medzi pokusy o zavedenie určitého poriadku do riadenia kariérneho rastu možno považovať nariadenie ministra vnútra Slovenskej republiky č. 3/2007 z 1. februára 2007 o zásadách kariérneho postupu príslušníka Policajného zboru, v ktorom sa v ustanoveniach článkov 10 a 11 uvádza, že „pri každom postupe na vyššiu funkciu sa uplatňuje výber najvhodnejšieho kandidáta“ a že „podmienkou na obsadenie funkcie nadriadeného je minimálne desať rokov policajnej praxe a spĺňanie kvalifikačných predpokladov na túto funkciu.“ Zároveň je tu definovaná požiadavka praxe v príslušnom odbore.

Dva roky od účinnosti týchto zásad do života Policajného zboru nám ukazujú, že na úseku riadenia a plánovania kariéry policajných manažérov stojí pred nami ešte veľký kus práce. Je potrebné do týchto činností zaviesť štandardy bežne používané v iných policajných organizáciách vo svete, ale aj v podnikateľskom prostredí.

Literatúra

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAJZÍKOVÁ, Ľ. et al. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava : Univerzita Komenského, 2004. 213 s. ISBN 80-223-1910-4.

ERNEKER, J. Policajný manažér, jeho pozícia a rola v procese vedenia ľudí. In *Policajná teória a prax*. Bratislava : Akadémia PZ, 1996. roč. 4, č. 1, s. 22 – 31. ISSN 1335-1370.

Zákon č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície v znení neskorších predpisov.

Výnos Ministerstva vnútra Slovenskej republiky č. 42/1998, ktorým sa vykonávajú niektoré ustanovenia zákona č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície v znení neskorších predpisov.

Nariadenie ministra vnútra SR č. 3/2007 o zásadách kariérneho postupu príslušníka Policajného zboru.

Key words: human resources, education and development of human resources, police managers, carrier and succession in managerial positions.

Summary

General condition of development of every organization is reaching the high level of professional competences of its employees. In the content of the paper, recent approaches of conception of education and development of human resources within conditions of police organization are analyzed. Author pays particular attention to aims of education and development, planning the carrier and succession in managerial positions.

Contribution is based on the analysis of normative adjustment and system of control of human resources within specific conditions of police organization. Author states, that for the effective development of police managers it is needed to interconnect three elements. It means the self-development, development coming from the side of police organization and development coming from the side of superior. Development of police managers will be reached by means of an analysis of current situation and future need of police managers, following with the assessment of their existing and potential skills from which the creation of strategy and development planning of police managers will result. Progress in the carrier of a police manager can be defined from the viewpoint of what is necessary for a police officer to know and be able to perform within his/her service contract for the performance of service on levels with the highest responsibility, or with greater contribution towards results of the police organization.

plk. JUDr. Ján Nociar
Sekcia riadenia ľudských zdrojov
Ministerstvo vnútra SR
e-mail: jan.nociar@minv.sk

Recenzent: prof. Ing. Jozef Haládik, PhD.