

*Krystian Chorbiński**

KOMPETENCJE KADRY KIEROWNICZEJ NIŻSZEGO SZCZEBŁA W POLSKICH SŁUŻBACH BEZPIECZEŃSTWA PUBLICZNEGO

Z a r y s t r e ś c i: Niniejszy artykuł wskazuje najważniejsze aspekty odnoszące się do kompetencji kadry kierowniczej w wybranych formacjach typu policyjnego. Definiuje od podstaw kompetencje i kwalifikacje kierownicze i osadza je w kontekście specyficznego środowiska pracy funkcjonariuszy publicznych. Dodatkowo przywołuje i poddaje analizie struktury modeli kompetencyjnych, właściwych dla kadry kierowniczej niskiego szczebla, zaproponowanych w wyniku badań przeprowadzonych przez instytucje polskie i europejskie.

S ł o w a k l u c z o w e: kompetencje, kierownik, służby policyjne, policja, straż graniczna

K l a s y f i k a c j a J E L: H 79;

WSTĘP

Spośród wszystkich działań państwa, funkcja policyjna, ze względu na jej obecność w każdym obszarze życia obywateli, stanowi najbardziej widoczną i najsilniejszą interakcję między rządem a społeczeństwem. W konsekwencji, także jakość życia ludzi, poczucie ich bezpieczeństwa oraz zaufanie do organizacji rządowych i samego rządu związane jest bezpośrednio z jakością kadr

* Adres do korespondencji: Krystian Chorbiński, Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, e-mail: krystian.chorbinski@gmail.com.

zatrudnionych w służbach publicznych, ich zaangażowania i skuteczności wypełniania swojej roli.

Podejście do zarządzania agencjami policyjnymi zorientowane na skuteczność i sprawność realizacji zadań przez funkcjonariuszy wydaje się chyba najbardziej widoczne od czasu ataków terrorystycznych z 11 września 2001 r., od kiedy to zwiększeniu uległ także obszar funkcjonowania i poziom złożoności zadań wykonywanych przez agencje policyjne na całym świecie. Agencje te musiały dokonać znaczących zmian w zakresie ich wizji i misji, aby skutecznie realizować swoją rolę w budowaniu poczucia bezpieczeństwa w społeczeństwie. Dokonywanie tego typu zmian powoduje w konsekwencji przyłożenie większej uwagi do jakości zatrudnianych kadr policyjnych, ich kwalifikacji, kompetencji oraz wykształcenia formalnego i kształcenia zawodowego podczas dalszej służby.

Zwiększenie jakości kadr odnosić się powinno nie tylko do funkcjonariuszy liniowych, którzy wykonują konkretne zadania zgodnie z właściwością ustawową danej formacji, ale także, a może przede wszystkim, do kierownictwa tych organizacji. Nie bez znaczenia pozostaje bowiem fakt, iż to za sprawą kierowników różnych szczebli, ich kompetencji i kwalifikacji, podlegli funkcjonariusze realizują powierzone im zadania w sposób efektywny, wydajny i skuteczny. Dotyczy to zwłaszcza kierownictwa najniższego szczebla, będącego w bezpośredniej interakcji z personelem wykonawczym.

W kontekście powyższych rozważań, wydaje się istotne zwrócenie uwagi na oczekiwany od oficerów służb policyjnych zestaw cech, adekwatnych do zajmowanego stanowiska, ze wskazaniem tych istotnych przymiotów, których posiadanie decydować ma o skuteczności zarządzania podległymi funkcjonariuszami. Odpowiedzi na powyższe zagadnienia Autor zamierza udzielić w niniejszym artykule.

1. ISTOTA KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH - PRZEGLĄD LITERATURY

Pojęcie *kompetencje* w naukach społecznych po raz pierwszy pojawiło się na przełomie lat 60-tych i 70-tych za sprawą Amerykańskiego psychologa społecznego, Davida McClellanda, zaproponował badanie cech, które nazwał kompetencjami w miejsce badania cech osobowościowych [McClelland, 1973, s.1-14]. Definicję tę następnie rozszerzano. Początkowo, jako *kompetencje* definiowano formalne prawo do zajmowania się, w imieniu danej organizacji, określonymi sprawami i podejmowania decyzji w ustalonym zakresie. Natomiast zdolność do efektywnego i sprawnego działania wiązano raczej z kwalifikacjami [Oleksyn, 2006, s. 97]. Następnie, w latach 80-tych XX wieku, *kompetencje* zaczęto interpretować szerzej, jako zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialno-

ści pracownika, przypisany do danego stanowiska pracy. Dopiero w 1982 roku, R. Boyatzis zdefiniował *kompetencje* kompleksowo jako: *potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki* [Armstrong, 2002, s. 239-242]. Definicja ta na stałe zapisała się w literaturze nauk o zarządzaniu.

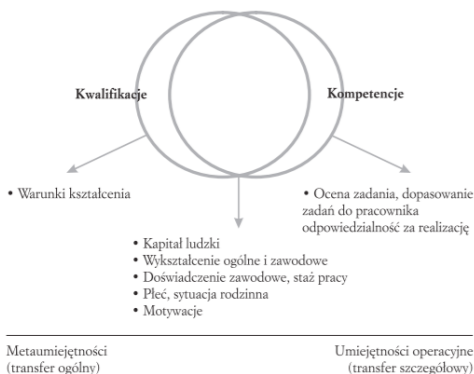
Dalsza analiza literatury wskazuje na występowanie obecnie dwóch nurtów w definiowaniu pojęcia „kompetencje”. Pierwszy wiąże kompetencje w sposób bezpośredni z posiadającym je człowiekiem, a zatem są to tzw. *kompetencje osobowe (behawioralne)*. Należy przez to rozumieć szeroki zakres wiedzy, umiejętności, czy też odpowiedzialności lub uprawnień człowieka do działania [Oleksyn, 2006, s. 98] utożsamiające je ze zbiorem zachowań, które pewne osoby opanowują lepiej niż inne, *co sprawia, że w określonej sytuacji działają one sprawniej* [Sidor-Rządkowska, 2006, s.20], jak również ze *zdolnościami, zainteresowaniami, cechami osobowości jako przykładowymi parametrami, które różnicują jednostki między sobą* [Levy-Leboyer, 1997, s. 95].

Drugi nurt charakteryzuje kompetencje jako ściśle powiązane z wykonywaną pracą lub zajmowanym stanowiskiem (kompetencje techniczne) i traktujące je, jako: *dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie* [Filipowicz, 2004, s. 97] czy też: *zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla niej elementy takie, jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje* [Whiddett S., Hollyfirde S, 2003, s. 93].

W kontekście powyższego należy więc uznać, że kompetencje są pewnego rodzaju zbiorem zdolności umożliwiających efektywne wykonywanie pracy, osiąganie celów organizacji przy wykorzystaniu umiejętności danej jednostki do wykorzystania i stosowania posiadanej wiedzy w sytuacjach zawodowych. Dla rozróżnienia definicji kompetencji i kwalifikacji należy przyjąć, iż te drugie to pewien indywidualny potencjał człowieka wybudowany na bazie posiadanych, warunkujący wykonanie określonych zadań zawodowych. Ukształtowany jest przez zmienną konfigurację czynników, takich jak: poziom wykształcenia ogólnego i zawodowego, staż pracy (doświadczenie), oraz cechy psychofizyczne - mniej lub bardziej mierzalne cechy odzwierciedlające przeszłość danej osoby. Nie mniej jednak, to właśnie z nich głównie wynikają kompetencje i stanowią o ich wykorzystaniu w celu podjęcia celowych, skutecznych działań [Orczyk, 2009, s. 26]. Należy tu więc włączyć takie cechy, jak: umiejętności, osobowość, w tym zwłaszcza motywacje, kwestie odpowiedzialności za zgodną ze standardami lub umową realizację określonych zadań. Innymi słowy, bez kwalifikacji nie ma kompetencji, ale to kompetencje przesądzają o możliwości podjęcia

i realizacji w sposób odpowiedzialny zadań stawianych przez organizację [Orczyk, 2009, s. 26].

Rysunek 1: Relacje pojęć kwalifikacji i kompetencji



Źródło: Orczyk J., *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, s. 27.

Rozpatrując kompetencje w kontekście funkcji zarządzania organizacją, kwestią kluczową wydaje się zwrócenie uwagi na te cechy, które pożądane są na stanowiskach kierowniczych. Analiza literatury w tym zakresie wskazuje na występowanie profili uniwersalnych wymagań stawianych kierownikom, definiowanych za pomocą opisu ról i modelu kompetencji kierowniczych. Model taki może zawierać oczekiwania formułowane wobec menadżerów, decydujące o efektywności pracy na tym stanowisku, np.:

- przywództwo (cechy przywódcze, wspieranie rozwoju pracowników, decyzyjność);
- motyw i postawy, w ramach których wyszczególnia się orientację na osiągnięcia, elastyczność, pracę zespołową, spójność wewnętrzną;
- orientacja biznesowa, czyli orientacja na klienta, zarządzanie zmianą, myślenie strategiczne, planowanie i organizację;
- komunikację, tj. styl komunikowania się, sposób werbalizacji;
- wywieranie wpływu (umiejętność podejmowania decyzji, silna motywacja skierowana na osiągnięcia, tolerancja ryzyka, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych, pewność siebie);
- umiejętności analityczno-koncepcyjne (przewidywanie przyszłych możliwości, kreatywność i innowacyjność);
- zrównoważenie (dzielenie się przywództwem - brak nastawień rywalizacyjnych w zespole, działanie zgodne z głośzonymi wartościami - zachowanie etyczne i uczciwe, odwaga, empatia, samoocena, panowanie nad własnymi emocjami);
- umiejętności organizacyjne (skłonność do zmian, budowanie zespołów

i partnerstwa, styl rozwiązywania konfliktów, umiejętności negocjacyjne, nastawienie na współpracę) [Borkowska red., 2006, s. 25].

Nogalski i Śniadecki [1998, s.350] uzupełniają listę wymaganych na stanowiskach kierowniczych kompetencji o kolejne:

- zasób wiedzy o charakterze interdyscyplinarnym, zależny od szczebla zarządzania, zgodnie z zasadą: im wyższy szczebel zarządczy, tym większa powinna być wiedza z zakresu zarządzania oraz zagadnień ekonomicznych, a mniejsza znajomość skomplikowanych zagadnień technicznych;
- umiejętności fachowe w zakresie kwalifikacji kierowniczych pozwalających na wykonanie podstawowych funkcji kierowniczych, w tym m.in planowanie i organizację oraz motywowanie podwładnych;
- określone cechy osobowości odnoszące się do takich cech, które pozwalają wykorzystać umiejętności interpersonalne kierownika do stworzenia zdrowego środowiska pracy, np. wysokiego poziomu etycznego zachowań wobec podwładnych oraz dojrzałości emocjonalnej [Pocztowski, 2004, s. 301].

W literaturze przedmiotu prezentowane są różne zestawy kompetencji, które można uznać za standardowe katalogi. Powstają one na podstawie badań empirycznych prowadzonych w realnie funkcjonujących organizacjach, zarówno prywatnych jak i publicznych. W praktyce, wzorce te z powodzeniem mogą być wykorzystywane przy projektowaniu zestawów kompetencji dla określonych organizacji, pionów wykonawczych, stanowisk a nawet zawodów, w tym także dla obszaru specyficznej gałęzi administracji państwowej, którą stanowią służby publiczne odpowiedzialne za bezpieczeństwo.

2. KOMPETENCJE NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH NISKIEGO SZCZEBŁA W POLSKICH SŁUŻBACH PUBLICZNYCH

Kierownicy niskiego szczebla w polskich służbach policyjnych to najczęściej oficerowie młodszy, zajmujący stanowiska operacyjne. Odpowiadają oni bezpośrednio za kierowanie, koordynowanie, nadzorowanie i zarządzanie realizacją celów operacyjnych organów ścigania. Kierownik na tym poziomie działa jako dowódca jednego lub kilku zespołów, sekcji, grup czy wydziałów bezpośrednio realizujących zadania formacji oraz sprawuje bezpośredni nadzór nad pracą podległych funkcjonariuszy. Zakres obowiązków kierowników tego szczebla, wspólny dla wszystkich organizacji policyjnych to m.in.: wyznaczany jest decyzją wyższej kadry zarządzającej oraz reprezentuje ją na poziomie operacyjnym organizacji, utrzymuje stosunki robocze zarówno w układzie pionowym jak i poziomym z innymi jednostkami organizacyjnymi formacji oraz innymi formacjami, zapewnia skuteczny obieg informacji, uczestniczy w przygotowa-

niu planu działalności operacyjnej jednostki, uczestniczy w naborze kadry na stanowiska wykonawcze mu podlegające, stawia zadania podległym funkcjonariuszom oraz je egzekwuje.

Przynależność polski do struktur Unii Europejskiej powoduje, iż różnego rodzaju organizacje i agencje wspierające pracę organów ścigania państw członkowskich, podejmują badania oraz wdrożenia rozwiązań wspomagających pracę kierowników służb policyjnych na każdym szczeblu organizacyjnym w obszarze zarządzania tymi organami. Jedną z takich organizacji wspierających jest agencja Unii Europejskiej ds. Szkolenia w Dziedzinie Ścigania CEPOL zajmująca się opracowaniem, wdrażaniem i koordynowaniem szkoleń dla funkcjonariuszy służb policyjnych krajów członkowskich. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez tę organizację, kompetencje (kierownicze) to: *Posiadanie niezbędnej zdolności lub wiedzy do zrobienia czegoś z powodzeniem. Jest to wykorzystanie w sposób zintegrowany: wiedzy, umiejętności, postaw, doświadczenia, odpowiedzialności i cech osobistych w celu wykonania pracy z powodzeniem*. Kompetencji tych należy się nauczyć, stale je rozwijać oraz aktualizować, aby były utrzymane na wysokim poziomie [Raport CEPOL].

Na podstawie przeprowadzonych badań, agencja CEPOL wskazała także kształt uniwersalnej struktury Modelu kompetencji kierowniczych, właściwej dla kierowników niskiego szczebla w organizacjach policyjnych, mogącej stanowić punkt odniesienia dla każdego kraju członkowskiego.

Tabela 1: Model kompetencji kierowniczych zaproponowany przez agencję CEPOL

Kompetencje profesjonalne	Bezpośrednio związane z wiedzą i metodami pracy Policji, gotowością i chęcią do pracy w godzinach nadliczbowych, jeżeli jest to niezbędne.
Kompetencje kontekstowe	Wskazują na wysokie znaczenie zachowań etycznych w pracy funkcjonariuszy policji, jako reprezentantów państwa w zakresie bezpieczeństwa publicznego. Działania organów ścigania powinny być niezależne, nie podatne na wpływ polityków i mediów.
Kompetencje społeczne	Umożliwiają funkcjonariuszom policji zrozumieć kluczową rolę jaką pełnią w społeczeństwie demokratycznym, ich misję oraz poszanowanie praw społecznych w zakresie różnic kulturowych i mniejszościowych
Kompetencje indywidualne	Charakteryzuje się umiejętnościami przywódczymi, analitycznymi, komunikacyjnymi i interpersonalnymi oraz zarządzania działaniami podległych funkcjonariuszy. Wyraża się także poprzez efektywność osobistą, elastyczność, autorefleksję. Zdobywane są podczas ciągłego procesu uczenia się.

Źródło: Raport Cepol, *A Competency Profile for Senior Police Officers*, 2006, s. 2

Na gruncie polskich służb policyjnych, także przeprowadzono różnego rodzaju badania związane z kompetencjami kierowniczymi tych formacji. Na ich podstawie zdefiniowano kompetencje kierownicze jako:

- połączenie umiejętności, wiedzy, postaw i motywacji, które decydują o efektywnym lub wyjątkowym wykonaniu zadań na wybranym stanowisku

sku,

- przejawiają się w zachowaniach i pozwalają realizować zadania na odpowiednim poziomie,
- są mierzalne i podlegają zmianom – można nimi zarządzać,
- można je nabywać, rozwijać i dzielić się nimi [Zubrzycka, 2014, 276].

Struktura tych kompetencji, zaproponowana przez Annę Zubrzycką [2014, s. 276] na podstawie przeprowadzonych badań, nieznacznie różni się od tej, zaproponowanej przez agencję CEPOL. Jest ona także zróżnicowana w zależności od pionu działalności oraz stopnia narażenia funkcjonariuszy na ryzyka związane z utratą życia lub zdrowia czy też stresu związanego ze służbą. W wyniku przeprowadzonych badań i uzgodnień zarówno w Policji jak i Straży Granicznej¹, ustalone zostały profile kompetencyjne na kierowniczych stanowiskach oficerskich. Wskazano jednocześnie, odpowiadające im kluczowe kompetencje, jakimi powinni się legitymować przyszli oficerowie po ukończeniu szkoleń specjalistycznych w tym zakresie. Na podstawie definicji poszczególnych kompetencji, zdefiniowanych przez obie formacje, dokonano ich porównania i zestawienia w poniższej tabeli.

Zarówno w Policji jak i w Straży Granicznej dokonano charakterystyki poziomów występowania poszczególnych kompetencji (zestawów wskaźników behawioralnych) oczekiwanych u oficerów na stanowiskach kierowniczych po ukończeniu szkolenia oficerskiego.

Ponadto, w Straży Granicznej dokonano gradacji oczekiwanych (pożądanych) poziomów poszczególnych kompetencji ze względu na ustawowe misje i zadania formacji. Graficzna prezentacja wskazanych potrzeb została odzwierciedlona na rysunku nr 2. W Policji, w toku przeprowadzonych badań, nie dokonano rozróżnienia kompetencji pod względem ich ważności.

¹ Opracowano na podstawie dokumentu wewnętrznego Straży Granicznej: Opis i profil kompetencyjny pierwszego stanowiska oficerskiego Straży Granicznej, 2009, stanowiący podstawę tworzenia programów przeszkolenia oficerskiego.

Tabela 2: Zestawienie pożądaných kompetencji na stanowiskach kierowniczych w Policji i Straży Granicznej

Policja	Straż Graniczna
Kompetencje poznawcze:	
Poszukiwanie informacji Analiza i rozwiązywanie problemów Kreatywność	
Kompetencje społeczne:	
Stymulowanie współpracy Zarządzanie konfliktem Kreowanie wizerunku Aktywna komunikacja Wywieranie wpływu	Budowanie zespołów Komunikatywność
Kompetencje osobiste:	
Radzenie sobie ze stresem Elastyczność, otwartość na zmiany Aktywność i energia	Elastyczność myślenia Identyfikacja z organizacją
Kompetencje przywódcze:	
Motywowanie Wspieranie rozwoju Planowanie Organizowanie Delegowanie Nadzór	Motywowanie Rozwój i ocena Planowanie Organizowanie Kierowanie
Kompetencje efektywnościowe:	
Orientacja na cel Wiedza i umiejętności zawodowe Podejmowanie decyzji	Dążenie do rezultatów Procedury Podejmowanie decyzji

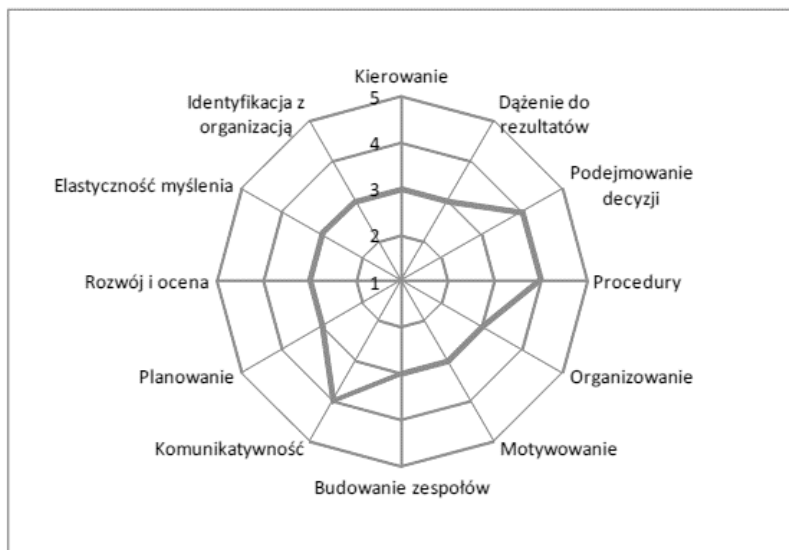
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zubrzycka A., *System oceny i rozwoju kompetencji menadżerskich kadry kierowniczej polskiej policji; Opis i profil kompetencyjny pierwszego stanowiska oficerskiego Straży Granicznej.*

Tabela 3: Zestawienie poziomów występowania poszczególnych kompetencji

Policja	Straż Graniczna
<p>Poziom 1 Nie spełnia oczekiwań: aktywnie przeszkadza innym w wykorzystywaniu i okazywaniu kompetencji, demonstruje zachowania przeciwne do kompetencji.</p> <p>Poziom 2 Poniżej oczekiwań: ogólnie deklaruje ważność kompetencji, potrzebę jej posiadania. Przejawia zachowania wskazujące na posiadanie kompetencji, jeśli ktoś inny go do tego zachęci, wskaże konieczność działania w dany sposób.</p> <p>Poziom 3 Efektywny/spełnia oczekiwania: przejawy kompetencji na efektywnym poziomie. Wykorzystywanie opisywanych zachowań w sytuacjach typowych i standardowych dla pracy na danym stanowisku.</p> <p>Poziom 4 Przekracza oczekiwania: przejawy kompetencji na wyższym poziomie, rozwinięta kompetencja, silna strona, wykorzystywanie opisywanych zachowań również w sytuacjach nowych i niestandardowych. Przekraczanie oczekiwań.</p>	<p>Poziom 1 Osoba nie zachowuje się w sposób wskazujący na posiadanie danej kompetencji. Może to wynikać z braku wiedzy, umiejętności, jak również motywacji. Jeżeli zachowania nie mogą być zaobserwowane (np. osoba nie podejmuje się wyznaczonej roli) kompetencję ocenia się na tym właśnie poziomie.</p> <p>Poziom 2 Osoba zachowuje się w sposób wskazujący na posiadanie danej kompetencji, choć robi to nie w pełni, nieregularnie lub niekonsekwentnie (np. tylko w niektórych sytuacjach), potrzebuje wsparcia innych osób dla skutecznej realizacji zadań.</p> <p>Poziom 3 Osoba posiada kompetencję przyswojoną w stopniu pozwalającym na samodzielne wykonywanie zadań. Wykorzystuje ją w sposób regularny, niezależnie od specyfiki wykonywanego zadania, a rezultaty jej pracy są satysfakcjonujące.</p> <p>Poziom 4 Osoba ma przyswojoną kompetencję na poziomie pozwalającym na skuteczną realizację również trudnych, niestandardowych zadań. Równocześnie pomaga innym w zadaniach wymagających tej kompetencji, dzieli się swoją wiedzą i umiejętnościami w tym zakresie.</p> <p>Poziom 5 Osoba posiadająca kompetencję rozwiniętą na poziomie eksperckim, tworzy i udoskonala strategię działania w obszarach związanych z tą kompetencją.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zubrzycka A., *System oceny i rozwoju kompetencji menadżerskich kadry kierowniczej polskiej policji; Opis i profil kompetencyjny pierwszego stanowiska oficerskiego Straży Granicznej.*

Rysunek 2: Profil kompetencyjny stanowiska oficerskiego w Straży Granicznej



Źródło: Dokument wewnętrzny Straży Granicznej: *Opis i profil kompetencyjny pierwszego stanowiska oficerskiego Straży Granicznej*, 2009.

PODSUMOWANIE

W dynamicznie zmieniających się warunkach pracy funkcjonariuszy służb policyjnych, niezwykle istotna wydaje się potrzeba rozwijania wielorakich kompetencji ich bezpośrednich przełożonych. Wdrożenie odpowiedniego systemu zarządzania kompetencjami w tych organizacjach umożliwić może w przyszłości: opracowanie właściwych planów zatrudnienia, zoptymalizowanie procesów rekrutacji i selekcji nowych pracowników, ustalenie ścieżek rozwoju zawodowego kadry, budowanie systemów motywacyjnych i ocen w oparciu o kompetencje, co w konsekwencji może przyczynić się do zwiększenia wartości tych organizacji poprzez wzrost wartości kapitału ludzkiego. Sytuacja taka miałaby także zasadniczy wpływ na motywację i zaangażowanie funkcjonariuszy w wykonywanie swoich zadań oraz stymulowanie potrzeby kreowania przez nich pozytywnego wizerunku organizacji na zewnątrz.

Zaprezentowany w artykule materiał stanowi jedynie zarys problematyki zarządzania organizacjami policyjnymi zorientowanymi na jakość kompetencji ich kadr. W przedstawionych modelach kompetencyjnych, ważną rolę odgrywa przede wszystkim - choć nie wynika to wprost - świadomość kierownictwa

w zakresie konieczności wdrożenia zmian w podejściu do zarządzania podległym personelem. Także analiza polskiej literatury w tym zakresie wskazuje jednoznacznie na niedostatek badań empirycznych na gruncie służb publicznych, co stanowi wyraźne uzasadnienie dla dalszych badań w tym obszarze.

LITERATURA

- Armstrong M., (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Kraków.
- Borkowska S. (red), (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Decyzja nr 79 Komendanta Głównego Policji z dnia 25 lutego 2015 r. *zmieniająca decyzję w sprawie programu szkolenia zawodowego dla absolwentów szkół wyższych*, [online] <http://www.infor.pl/akt-prawny/U27.2015.008.0000013,decyzja-nr-79-komendanta-glownego-policji-zmieniajaca-decyzje-w-sprawie-programu-szkolenia-zawodowego-dla-absolwentow-szkol-wyzszych.html> [30.04.2017].
- Filipowicz G., (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.
- Levy-Leboyer C., (1997), *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext.
- McClelland D., (1973), *Testing for competence rather than intelligence*, „American Psychologist”, nr 28 (1).
- Nogalski B., Śniadecki J., (1998), *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, OWOPO, Bydgoszcz.
- Oleksyn T.(2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna Kraków.
- Opis i profil kompetencyjny pierwszego stanowiska oficerskiego Straży Granicznej*, dokument wewnętrzny Straży Granicznej opracowany na podstawie §36, pkt 2 Zarządzenia nr 54 Komendanta Głównego Straży Granicznej z dnia 10 września 2010 r. w sprawie zakresu oraz szczegółowych zasad szkolenia funkcjonariuszy i pracowników Straży Granicznej, [online] <https://www.strazgraniczna.pl/download/1/264/indd3bcd.pdf> [30.04.2017].
- Orczyk J., (2009), *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 3-4.
- Pocztowski A., Wiśniewski Z. (red.), (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Raport CEPOL: *A Competency Profile for Senior Police Officers*, nr GB 2006.05.9/10 7.2, [online] https://www.cepola.europa.eu/sites/default/files/competency_profile_spo.pdf [30.04.2017].
- Sidor-Rządkowska M., (2006), *Kształtowanie nowoczesnych ocen pracowniczych*, OE, Kraków.
- Whiddett S., Hollyfirde S., (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Zubrzycka A. (2014), *System oceny i rozwoju kompetencji menadżerskich kadry kierowniczej polskiej policji*, „Prawo i postępowanie administracyjne”, nr 1(7)/2014, [online] <http://aplaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/1-7-2014/item/279-system-oceny-i-rozwoju-kompetencji-menad-erskich-kadry-kierowniczej-polskiej-policji-zubrzycka-a-k> [31.04.2017].

THE COMPETENCIES OF LOWER MANAGERS IN PUBLIC SAFETY SERVICES IN POLAND

Abstract: The article shows the most important aspects relating to the competencies of managers in selected police services in Poland. It defines the competences and qualifications of the manager

and embeds it in the context of the specific working environment of the officers. In addition, the article recalls and analyzes the structure of competency models for low-level executive officers, proposed by the research conducted by the Polish and European institutions.

Keywords: competence, manager, police, border guards, law enforcement