

Klíčové způsobilosti manažerů Policie České republiky

Anotace: Klíčové způsobilosti slouží k popisu projevů chování, které jsou pro všechny zaměstnance důležité. Přispívají k budování firemní kultury a očekávaným výkonům zaměstnanců a manažerů. Představují také základnu pro stanovení kritérií, potřebných nejen při výběru pracovníků, ale i pro určení směru a rozsahu systému celoživotního učení organizace.

Klíčová slova: klíčové způsobilosti, manažer, Policie České republiky.

Na počátku jednadvacátého století Policie České republiky čelí při organizačním zajištění policejní služby několika náročným výzvám, přičemž převážná část z nich souvisí s lidskými, materiálními, finančními a informačními zdroji. Vybudovat nový moderní policejní sbor v globalizujícím se konkurenčním prostředí není úkol jednoduchý. Sjdnocujícími prvky by se měly stát vize Policie České republiky „pomáhat a chránit“ a její rozpracování ve strategii stát se nejlépe řízenou organizací veřejné správy a poskytovat vynikající policejní služby nejvyšší úrovni.

Naplnění vytčené vize se v žádném případě neobejde bez plně profesionálních policistů. Je třeba především změnit myšlení a chování policistů, jejich komunikační schopnosti plynoucí z profesní nezkušenosti, případně apatie policisty (syndrom vyhoření), neboť toto vše se negativně promítá v přímém jednání policisty s občanem.

Rozvoj profese policisty, budování Policie České republiky jako konkurenceschopné organizace, která je přímo závislá na kvalifikaci policistů, bylo ve všech státních dokumentech doplněno požadavkem na zvýšení kvality nejen odborné přípravy, ale i na vybudování koncepce systému celoživotního učení.

Tento článek je dílčím výstupem realizovaného výzkumu na Fakultě bezpečnostního managementu Policejní akademie České republiky v Praze v rámci disertační práce: „Vzdělávání manažerů Policie České republiky“. Pokouší se zmapovat názory vrcholových manažerů Policie České republiky na problematiku rozvoje klíčových způsobilostí manažerů policie v rámci celoživotního učení. V odborné literatuře se problematikou vzdělávání a klíčovými způsobilostmi manažerů Policie České republiky nahodile v souvislosti s aktuálními praktickými problémy občas zabývají angažované články. Žádná práce však dosud tuto problematiku neřešila systematicky a do hloubky.

Realizace sběru dat

Sběr dat byl realizován ve dvou etapách. Pro první etapu bylo zvoleno dotazníkové šetření. Protože dotazník byl určen manažerům ve vrcholových pozicích Policie České republiky, byly v něm otázky formulovány tak, aby mu respondenti nemuseli věnovat příliš času a byla tak zajištěna jejich větší návratnost. Ve druhé etapě empirického výzkumu byl proveden kvalitativní výzkum s vybranými respondenty ve formě polostrukturovaného interview, kde byly předem vymezeny klíčové a rámcové otázky s cílem shromáždění co nejvíce dat a nalezení struktury a pravidelností, které se v nich opakují. Výsledným cílem interview bylo zpřesnění a prohloubení poznatků získaných z dotazníků a poskytnutí dalších informací.

Dotazníková akce proběhla na přelomu měsíců prosince 2008 a ledna 2009. Protože ve světě, a v České republice obzvláště, je tento způsob výzkumu dosti náročný z důvodu malé návratnosti, byli respondenti osloveni prostřednictvím policejního prezidenta. Cílem naší spolupráce byla snaha o co největší a nejrychlejší návratnost dotazníků od respondentů, odpovědný přístup při jejich vyplňování a maximální následné využití zpracovaných výsledků

samotnou praxí. Z celkového počtu 62 oslovených respondentů se podařilo získat zpět 45 dotazníků v elektronické podobě. Po vyhodnocení bylo vhodných všech 45 dotazníků. Žádný dotazník nebyl vyřazen. Všem získaným dotazníkům byla před vyhodnocením přiřazena jednoznačná identifikace od čísla 1 do čísla 45. Počet vyhodnocených dotazníků tvoří 72,58 % z celkového počtu 62 oslovených respondentů.

Popis dotazníku

Původní dotazník, převzatý z monografie Horsta Belze a Marca Siegrista¹, kteří na základě individuálního sebehodnocení způsobilostí studentů aktualizují a upravují cíle učení v probíhajících seminářích na téma klíčové kompetence, byl jednak upraven pro potřeby výzkumu a zároveň rozšířen o část čtvrtou a pátou.

Úprava dotazníku spočívala v tom, že respondenti nehodnotili jen své vlastní způsobilosti, ale i způsobilosti svých nadřízených a nadřízených. Rozšíření dotazníku o část čtvrtou a pátou bylo vedeno snahou o získání širšího pohledu respondentů na problematiku způsobilostí manažerů Policie České republiky. Dotazník byl koncipován jako anonymní a byl rozdělen na část úvodní a pět tematických celků (označené č. I až V), které se prolínají a v mnoha aspektech doplňují.

Charakteristika výzkumného souboru

Před započítáním vlastního sběru dat k výzkumu byl kontaktován policejní prezident, který s realizací výzkumného projektu vyšel maximálně vstříc. V rámci dohody do zkoumaného vzorku bylo zařazeno celkem 62 TOP manažerů Policie České republiky na úrovni Policejního prezidia, útvarů Policejního prezidia s celorepublikovou působností a na úrovni krajských ředitelství Policie České republiky. V daném případě tak můžeme hovořit o základním vzorku respondentů, neboť byla oslovena množina všech teoreticky možných objektů zkoumání.

V rámci realizovaného výzkumu nebyli osloveni policejní manažeři na úrovni okres – obvod, neboť v rámci „reformy policie“ došlo ke dni 1. ledna 2009 k významné redukci manažerských míst, respektive ke zrušení míst okresních ředitelů, a zjištěné výsledky by mohly výrazně zkreslit výzkum.

Struktura respondentů dle pohlaví

Ve zkoumaném základním vzorku jsou zastoupeni téměř výhradně pouze muži. Gender rozdíly ve výpovědích proto nezkoumáme, neboť zastoupení jedné ženy ve vzorku není signifikantní.

Struktura respondentů dle věku

Jak je patrné z tabulky č. 1, jsou respondenti ve zkoumaném základním vzorku zastoupeni ve všech věkových kategoriích. Musíme přitom vzít na zřetel, že služební manažerská místa (označovaná jako TOP) je možné u Policie České republiky získávat až po deseti letech praxe, tedy přibližně ve věku kolem třiceti let.² Největší počet respondentů je zastoupen ve věkové kategorii $45 < x \leq 50$, a to 31,11 %. Ač jsou zastoupeny všechny věkové kategorie, složení respondentů vykazuje některé nerovnoměrnosti. Převažují respondenti ve věkové kategorii nad 45 let, kterých je zastoupeno 29 (64,44 %) oproti respondentům mladším 45 let, kterých je 16 (35,56 %). Věková hranice nad 60 let není ve zkoumaném základním vzorku zastoupena.

¹ BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha : Portál, 2001, s. 145 - 150.

² § 7 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Kategorie věk	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost v %	Kumulativní četnost v %
30<x<=35	2	2	4,44	4,44
35<x<=40	6	8	13,33	17,78
40<x<=45	8	16	17,78	35,56
45<x<=50	14	30	31,11	66,67
50<x<=55	9	39	20,00	86,67
55<x<=60	6	45	13,33	100,00
ChD	0	45	0	100,00

Tabulka č. 1 Četnost respondentů dle věku

Struktura respondentů dle praxe

Tabulka č. 2 znázorňuje rozložení respondentů ve zkoumaném základním vzorku dle praxe u Policie České republiky. Je možné konstatovat, že toto rozložení respondentů téměř kopíruje věkovou strukturu, kdy jsou opět zastoupeny všechny věkové kategorie při respektování zákona o služebním poměru, který v ustanovení § 7 odst. 1 předepisuje pro služební hodnosti dobu trvání služebního poměru. Pro manažerská místa na úrovni TOP to představuje délku deseti let. Počet respondentů do dvaceti let služby je zastoupen 20 (44,44 %), nad dvacet let pak 25 (55,56 %).

Kategorie praxe	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost v %	Kumulativní četnost v %
10<x<=15	6	6	13,33	13,33
15<x<=20	14	20	31,11	44,44
20<x<=25	6	26	13,33	57,78
25<x<=30	11	37	24,44	82,22
30<x<=35	7	44	15,56	97,78
35<x<=40	1	45	2,22	100,00
ChD	0	45	0	100,00

Tabulka č. 2 Četnost respondentů dle praxe u Policie ČR

Struktura respondentů dle zařazení u útvaru

Tabulka č. 3 znázorňuje rozmístění respondentů v rámci organizační struktury, kdy 11 (24,44 %) respondentů je zařazeno na Policejním prezidiu, 19 (42,22 %) v útvech Policejního prezidia s celorepublikovou působností a 15 (33,33 %) na krajských ředitelstvích Policie České republiky.

Kategorie útvar	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost v %	Kumulativní četnost v %
Policejní prezidium	11	11	24,44	24,44
Republikový útvar	19	30	42,22	66,67
Kraj	15	45	33,33	100,00
ChD	0	45	0	100,00

Tabulka č. 3 Četnost respondentů dle jejich zařazení

Struktura respondentů dle funkce zařazení

Převážná část respondentů 38 (84,44 %) je zařazena na funkcích ředitel či zástupce ředitele. Čtyři respondenti (8,89 %) zastupují nejvyšší vedení Policie České republiky a tři (6,67 %) respondenti jsou zařazeni na funkcích vedoucích odborů či sekcí.

Kategorie funkce	Četnost	Kumulativní	Relativní četnost v	Kumulativní četnost v
Vedení PČR	4	4	8,89	8,89
Ředitel/zástupce	38	42	84,44	93,33
Vedoucí (sekce,	3	45	6,67	100,00
ChD	0	45	0	100,00

Tabulka č. 4 Četnost respondentů dle jejich funkčního zařazení

Struktura respondentů dle vzdělání

Všichni respondenti mají vysokoškolské vzdělání. Ze zkoumaného základního vzorku má jeden respondent (2,22 %) vystudovaný bakalářský studijní program a zbývajících 44 respondenti (97,78 %) mají dokončený magisterský studijní program. Největší zastoupení zde mají respondenti, kteří absolvovali magisterský studijní program na veřejné vysoké škole 28 (62,22 %) a na státní vysoké škole³ 15 (33,33 %).

Kategorie vzdělání	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost v %	Kumulativní četnost v %
Vysokoškolské BC státní VŠ	1	1	2,22	2,22
Vysokoškolské státní VŠ	15	16	33,33	35,56
Vysokoškolské veřejná VŠ	28	44	62,22	97,78
Vysokoškolské soukromá VŠ	1	45	2,22	100,00
ChD	0	45	0	100,00

Tabulka č. 5 Četnost respondentů dle dosaženého vzdělání

Struktura respondentů dle zaměření vysoké školy

Ve zkoumaném vzorku nejčastěji respondenti vystudovali magisterský studijní program právního směru dvacet, tj. 44,44 %. Kladem je i údaj u devíti (20 %) respondentů, kteří vystudovali více jak jeden magisterský studijní program.

Kategorie zaměření	Četnost	Kumulativní	Relativní četnost v	Kumulativní četnost v
Právní	20	20	44,44	44,44
Ekonomické	3	23	6,67	51,11
Technické	6	29	13,33	64,44
Pedagogické	3	32	6,67	71,11
Přírodovědecké	2	34	4,44	75,56
Sociální	1	35	2,22	77,79
Ostatní	1	36	2,22	80,00
Kombinované	9	45	20,00	100,00
ChD	0	45	0	100,00

Tabulka č. 6 Četnost respondentů dle zaměření vysokoškolského vzdělání

Vyhodnocení způsobilostí zkoumaného vzorku

Klíčové způsobilosti z pohledu TOP managementu Policie České republiky

V této části je provedena bližší interpretace dosažených výsledků, kdy byl zjišťován názor respondentů na čtyři základní otázky:

³ § 94 odst. 1 a odst. 2 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách) - vojenské a policejní vysoké školy.

- Které klíčové způsobilosti by měl mít manažer Policie České republiky?
- Které klíčové způsobilosti schází policistům Policie České republiky ustanoveným do základních manažerských funkcí?
- Které klíčové způsobilosti by měli manažeři Policie České republiky rozvíjet, aby uspěli na trhu práce v 21. století?

Respondentům bylo postupně nabídnuto ke každé otázce 18 způsobilostí a tyto měli posoudit jednotlivě k položeným otázkám prostřednictvím škály, kde jednotlivá čísla škály vyjadřovala: 0 – zcela zbytečné, 1 – rozhodně NE, 2 – středně NE, 3 – méně NE, 4 – ani NE ani ANO, 5 – mírně ANO, 6 – středně ANO, 7 – rozhodně ANO.

Klíčové způsobilosti manažera Policie České republiky

V tabulce č. 7 a 8 pro lepší názornost jsou uvedeny způsobilosti posuzované k otázce: ***Které klíčové způsobilosti by měl mít manažer Policie České republiky?***

Údaje získané prostřednictvím dotazníkového šetření od popsaného vzorku respondentů jsou v tabulce seřazeny podle dosažených aritmetických průměrů. Vrcholový management Policie České republiky považuje všechny nabídnuté způsobilosti za důležité pro manažery Policie České republiky. Pouze dvě posuzované způsobilosti, znalost cizích jazyků a zdatnost v používání výpočetní techniky, vykazují průměrnou hodnotu nižší než šest, tedy pro manažery jsou důležité jen okrajově. Naopak, způsobilosti schopnost vést a stimulovat druhé, nést odpovědnost a schopnost řešit problémy dosáhly téměř maximální hranice sedmi bodů, což lze interpretovat, že jsou pro každého manažera Policie České republiky nepostradatelné.

Způsobilost	N	Průměr	Směrodatná odchylka
schopnost vést a stimulovat druhé	45	6,87	0,344
nést zodpovědnost	45	6,84	0,424
schopnost řešit problémy	45	6,82	0,442
schopnost rozhodovat se	45	6,73	0,580
komunikační schopnosti a dovednosti	45	6,69	0,668
schopnost týmové práce; kooperativnost	45	6,67	0,564
profesionální vystupování a chování	45	6,67	0,522
vysoké pracovní nasazení; výkonnost	45	6,62	0,684
analytické a koncepční myšlení	45	6,60	0,618
efektivnost	45	6,51	0,589
tvůrčí myšlení; tvořivost	45	6,47	0,757
samostatnost	45	6,47	0,661
zdatnost práce s informacemi	45	6,44	0,785
ochota učit se a dále se vzdělávat	45	6,33	0,633
adaptabilita	45	6,22	0,704
časová flexibilita, ochota cestovat	45	6,13	0,757
znalost cizích jazyků	45	5,78	1,160
zdatnost v používání výpočetní techniky	45	5,76	0,883

Tabulka č. 7 Seznam klíčových způsobilostí, které by měl mít manažer Policie České republiky

Které klíčové způsobilosti by měl mít manažer Policie ČR?								
0-zcela zbytečné; 1-rozhodně NE; 2-středně NE; 3-méně NE; 4-ani ANO ani NE; 5-mírně ANO; 6-středně ANO; 7-rozhodně ANO								
	7	6	5	4	3	2	1	0
znalost cizích jazyků	16	16	6	5	2			
komunikační schopnosti a dovednosti	35	7	2	1				
adaptabilita	17	21	7					
schopnost rozhodovat se	35	9		1				
tvůrčí myšlení; tvořivost	25	18	1		1			
schopnost řešit problémy	38	6	1					
nést zodpovědnost	39	5	1					
časová flexibilita, ochota cestovat	15	22	7	1				
samostatnost	25	16	4					
schopnost týmové práce; kooperativnost	32	11	2					
schopnost vést a stimulovat druhé	39	6						
ochota učit se a dále se vzdělávat	20	20	5					
profesionální vystupování a chování	31	13	1					
zdatnost v používání výpočetní techniky	9	20	12	4				
zdatnost práce s informacemi	25	17	2	1				
vysoké pracovní nasazení; výkonnost	32	10	2	1				
analytické a koncepční myšlení	30	12	3					
efektivnost	25	18	2					

Tabulka č. 8 Četnost odpovědí respondentů

Nedostatečná způsobilost manažerů Policie České republiky

Tabulka 9 a 10 znázorňují odpovědi respondentů na otázku: **Které klíčové způsobilosti schází policistům Policie České republiky ustanoveným do základních manažerských funkcí?**

Výsledky jsou v tabulce seřazeny podle dosažených aritmetických průměrů. Z výsledků uvedených v tabulce a grafu je zřejmé, že respondenti nejsou spokojeni se znalostí cizích jazyků, zodpovědností a komunikačními schopnostmi manažerů, kteří jsou ustanoveni do základních manažerských funkcí. Na opačném pólu hodnocení respondentů jsou způsobilosti časová flexibilita a ochota cestovat, zdatnost v používání výpočetní techniky a samostatnost.

Způsobilost	N	Průměr	Směrodatná odchylka
znalost cizích jazyků	45	5,09	1,125
nést zodpovědnost	45	4,91	1,769
komunikační schopnosti a dovednosti	45	4,89	0,935
tvůrčí myšlení; tvořivost	45	4,80	1,254
adaptabilita	45	4,78	1,223
schopnost rozhodovat se	45	4,67	1,624
schopnost vést a stimulovat druhé	45	4,67	1,651
profesionální vystupování a chování	45	4,67	1,462
efektivnost	45	4,64	1,540
schopnost řešit problémy	45	4,56	1,470
schopnost týmové práce; kooperativnost	45	4,56	1,575
zdatnost práce s informacemi	45	4,51	1,590
analytické a koncepční myšlení	45	4,49	1,753
ochota učit se a dále se vzdělávat	45	4,40	1,558
vysoké pracovní nasazení; výkonnost	45	4,40	1,776
samostatnost	45	4,22	1,550

zdatnost v používání výpočetní techniky	45	4,09	1,607
časová flexibilita, ochota cestovat	45	3,98	1,764

Tabulka č. 9 Seznam klíčových způsobilostí, které schází manažerům Policie České republiky na základních funkcích

Které klíčové způsobilosti schází policistům Policie České republiky ustanoveným do základních manažerských funkcí?									
0-zcela zbytečné; 1-rozhodně NE; 2-středně NE; 3-méně NE; 4-aní ANO ani NE; 5-mírně ANO; 6-středně ANO; 7-rozhodně ANO									
	7	6	5	4	3	2	1	0	
znalost cizích jazyků	4	13	15	10	2	1			
komunikační schopnosti a dovednosti	3	5	24	10	3				
adaptabilita	3	9	17	9	5	2			
schopnost rozhodovat se	3	14	14	1	6	6	1		
tvůrčí myšlení; tvořivost	2	12	15	10	4	1	1		
schopnost řešit problémy	3	10	13	7	8	3	1		
nést zodpovědnost	9	11	10	5	5	2	3		
časová flexibilita, ochota cestovat	2	6	14	8	3	6	6		
samostatnost	1	9	14	6	7	6	2		
schopnost týmové práce; kooperativnost	6	5	13	13	2	4	2		
schopnost vést a stimulovat druhé	7	8	12	5	8	4	1		
ochota učit se a dále se vzdělávat	2	12	9	8	9	3	2		
profesionální vystupování a chování	4	10	13	7	8	2	1		
zdatnost v používání výpočetní techniky	1	8	12	10	4	8	1	1	
zdatnost práce s informacemi	1	14	12	7	5	4	1	1	
vysoké pracovní nasazení; výkonnost	5	6	16	5	6	3	3	1	
analytické a koncepční myšlení	4	10	14	5	3	7	1	1	
efektivnost	2	12	17	3	7	2	1	1	

Tabulka č. 10 Četnost odpovědí respondentů

Klíčové způsobilosti manažera Policie České republiky pro 21. století

Tabulka č. 11 a 12 znázorňují odpovědi respondentů na otázku: **Které klíčové způsobilosti by měli manažeři Policie České republiky rozvíjet, aby uspěli na trhu práce v 21. století?**

K nejvíce důležitým způsobilostem manažerů pro jednadvacáté století patří podle vrcholového managementu Policie České republiky komunikační schopnosti a dovednosti, schopnost rozhodovat se, profesionální vystupování a chování, schopnost řešit problémy, tvůrčí myšlení a schopnost vést a stimulovat druhé.

Jako nejméně důležité se jeví časová flexibilita, ochota cestovat a zdatnost v používání výpočetní techniky.

Způsobilost	N	Průměr	Směrodatná odchylka
komunikační schopnosti a dovednosti	45	6,69	0,557
schopnost rozhodovat se	45	6,64	0,645
profesionální vystupování a chování	45	6,62	0,886
schopnost řešit problémy	45	6,60	0,720
tvůrčí myšlení; tvořivost	45	6,58	0,690
schopnost vést a stimulovat druhé	45	6,53	0,919
nést zodpovědnost	45	6,47	1,036
vysoké pracovní nasazení; výkonnost	45	6,47	0,944

analytické a koncepční myšlení	45	6,47	0,815
efektivnost	45	6,42	0,941
ochota učit se a dále se vzdělávat	45	6,40	0,986
schopnost týmové práce; kooperativnost	45	6,38	0,960
zdatnost práce s informacemi	45	6,36	0,857
adaptabilita	45	6,33	0,707
znalost cizích jazyků	45	6,20	0,944
samostatnost	45	6,02	1,270
časová flexibilita, ochota cestovat	45	5,98	1,288
zdatnost v používání výpočetní techniky	45	5,82	1,211

Tabulka č. 11 Seznam klíčových způsobilostí, které by měl mít manažer Policie České republiky, aby uspěl v 21. století

Které klíčové způsobilosti by měli manažeři Policie České republiky rozvíjet, aby uspěli na trhu práce v 21. století?								
0-zcela zbytečné; 1-rozhodně NE; 2-středně NE; 3-méně NE; 4-ani ANO ani NE; 5-mírně ANO; 6-středně ANO; 7-rozhodně ANO								
	7	6	5	4	3	2	1	0
znalost cizích jazyků	22	13	7	3				
komunikační schopnosti a dovednosti	33	10	2					
adaptabilita	20	21	3	1				
schopnost rozhodovat se	33	8	4					
tvůrčí myšlení; tvořivost	30	12	2	1				
schopnost řešit problémy	32	9	3	1				
nést zodpovědnost	32	7	3	1	2			
časová flexibilita, ochota cestovat	20	14	6	1	3	1		
samostatnost	20	16	4	1	3	1		
schopnost týmové práce; kooperativnost	25	14	5		1			
schopnost vést a stimulovat druhé	32	9	1	2	1			
ochota učit se a dále se vzdělávat	28	11	4		2			
profesionální vystupování a chování	34	8	2			1		
zdatnost v používání výpočetní techniky	15	18	4	5	3			
zdatnost práce s informacemi	23	18	2	1	1			
vysoké pracovní nasazení; výkonnost	30	10	2	2	1			
analytické a koncepční myšlení	27	14	3		1			
efektivnost	27	14	2		2			

Tabulka č. 12 Četnost odpovědí respondentů

Závěr

Moderní pojetí managementu hodnotí u pracovníka jeho skutečnou připravenost na dané pracovní místo, neboli jeho odbornou připravenost, nabízené praktické dovednosti, sociální zralost a v neposlední řadě schopnost tyto znalosti a dovednosti vhodně uplatnit a rozpoznat vhodnost jejich aplikace v určitém situačním rámci. Jedná se tedy o model způsobilostí zaměstnance či manažera.

Nový přístup k rozvoji profese policisty je zaznamenáván na počátku 21. století také u Policie České republiky. Cílem je mít k dispozici policistu, jenž je nejen vysoce odborně zdatný – zná a respektuje postupy dle platné právní úpravy a metod policejní práce – ale i policistu, kterého práce naplňuje, vnitřně se s touto prací ztotožňuje, chce pomáhat a chránit občany a má vnitřní potřebu zvyšovat a zdokonalovat svou způsobilost potřebnou pro výkon své profese v rámci procesu celoživotního učení.

Výsledky obsažené ve výzkumné části práce signalizují fakt, že jednotlivé způsobilosti, které byly testovány na základním vzorku respondentů, náleží k základním profesním předpokladům manažera Policie České republiky.

Manažeři Policie České republiky by měli dokonale ovládat profesionální vystupování a chování, vykazovat vyšší úroveň ve svých komunikačních schopnostech a dovednostech, ve schopnosti umění rozhodovat, v umění řešit problémy, ve schopnosti vést a stimulovat druhé, v umění nést odpovědnost a zároveň by měli mít analytické a koncepční myšlení. Tyto způsobilosti jsou nezbytné, aby dokázali uspět ve své kariéře manažera Policie České republiky jednadvacátého století.

Zdá se, že manažeři mají v oblasti uplatňování jazykových schopností určitý deficit, neboť respondenti tuto znalost berou již za téměř samozřejmou. Naopak v rámci hodnocení nedostatečných způsobilostí neznalost cizího jazyka zařadili na první místo. Paradoxem je skutečnost, že Policie České republiky věnuje rozvoji znalosti cizích jazyků velkou pozornost, ale tato skutečnost se následně v dostatečné míře neodráží v přímé praxi.

Výsledky výzkumu indikují, že od manažerů Policie České republiky se očekává, že budou disponovat vysokým stupněm vzdělání v oboru (převládá názor, že manažer by měl být vzdělán v oboru právo či ekonomika) a v rámci celoživotního učení bude individuálně rozvíjet své specializované manažerské vzdělání. Vzhledem k tomu, že znalosti zastarávají a nelze s nimi vyjít po celou životní dráhu, v procesu celoživotního učení manažera musí docházet k periodicitě, která bude zabezpečovat opakování, rozšiřování a získávání nových znalostí a způsobilostí.

Výsledky výzkumu ukazují, že manažerské způsobilosti nejsou jen deskriptivními charakteristikami osobnosti úspěšného či neúspěšného manažera. Způsobilosti manažera se vztahují k výstupům jeho práce, k jeho skutečnému jednání. Jde o schopnost manažera vykonávat určitou funkci a dosahovat přitom požadované úrovně výkonnosti.

Manažer Policie České republiky, který chce obstát a být v současné globalizující se společnosti konkurenceschopný, musí sledovat současné moderní trendy uplatňování celoživotního učení k rozvoji nejen svých klíčových způsobilostí, ale i podřízených.

K moderním trendům celoživotního učení, mimo jiné, bezesporu patří identifikace silných stránek pracovníků a jejich následný rozvoj. Organizace se zaměřuje nejen na požadovanou kvalifikaci, ale vychází z předem stanoveného modelu způsobilostí platného pro organizaci, resp. z profilu způsobilostí jednotlivých pracovních míst. Tím se obsah celoživotního učení rozšiřuje také do oblasti rozvoje a pracovník tak lépe ovlivňuje průběh své kariéry.

Literatura

- BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha : Alfa, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha : Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
- BORSKÁ, I. *Úloha manažerů v celoživotním profesním učení policistů a zaměstnanců resortu MV. Vývojové aspekty bezpečnostního managementu v prostředí rizik*. Brno : Tribun EU, 2010. ISBN 978-80-7399-942-1.
- DRUCKER, P. F. *Management Challenges for the 21 st. Century*. New York : Harper Collins, 1999 (Český překlad: *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X).
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-040.

HENDL, J. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 3. přepracované vydání. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-482-3.

HUČÍNOVÁ, L. *Klíčové kompetence – nová výzva z EU I*. Dostupné na: <<http://www.rvp.cz/clanek/490/10>>.

ITAL, A., KNÖFERL, M. *Aus, Fort & Weiterbildung nach Schlüsselqualifikantigen*. 1. Aufl. Hagen : Brigitte Kunz Verlag, 2001.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

PITRA, Z. *Základy managementu : (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha : Professional, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.

REFORMA POLICIE ČR. *Služba v nových podmínkách*. Praha : MV ČR, 2008. Dostupné na : <http://web.mv.cz/ovsps/Dokumenty>.

REFORMA POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Koncepce celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky*. Praha : MV ČR, 2008. Dostupné na: <http://web.mv.cz/ovsps/Dokumenty>.

VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkon-nost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha : Gra-da, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).

Key words: key competences, manager, Police of the Czech Republic.

Summary

Key competences are used for description of behaviour which are important for all employees. It contributes to building a company culture and expected performances of employees and managers. It represents also basis for criteria assignment needed not only in the selection of workers but also for determining the direction and extent of lifelong learning system of organization.

*Mgr. Antonín Slabý
Policejní akademie České republiky v Praze
Fakulta bezpečnostního managementu
katedra managementu a informatiky
e-mail: slaby@polac.cz*

Recenzent: pplk. Ing. Ľubica Baričičová, PhD.