

Policajný manažér a jeho kompetencie v modernej spoločnosti

Anotácia: Štúdia ponúka netradičný pohľad na miesto policajného manažéra ako reprezentanta policajnej organizácie v modernej spoločnosti. V centre pozornosti stojí problematika kompetenčných požiadaviek, ktoré sa kladú na jeho osobnosť. S tým úzko korešponduje vypracovanie typového profilu osobnosti policajných manažérov v závislosti od stupňa riadenia policajnej organizácie, ktorý v konkrétnom vyjadrení predstavuje celú škálu manažérskych kompetencií z hľadiska vrcholovej, strednej a základnej úrovne riadenia Policajného zboru.

Kľúčové slová: informačná spoločnosť, znalostná spoločnosť, kompetenčné požiadavky, typový profil osobnosti policajného manažéra.

Úvod

Ostatných niekoľko rokov sme nielen pasívnymi svedkami, ale aj priamymi účastníkmi početných zmien rôzneho charakteru. V podmienkach našej spoločnosti tieto zmeny súvisia najmä so vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie, začlenením sa do svetových ekonomických štruktúr, čoraz väčším vplyvom informačných a komunikačných technológií a v neposlednom rade s celosvetovou globalizáciou. Uvedené skutočnosti zásadným spôsobom čoraz viac ovplyvňujú všetky sféry života celej spoločnosti aj jej jednotlivých členov. Z toho dôvodu je potrebné ich čo najskôr identifikovať, akceptovať ich a aktívne sa im prispôbiť.

Tým sa človek dostáva do novej situácie, v ktorej musí čeliť rôznym aktuálnym výzvam. Z nich okrem iného vyplýva, že každý občan Slovenska by na jednej strane mal byť vybavený širokou škálou kľúčových kompetencií, aby udržal krok s okolitým svetom, na strane druhej však nemôže byť expertom na všetko. Zvlášť v problematických situáciách nadobúda pocit, že nemá dostatok teoretických vedomostí či praktických skúseností, aby sa primerane prispôbil rýchlo sa meniacim podmienkam tak vo vnútri príslušnej organizácie, v ktorej pôsobí, ako aj v jej okolitom prostredí.

Keďže „všetko so všetkým súvisí“, ako sa zvykne hovoriť, postupne dochádza aj k zmene pravidiel platných v prostredí manažmentu. Vznikajú nové trendy, ktoré prispievajú k napredovaniu a rozvoju jednotlivých organizácií. K takým patrí napríklad koncepcia učiacej sa organizácie Petra Sengeho¹. Podľa jej základnej myšlienky jedine taká organizácia, v ktorej si ľudia neustále rozširujú svoje schopnosti vytvárať žiaduce výsledky, je a bude schopná prežiť v náročných podmienkach turbulentného rozvoja modernej spoločnosti, bude schopná vytvárať vlastnú budúcnosť v prostredí neustálych zmien.

Jednou z organizácií, na ktoré súčasné zmeny výrazným spôsobom pôsobia a podstatnou mierou ovplyvňujú napĺňanie jej špecifického poslania, je policajná organizácia.

Policajná organizácia ako cielene vytvorený subjekt predstavuje ozbrojený Policajný zbor pôsobiaci na celom území Slovenskej republiky na zabezpečenie slobody a bezpečnosti osôb, ochrany života, zdravia a majetku občanov. Pri realizácii základných úloh² Policajného zboru vyplývajúcich z hlavného poslania sa naň kladú isté špecifické požiadavky, medzi ktoré patrí napríklad požiadavka zákonitosti (spojená navyše s princípom legality), ďalej požiadavka vysokej spoľahlivosti, presnosti, pevnosti, operatívosti či utajenosti, ale aj preventívneho pôsobenia na občanov a podobne.

¹ Peter Michael Senge (1947) – americký vedec v odbore manažmentu, profesor na Massachusetts Institute of Technology, ktorý založil Society of Organizational Learning (Spoločnosť organizačného učenia). Organizačné učenie podľa neho predstavuje nielen zmenu v kultúre, ale i zmenu v najzákladnejších manažérskych praktikách tak v rámci organizácie, ako aj v rámci celkového systému riadenia.

² Zákon č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov.

Charakteristika modernej spoločnosti

Nástup tretieho tisícročia, ktorý priniesol vo všetkých oblastiach života prehlbenie pôsobenia mnohých významných faktorov, je spojený s rozvojom modernej spoločnosti. Tá je reprezentovaná tak informačnou, ako aj – a to predovšetkým – znalostnou, resp. vedomostnou spoločnosťou.

Názory viacerých odborníkov zaoberajúcich sa problematikou informačnej spoločnosti (napríklad P. F. Druckera, W. J. Martina, L. Vodáčka, A. Rosického, J. Požára, P. Mikuleckého a pod.) sa zhodujú v tom, že *informačnou spoločnosťou* (information society) nazývajú takú spoločnosť, v ktorej kvalita života aj perspektíva sociálnych zmien a ekonomického rozvoja stále viac závisí od informácií a ich využitia. Z uvedenej definície jednoznačne vyplýva rastúci význam informácií, ktoré zohrávajú kľúčové postavenie z pohľadu rozvoja spoločenského života. Práve informácie sú totiž – popri personálnych zdrojoch – najcennejším zdrojom fungovania každej organizácie. Bez zveličenia možno povedať, že v dnešnej spoločnosti zohrávajú úlohu najhodnotnejšieho a najziskovejšieho tovaru.

Informačná spoločnosť je dnes už objektívnou realitou. Jej prejavy sa dotýkajú všetkých oblastí života spoločnosti. Charakterizuje ju značné využívanie digitálneho spracovávaní, uchovávaní a prenosu informácií. Technologickou základňou tejto zmeny je využívanie prvkov moderných informačných a komunikačných technológií. Motorom tohto rastu a neustálych inovácií je rýchle tempo technologického pokroku v konštrukcii počítačov. V tejto súvislosti napríklad už v roku 1980 Yoneji Masuda svoje predstavy o informačnej spoločnosti pre 21. storočie nazval *Computopia* (počítačová utópia).

Z technologického pohľadu sa potom termínom informačná spoločnosť označuje spoločnosť, ktorá vo vysokej miere využíva informačno-komunikačné technológie založené na prostriedkoch výpočtovej techniky a s tým spojenú digitalizáciu. Dôsledkom toho dochádza k vytvoreniu *spoločnosti sietí* (network society), vďaka ktorej si ľudia môžu kdekoľvek na svete vymieňať obrovské množstvo informácií. Túto skutočnosť výstižne odráža komerčne znejúci slogan „všetko je na webe“. Keďže zásluhou rýchleho rozvoja komunikačných technológií sa výmena informácií odohráva prakticky v reálne možnom čase bez ohľadu na miesto pobytu účastníkov interpersonálnej komunikácie, dovtedy obmedzujúci faktor vzdialenosti stráca na význame.

Z doteraz uvedeného možno podľa J. Požára (2006) za hlavné črty informačnej spoločnosti považovať:

- a) prevahu práce s informáciami,
- b) interaktivitu,
- c) integráciu a globalizačné tendencie.

Aj keď všetky zmeny s tým súvisiace majú v konečnom dôsledku prispieť k zdokonaleniu manažérskej práce, v mnohých prípadoch to tak nie je. Dôvodov zo strany samotných manažérov môže byť hneď niekoľko.

Zvyčajne sa prezentujú nasledujúce príčiny:³

1. *Sklon k rutine, pohodlnosť meniť zaužívané návyky.*

Ide o psychologický moment, ktorý sa dá očakávať, pretože býva v mnohých prípadoch sprievodným javom inovačných procesov.

2. *Malá dôvera k moderným informačným technológiám.*

Niektorí súčasní manažéri buď nepoznajú, alebo nie sú vôbec schopní správne využívať moderné prostriedky a technológie na zlepšenie svojej práce.

³ PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava : Sprint, 1999, s. 219-220.

3. *Strach, obava z informácií.*

Manažéri radšej alibisticky zatvárajú oči pred nepríjemnými skutočnosťami a odvolávajú sa na rôzne objektívne príčiny, než by urobili dôslednú analýzu javu na zlepšenie stavu.

4. *Obava, že by zlepšený tok informácií zabezpečený prostredníctvom informačných technológií vyvrátil doposiaľ konštruované závery a koncepcie, za ktoré je zodpovedný príslušný manažér.*

Uvedené skutočnosti sa v mnohých aspektoch dotýkajú aj viacerých iných ľudí, u ktorých zmeny súvisiace so zavádzaním informačno-komunikačných technológií do praxe prinášajú pocit neistoty a určité sociálne napätie. Historické skúsenosti totiž naznačujú istú tendenciu v prehlbovaní sociálnych rozdielov medzi členmi spoločnosti v závislosti od úrovne ich kvalifikácie, od úrovne tzv. počítačovej gramotnosti, ktorú je jej nositeľ schopný v novom prostredí využiť. Preto nosným cieľom informačnej spoločnosti je vytvorenie podmienok na vznik *racionálnej spoločnosti*, v ktorej sa informácie využívajú na rozumné riešenie nielen individuálnych, ale hlavne globálnych problémov.

Moderná spoločnosť založená na informáciách so sebou prináša isté všeobecne platné kladné, ale i záporné dôsledky.

K hlavným pozitívam modernej spoločnosti možno priradiť:⁴

- dostupnosť, aktuálnosť a úplnosť informácií,
- okamžitý prenos informácií,
- slobodu pri práci s informáciami,
- zvýšenie informovanosti vo všetkých sférach spoločenského života,
- pomerne lacnú výmenu informácií v celosvetovom meradle,
- nové formy vzdelávania (e-learning),
- nové formy obchodu (e-business), virtuálne podnikanie,
- globálnu spoluprácu.

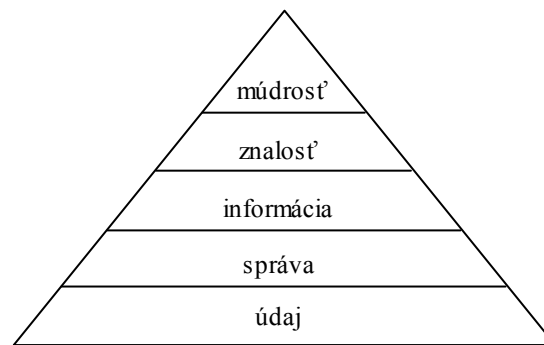
Na druhej strane negatívom takejto spoločnosti je hlavne to, že zapríčiňuje napríklad:

- stratu súkromia spôsobenú interpersonálnou komunikáciou prostredníctvom elektronických médií,
- stratu sociálnych väzieb,
- nebezpečenstvo informačného pohltenia,
- zvýšený rozmach organizovanej trestnej činnosti,
- možnú selekciu spoločností na informačne bohatých a chudobných z pohľadu ich počítačovej gramotnosti či dostupnosti nových informačno-komunikačných technológií,
- rôzne filozofické, etické i zdravotné problémy.

V modernej spoločnosti však zďaleka nejde len o využitie moderných informačných a komunikačných technológií v denno-dennej praxi. Začiatok 21. storočia je poznamenaný postupným uvedomovaním si hodnoty znalostí, ktorá začína prevažovať nad hodnotou informácií. V tomto smere možno vidieť posun záujmu organizácií od informácií ku znalostiam. Ide o nový prístup k práci so znalosťami, ktoré v pravom zmysle slova nadobúdajú až strategický význam. Zohrávajú kľúčovú úlohu v boji o prežitie tej-ktorej organizácie na globálnom svetom trhu. A práve toto postupné uvedomovanie si významu znalostí ako rozhodujúceho faktora rozvoja vedie k fáze prechodu informačnej spoločnosti na *spoločnosť znalostnú, vedomostnú* (knowledge society).

⁴ VYMĚTAL, J., DIAČKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha : LexisNexis CZ, 2005, s. 231-235.

Aj keď sa niekedy v odborných kruhoch stretávame s rôznymi (možno až protichodnými) názormi na túto problematiku, je potrebné konštatovať, že existenciu týchto skutočností predvídal už v druhej polovici minulého storočia nestor moderného manažmentu Peter F. Drucker. Ten do popredia kládol nový druh kapitálu – znalostný, intelektuálny kapitál, ktorý spolu s ľudským umom a múdrosťou tvorí podľa neho primárnu a najdôležitejšiu formu kapitálu. Už dávno totiž platí, že je potrebné pracovať múdrejšie, nie tvrdsie. Aj keď sa múdrosť vysvetľuje ťažšie ako znalosť, pretože sa nachádza v mysli človeka a je nekompatibilná s myslami iných, možno ju slovami J. Porvazníka (1999) vymedziť ako mieru zrelosti ducha. Tá potom umožňuje človeku vnímať, konať a posudzovať skutočnosti v zmysle univerzálnych zákonov, ktoré riadia všetko živé vrátane jeho samotného. Múdrosť predstavuje znalosti spojené s učením, porozumením a schopnosťami posudzovania. Stojí na vrchole informačnej pyramídy.



Obr. 1 Informačná pyramída

Z tohto pohľadu možno konštatovať, že znalostná spoločnosť predstavuje jednu z najhlbších transformácií v histórii ľudstva.

Pod znalostnou spoločnosťou treba vo všeobecnosti rozumieť takú spoločnosť, ktorá vyzdvihuje znalosti vo všetkých ich prejavoch a formách s cieľom ich následného generovania pre svoj celospoločenský rozvoj. Práve znalosti sú podľa P. Druckera tým správnym kľúčom k úspechu. Znamenajú schopnosť konať, pričom táto schopnosť vyžaduje nielen správne informácie, ale aj uvažovanie, pochopenie súvislostí, osvojenie si určitých pravidiel či celkový rozhľad doplnený potrebnou štipkou manažérskej intuície. Znalosti sú obnoviteľným zdrojom, ktorý môže organizácia opakovane použiť. Zhromažďujú sa prostredníctvom využívania skúseností jednotlivých pracovníkov organizácie. Je však ťažké ich zaznamenať, riadiť. Toto je kritický bod znalostného manažmentu, ktorý v dnešných podmienkach predstavuje vhodný nástroj riešenia mnohých otázok týkajúcich sa zvýšenia efektivity či výkonnosti organizácie. Faktom preto ostáva skutočnosť, že problematike znalostnej spoločnosti je potrebné sa venovať, pretože jej existencia je – aj napriek niektorým pochybnostiam – naozaj reálna.

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 pre súčasných manažérov je v znalostnej spoločnosti veľmi dôležitá schopnosť osvojovania si nových znalostí ako výsledku analyticko-syntetického vyhodnocovania informácií a skúseností ako výsledku praktického využívania vedomostí získaných učením. Vedť učenie sa zo skúseností a znalostí starších, odovzdávanie nadobudnutej múdrosti a poznania z generáciu na generáciu je človeku vlastné už od začiatku existencie ľudstva. Aby však bolo možné v súčasných podmienkach znalosti nielen tvoriť, ale

aj riadiť, je nevyhnutné zabezpečiť prostredie, v ktorom uvedené interaktívne procesy prebiehajú, ako prostredie založené na schopnostiach jednotlivcov a organizácií sa učiť, založené na ich dôvere a ochote získané znalosti navzájom zdieľať. Takéto prostredie niektorí odborníci (napríklad I. Nonaka a N. Konno) označujú termínom Ba⁵, pričom v spolupráci s ďalšími odborníkmi na túto problematiku ho rozdeľujú na fyzický, virtuálny a duševný priestor. Túto priestorovú teóriu možno buď čiastočne, alebo dokonca úplne stotožniť so samotnou kultúrou organizácie. Existencia takéhoto prostredia je nevyhnutnou podmienkou uplatnenia a efektívneho fungovania znalostného manažmentu v praxi. Len manažéri, ktorí si túto skutočnosť uvedomujú, sa nemusia báť o budúcnosť organizácie, ktorú riadia.

Potvrdzujú to aj závery výskumov, ktoré sa v širokej miere realizovali, či už vo svetovom meradle, alebo v meradle slovenských, respektíve českých organizácií. Ako príklad je možné uviesť výsledky výskumov uskutočnených v priemyselných podnikoch Slovenskej a Českej republiky, ktorých sumarizáciou a komparáciou sa dospelo k zaujímavým pohľadom a poznatkom. Z nich vyplývajú nasledujúce skutočnosti:⁶

1. Znalostný manažment nebyva aktívnou súčasťou riadenia organizácií, keďže mnohí manažéri tejto skutočnosti nevenujú dostatočnú pozornosť. Sú dokonca aj takí, ktorí nevedia, že znalostný manažment vôbec existuje.
2. Organizácie, ktoré sa usilujú o aplikáciu prvkov znalostného manažmentu v praxi, to robia často nesystematicky, bez väčšieho efektu.
3. Prevažná väčšina manažérov, ale aj pracovníkov organizácie považuje manažment znalostí za vzdelávanie, resp. využívanie informačno-komunikačných technológií pri práci s informáciami.
4. K hlavným prekážkam a bariéram uplatnenia manažmentu znalostí patrí:
 - strach zo zneužitia znalostí,
 - strata statusu,
 - obava z nepochopenia odovzdávanej znalosti,
 - nevedomosť a nedocenenie potreby sprostredkovania znalostí,
 - neexistencia vzájomnej dôvery v prostredí organizácie.

V celosvetovom meradle sprievodným javom modernej spoločnosti spravidla býva nielen problém šoku z budúcnosti a krízy kontrolovanej spoločnosti, ale žiaľ aj akty individuálneho a skupinového terorizmu. Okrem toho stále pretrvávajú sociálne problémy ako nezamestnanosť, vojny a diktátorské režimy. V tejto súvislosti sme vo viacerých krajinách sveta svedkami veľmi dramatického vývoja udalostí spojeného so snahou občanov o demokratizáciu pomerov v ich krajine.

Kompetenčné požiadavky na policajných manažérov v modernej spoločnosti

V dnešnom svete čoraz viac platí, že vzdelaní ľudia, manažéri s rozvinutou kompetenciou majú náskok pred ostatnými, pretože v súčasných dynamických, rýchlo sa meniacich podmienkach spoločenského života dochádza k stále zvyšujúcim sa nárokom na prácu manažéra. Preto je dôležité si uvedomiť, že *nemôže existovať univerzálny model manažérskych kompetencií*. Vyplýva to jednak z odlišností zamerania, významu a iných charakteristík jednotlivých organizácií, jednak z časového faktoru, t. j. nárokov doby, epochy,

⁵ Voľný preklad pojmu Ba z japončiny znamená priestor.

⁶ KOKAVCOVÁ, D. Výmena a odovzdávanie znalostí v organizácii – mýtus alebo realita. In *Aktuálne manažérske trendy v teórii a praxi : vedecký monografický zborník*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2008, s. 78.

v ktorej manažeri pôsobia. Ak chceme určiť, aká by mala byť osobnosť manažéra, akými kompetenciami by mal byť manažér vybavený, je dôležité si ujasniť:

- povahu profesie; jej charakteristiku, cieľ a spoločenský význam, podmienky realizácie profesie,
- podstatu pracovnej činnosti; jej charakteristiku, rozbor z hľadiska štruktúry a dynamiky, náročných situácií a kritických miest, prostriedkov pracovnej činnosti a spôsobu kontroly výsledkov tejto činnosti a pod.,
- objekt pracovnej činnosti.

Z toho vyplýva, že kompetencie každého manažéra (policajného nevyímajúc) sa menia s jeho riadiacou pozíciou; sú dané tým, v akých podmienkach, v akej dobe pracuje, aké sú jeho úlohy, čo robí, ako a s akým cieľom to robí, a v neposlednom rade tým, čo podmieňuje to, čo robí.

Systém globálneho manažmentu v prvých dekádach 21. storočia vyžaduje od policajných manažérov celkový prehľad nielen o aktuálnom dianí v spoločenskom priestore, ale je zameraný aj na bližšiu i vzdialenejšiu budúcnosť. Takto zameraný systém manažmentu predstavuje úspešného policajného manažéra ako subjekt riadenia policajnej organizácie, ktorý je schopný v prvom rade globálne a strategicky myslieť, ktorý je schopný vytvoriť víziu inováčnej príležitosti a v nadväznosti na to vytvoriť vhodné podmienky na jej praktické využitie v prostredí policajnej organizácie.

Pri konkretizácii kompetenčných požiadaviek na policajného manažéra pôsobiaceho v podmienkach policajnej organizácie na území Slovenskej republiky musíme vychádzať zo skutočnosti, že riadiaca činnosť v rezorte ministerstva vnútra, resp. Policajnom zbore obsahuje množstvo zložitých a konfliktných situácií, ktoré vyžadujú odbornú a bezpečnostnú kvalifikáciu, mravnú vyspelosť, psychickú i sociogénnu odolnosť subjektov riadenia. Do popredia vystupujú schopnosti 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 modernej spoločnosti neustále rastie význam pozitívnych osobnostných vlastností policajných manažérov. Veď kvalita riadiaceho procesu závisí predovšetkým od kvality tých ľudí, ktorí tento proces riadia. V policajnej praxi sa totiž ešte stále stretávame s niektorými riadiacimi stereotypmi či starými (často neosvedčenými) praktikami. Odtiaľ je potom možné odvodiť hlavnú potrebu prípravy a celoživotného vzdelávania policajných manažérov.

Pri vymedzení kompetenčných požiadaviek policajného manažéra súčasnosti je potrebné všeobecne sa zamerať na tie požiadavky, ktoré vychádzajú z jeho *osobnostných predpokladov* na výkon riadiacej činnosti v policajnej organizácii, *odbornej spôsobilosti* či *celkovej manažérskej spôsobilosti* doplnenej osobným umením policajného manažéra viesť podriadených (tak príslušníkov Policajného zboru, ako aj občianskych zamestnancov).

Osobnostné predpoklady

Policajný manažér ako reprezentant policajnej organizácie zohráva v spoločnosti veľmi významné postavenie. V súčasnosti preto čoraz viac vystupujú do popredia také osobnostné predpoklady využiteľné v riadiacej činnosti, akými sú jeho *schopnosti* – inteligencia, tvorivosť, empatia, *povahové vlastnosti* – vzťahy introverzie a extroverzie, stability a lability, dominancie a submisie, sebadôvery a sebaapodceňovania atď., *temperament, charakter, motivačná štruktúra*, zodpovedajúca *sociálna kvalifikácia* a súbor konkrétnych *životných skúseností*. Dôležitá je aj *emocionálna oblasť*, pretože ovplyvňuje spôsob rozhodovania, schopnosť vnímať situácie spojené s riadením, komunikovať a reprodukovat' výsledok manažérskeho rozhodovania. Tieto vlastnosti sa prejavujú vo

vzťahoch nielen k profesijnej činnosti, ale i k sebe aj druhým, prejavujú sa v názoroch i morálnych postojoch⁷, pretože policajný manažér ako rozhodujúci subjektívny faktor riadenia musí vedieť niesť zodpovednosť za dôsledky ním vydaného rozhodnutia.

Všeobecne možno konštatovať, že z osobnostných predpokladov je pre úspešného policajného manažéra dôležitý hlavne:

- spôsob myslenia (konceptnosť, operatívnosť, pružnosť, schopnosť analýzy),
- osobnostné vlastnosti (napríklad asertivita, spoľahlivosť, rozhodnosť, pribojnosť, citová stabilita, vytrvalosť, energia, pohotovosť),
- postoje (orientácia v neistote, orientácia na výkon, orientácia na občana).

Keďže policajný manažér predstavuje istú záruku pocitu bezpečia občanov, kladú sa na neho oveľa vyššie sociálne očakávania ako na manažérov v súkromnom alebo ekonomickom sektore. K najčastejším požiadavkám na osobnosť policajného manažéra možno priradiť napríklad:

- *spravodlivosť*;
Činnosť policajného manažéra nikdy nie je samoučelná, ale prebieha podľa normami upraveného a stanoveného postupu. Ak policajný manažér vydá rozhodnutie, ktoré nebude v súlade s predpísanými normami (napríklad pod vplyvom niečoho alebo niekoho), poruší tým nielen princíp zákonnosti a legality, ale zároveň sa môže stať, že nebude konať primerane rovnako v prospech oboch strán.
- *dôveryhodnosť*;
Podľa toho, ako profesionálne pristupuje policajný manažér k plneniu služobných povinností, ako preukazuje ochotu a spoluprácu voči občanom, podľa toho je v ich očiach hodnotený. Jeho dôveryhodnosť však závisí aj od práce jeho podriadených, preto ich musí viesť k tomu, aby si vypočuli všetky požiadavky občanov a prijali potrebné opatrenia.
- *dôslednosť*;
Spoločnosť od policajného manažéra očakáva, že si bude v plnom rozsahu plniť všetky svoje povinnosti, a to v stanovenom čase a normami upraveným spôsobom. Pri plnení úloh je potrebné, aby sa vybavil trpezlivosťou, odhodlanosťou, pevnosťou názorov, aby sa nenechal zastrašiť alebo aby sa nezastavil pri prvej prekážke. Nesmie prehliadať ani detaily, ktoré môžu ovplyvniť celkovú kvalitu výkonu policajnej činnosti.
- *pohotovosť*;
Policajný manažér musí vedieť pružne reagovať na novovzniknuté situácie v riadení výkonu policajnej činnosti a prispôbovať sa podmienkam, ktoré neplánoval či nečakal. Musí vedieť čo, kedy a ako použiť v čo najkratšom čase. To je spojené s veľkou mierou osobného nasadenia, skúseností, odolnosti voči stresu a záťažovým situáciám.
- *etickosť*;
Spoločnosť od policajného manažéra očakáva, že ako policajný profesionál bude vystupovať a konať v súlade s princípmi morálky, bude dodržiavať etický kódex tak smerom do vnútra policajnej organizácie, ale hlavne navonok smerom k občanom.

Odborná spôsobilosť

Odborná spôsobilosť policajného manažéra v riadiacom procese je daná predovšetkým jeho *kvalifikáciou*, ale aj *všeobecnými a špeciálnymi schopnosťami* vyplývajúcimi z výkonu manažérskej profesie v podmienkach policajnej organizácie.

⁷ 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. 27.

Pod kvalifikáciou rozumieme súbor odborných vedomostí, znalostí a zručností zodpovedajúcich konkrétnemu riadiacemu postaveniu v rámci organizačnej štruktúry polície.

Aby mohol policajný manažér na ktoromkoľvek stupni riadenia policajnej organizácie kvalifikovane riadiť, musí spravidla okrem predpísaného vysokoškolského vzdelania spĺňať zároveň aj požiadavku policajného (špecializovaného) vzdelania.

V súvislosti s odbornou spôsobilosťou policajného manažéra považujeme za potrebné zdôrazniť, že bez rozlíšenia úrovne riadenia v policajnej organizácii musí ovládať problematiku:

- práva (ústavného, trestného hmotného aj procesného, správneho, občianskeho, pracovného, policajného),
- vybraných predpisov medzinárodného práva verejného a noriem Európskej únie,
- kriminalistickej vedy,
- interných predpisov a nariadení upravujúcich činnosť polície a výkon policajnej služby,
- organizačného usporiadania policajnej organizácie,
- praktického výkonu služby a potrieb podriadených policajných zložiek, policajtov.

Okrem toho policajný manažér pri plnení služobných povinností spojených s riadením musí disponovať takými znalosťami, akými sú napríklad: ⁸

- osobná a miestna znalosť,
- znalosť policajno-bezpečnostnej situácie vo zverenom teritóriu,
- operatívna znalosť síl a prostriedkov,
- znalosť používaných technických prostriedkov,
- znalosť havarijných plánov, typových plánov bezpečnostných akcií, v prípade mimoriadnej bezpečnostnej akcie a mimoriadneho bezpečnostného opatrenia,
- znalosť personálnych a technických kapacitných možností.

Manažérska spôsobilosť

Vzdelanie je síce nevyhnutnou súčasťou kvalifikačného profilu manažéra, ale ani táto zložka kompetentnosti nepostačuje. Netreba zabúdať na tú skutočnosť, že ak chce byť policajný manažér úspešný, musí byť aj manažérsky spôsobilý. Manažérska spôsobilosť predstavuje jeho schopnosť aplikovať vedomosti, osobnostné predpoklady a postoje pri riadení policajnej organizácie. Ide predovšetkým o všeobecné manažérske znalosti (vrátane psychologických, sociologických a pedagogických ako znalostí s nimi súvisiacich), znalosti kultúry policajnej organizácie a pod.

Z praktických zručností potrebuje policajný manažér na výkon riadiacej činnosti hlavne organizačné a komunikačné schopnosti. V podmienkach modernej spoločnosti potrebuje okrem toho zvládať prácu s prostriedkami informačno-komunikačných technológií a v neposlednom rade potrebuje tiež vedieť viesť ľudí.

Odborná verejnosť sa v tejto súvislosti zhoduje v názore, že moderná doba potrebuje nielen manažérov, ale aj vodcov. Vedúci totiž stmeluje ľudí do tímu, inšpiruje ich na dosahovanie spoločných cieľov, na prijímanie jeho názorov a vydaných rozhodnutí. Podľa Freemantla (1995) sa osobnosť manažéra odráža v charaktere celého jeho tímu.

Preto kompetencia vo vedení ľudí ovplyvňuje všetky ostatné funkcie riadenia. Ľudia ako disponibilné aktíva manažéra v každej organizácii, policajnú nevynímajúc, predstavujú jeden z najdôležitejších faktorov úspechu organizácie. Kompetencie v styku s podriadenými,

⁸ KROPÁČ, Z. Výkonnosť a efektívnosť policejného managementu a úloha vysokého policejného školstva pri jejich zvyšovaní. In *Perspektívy vysokoškolskej prípravy policajných manažérov : zborník príspevkov zo seminára s medzinárodnou účasťou*. Bratislava : Akadémia PZ, 2003, s. 42-43.

prípadne aj s inými ľuďmi, s ktorými prichádza policajný manažér v rámci svojej riadiacej pozície do kontaktu, predstavujú širokú škálu poznávacích a komunikačných schopností, zručností, umenie motivovať a spravodlivo hodnotiť výkon podriadených spolupracovníkov. Dôležitá je aj schopnosť realizovať vhodné metódy a štýly vedenia podriadených, ako aj riešiť interpersonálne konflikty.

Skúsenosti z policajnej praxe dokazujú, že dnešné prístupy k vedeniu ľudí v prostredí policajnej organizácie by nemali byť, a v mnohých prípadoch už ani nie sú, budované výlučne len na prikazovaní a kritike. Potvrďuje to aj transformačná koncepcia polície založená na prechode od „velenia ľuďom“ k „vedeniu ľudí“.⁹ Hoci sa tieto formy v riadiacom procese vzájomne nevyklučujú, čo vyplýva zo špecifického charakteru policajnej práce, treba však konštatovať, že sa ešte stále môžeme v policajnej praxi stretnúť s istými stereotypmi pri vedení podriadených policajtov.

Do určitej miery sa to odrazilo aj v záveroch prieskumnej sondy, ktorá sa realizovala v rámci výučby predmetu manažment pracovníkmi Katedry manažmentu a informatiky A PZ v roku 2009 medzi policajtmi – študentmi denného štúdia Akadémie Policajného zboru v Bratislave s hlavným zameraním na požiadavky, ktoré by mal spĺňať policajný manažér na základnom stupni riadenia, t. j. bezprostredne nadriadený oslovených respondentov.

Päťdesiatštyri príslušníkov Policajného zboru uviedlo dovedna až 66 rôznych požiadaviek, pričom významne najčastejšie sa vyskytovali požiadavky na:

1. odborné schopnosti, technické zručnosti – až polovica opýtaných študentov ich považuje za dôležité v práci policajného manažéra;
2. schopnosť komunikovať – 25 respondentov vyžaduje, aby policajný manažér disponoval potrebnou úrovňou komunikácie;
3. kvalifikačné predpoklady – vyskytli sa v odpovediach 20 študentov;
4. manažérske schopnosti podporené prirodzenou autoritou policajného manažéra – vystupovali do popredia v 15 prípadoch.

Z ostatných požiadaviek (s menším výskytom ako 15) respondenti najčastejšie uvádzali napríklad vzťah k podriadeným, záujem o podriadených, prax v odbore, zodpovednosť, cieľavedomosť, rozhodnosť, schopnosť rýchlo a operatívne riešiť riadiace problémy, konflikty a pod.

V porovnaní so súčasnými trendmi v požiadavkách na manažéra v odpovediach študentov akadémie absentovali, prípadne sa vo veľmi minimálnej miere objavovali požiadavky na schopnosti policajných manažérov komunikovať v cudzom jazyku a schopnosti spojené s využívaním informačno-komunikačných technológií.

K podobnému zisteniu dospeli aj pracovníci Katedry managementu a informatiky Fakulty bezpečnostného managementu Policejní akademie České republiky v Prahe, ktorí vo svojom prieskume realizovanom v roku 2010 mapovali názory 45 vrcholových manažérov Polície České republiky na problematiku rozvoja kľúčových manažérskych kompetencií v rámci celoživotného učenia. Výsledky výskumu¹⁰ indukujú, že skúsení policajní manažéri zaradení na vrcholovom stupni riadenia policajnej organizácie v Čechách majú určitý deficit znalostí cudzích jazykov a takisto nespájajú svoju riadiacu prácu s vysokou potrebou zdatnosti vo využívaní prostriedkov výpočtovej techniky.

⁹ KRÁČMAR, J. Význam teórie manažmentu pre transformáciu Policajného zboru. In *Zborník z medzinárodnej konferencie usporiadanej pri príležitosti 5. výročia založenia Fakulty managementu Univerzity Komenského v Bratislave*. Bratislava : FM UK, 1996, s. 42.

¹⁰ SLABÝ, A. Kľúčové zručnosti manažerů Policie České republiky. In *Policajná teória a prax : Časopis Akadémie PZ v Bratislave*. Bratislava : Akadémia PZ, 2010. Roč. 18, č. 4, s. 104-115.

Všeobecne možno konštatovať, že od policajných manažérov sa v prvom rade očakáva ich vysoký stupeň vzdelania (hlavne v odbore práva či ekonomiky) a v druhom rade ich individuálne rozvíjanie špecializovaného manažérskeho vzdelania v rámci celoživotného učenia. Keďže k moderným trendom v manažmente patrí okrem iného identifikácia a diagnostika aktuálnych kľúčových kompetencií jednotlivých subjektov manažmentu a ich následný rozvoj, vyžaduje si to istú teoretickú precizáciu týchto schopností s ich následnou aplikáciou na podmienky policajnej praxe.

V súvislosti s vymedzením kompetenčných požiadaviek na policajného manažéra súčasnosti je preto dôležité poukázať na vypracovanie **typového profilu osobnosti policajných manažérov** v závislosti od úrovne riadenia policajnej organizácie, ktorý – na základe výsledkov výskumnej úlohy zameranej na typológiu policajných manažérov – vypracovali pracovníci Katedry managementu a informatiky Fakulty bezpečnostného managementu Policejní akademie České republiky v Prahe. Pri vytýčení uvedeného modelu pracovníci vychádzali zo všeobecného predpokladu, že medzi primárne manažérske kompetencie nevyhnutné v riadiacom procese patria:

1. *konceptné kompetencie*
2. *sociálne kompetencie*
3. *technické (odborné) kompetencie*
4. *realizačné, projekčné kompetencie.*

Konceptné kompetencie pri riadení znamenajú schopnosť vidieť „celkový obraz problematiky“ v policajnej organizácii, schopnosť nielen rozpoznať významné prvky situácie spojenej s riadením, ale aj pochopiť vzájomné vzťahy medzi nimi. Rozvoj konceptných schopností policajných manažérov predpokladá okrem iného tiež rozlišovať priority v riadení či identifikovať tendencie a pravdepodobnosť vývoja riadiacej situácie.

Sociálne kompetencie súvisia so schopnosťou policajného manažéra pracovať s ľuďmi nielen vo vnútri policajnej organizácie, ale aj navonok, vytvárať skupinové úsilie, uskutočňovať tímovú prácu či vytvárať také pracovné prostredie, v ktorom sa podriadení spolupracovníci cítia bezpečne pri realizácii príslušných manažérskych rozhodnutí. Ide v podstate o schopnosť spolupráce, efektívnej komunikácie a účinnej motivácie ľudských zdrojov. Z toho dôvodu by policajní manažéri nemali podceňovať tieto schopnosti. Aj v policajnej organizácii platí totiž rovnica, že manažér, ktorý má dobré sociálne kompetencie, je pravdepodobne úspešnejší ako policajný manažér s „chudobnými“ sociálnymi schopnosťami.

Technické kompetencie predstavujú také znalosti, schopnosti a zručnosti, ktoré sú nevyhnutné na zvládnutie metód, techník a postupov v rámci určitého odboru, špecializácie policajnej činnosti. Znamenajú teda jednak prácu s nástrojmi, jednak so špecifickými manažérskymi technikami. Väčšina policajných manažérov preto nevyhnutne potrebuje tieto schopnosti na efektívne splnenie úloh útvaru policajnej organizácie, ktorý riadia.

Realizačné, projekčné kompetencie zahŕňajú schopnosti riešiť riadiace problémy spôsobom, ktorý by priniesol policajnej organizácii úžitok. To znamená, aby bola riadiaca činnosť policajných manažérov efektívna, musia problém nielen rozpoznať a analyzovať, ale musia mať i schopnosti nájsť jeho praktické, t. j. použiteľné riešenie s ohľadom na všetky relevantné okolnosti s ním súvisiace. V opačnom prípade by sa mohli stať len jeho pozorovateľom a nakoniec by mohli aj zlyhať. Preto v závislosti od konkrétneho riadiaceho problému tieto schopnosti vyžadujú i príslušnú mieru teoretického poznatkového fondu.

Z prezentovaných záverov výskumnej úlohy¹¹ vyplýva, že v detailnejšom vyjadrení manažerských kompetencií to predstavuje **celú škálu schopností** policajných manažerov na príslušnom stupni riadenia policajnej organizácie. Model kompetencií potrebných na vrcholovej, strednej a základnej úrovni riadenia možno prehľadnou formou vyjadriť takto:

Manažerske kompetencie	Stupeň riadenia		
	VRCHO- LOVÝ	STRED- NÝ	ZÁ- KLADNÝ
<i>KONCEPČNÉ</i>			
schopnosť systémového prístupu k riadeniu, schopnosť koncepčného myslenia, vytvárania stratégií a vytyčovania strategických cieľov	*		
schopnosť stanoviť čiastkové ciele a úlohy policajnej organizácie v súlade s celkovou stratégiou policajno-bezpečnostnej situácie	*		
schopnosť určiť priority policajno-bezpečnostnej politiky	*	*	
schopnosť vytvárať efektívnu organizačnú štruktúru polície	*		
schopnosť hľadať a nachádzať doteraz nepoznané riešenia problémov bezpečnostnej povahy, ktoré sú podmienené vznikom nových foriem, metód a prostriedkov páchania závažnej trestnej činnosti, neraz organizovaného charakteru	*		
schopnosť orientácie na inovačnú aktivitu	*		
schopnosť prekonať subjektívne tendencie k riadeniu založené na osobných hodnotách	*		
schopnosť upustiť od prílišného detailizovania jednotlivých operácií	*		
schopnosť analyticko-syntetického myslenia a kauzálnej analýzy		*	
schopnosť stanoviť priority policajného organizačného celku		*	
schopnosť odhadnúť predpokladaný vývoj policajno-bezpečnostnej situácie		*	
schopnosť odhadnúť rôzne aspekty budúceho vývoja teritória, nad ktorým vykonáva policajnú jurisdikciu		*	
schopnosť analytického a deduktívno-konštruktívneho myslenia			*
schopnosť vystihnúť podstatu problému			*
schopnosť pracovať systematicky			*
<i>SOCIÁLNE</i>			
schopnosť venovať značnú pozornosť potrebám príslušníkov Policajného zboru ako jednému z najvýznamnejších nástrojov na dosahovanie cieľov a úloh policajnej organizácie	*		
zručnosť komunikácie so subjektmi vonkajšieho prostredia Policajného zboru, t. j. masovokomunikačnými prostriedkami, predstaviteľmi súdov, iných štátnych inštitúcií	*		
schopnosť poznávať osobnosť človeka		*	
komunikačná zručnosť		*	*
schopnosť asertívneho správania a konania		*	*

¹¹ KROPÁČ, Z. Pracovní činnost a pracovní podmínky policejního manažera. In *Typologie policejních manažerů : Závěrečná zpráva institucionálního úkolu PA ČR*, s. 61-65.

schopnosť nadväzovať a udržiavať pozitívne medzil'udské vzťahy		*	*
schopnosť vypočítať podriadeného spolupracovníka, znalosť aktívneho načúvania		*	*
schopnosť persúázie		*	*
schopnosť včas poskytnúť potrebné informácie		*	
schopnosť uznať argumenty druhej strany		*	*
schopnosť nadchnúť iných pre vec		*	*
schopnosť odhadnúť osobnosť			*
schopnosť každodennej systematickej práce s ľuďmi			*
schopnosť empatie			*
schopnosť informovať podriadených policajtov a občianskych zamestnancov policajného útvaru o všetkých podstatných veciach týkajúcich sa ich práce, pracovných a sociálnych podmienok			*
schopnosť prispôbiť a meniť štýl vedenia svojich podriadených			*
<i>TECHNICKÉ, ODBORNÉ</i>			
zručnosť práce na počítači	*	*	*
zručnosť ovládať moderné technické spojovacie prostriedky	*	*	*
schopnosť viesť služobné motorové vozidlo	*	*	*
zručnosť uskutočňovať rôzne administratívne úkony a pracovné algoritmy nevyhnutné na vykonanie práce	*		
zručnosť dokonalej manipulácie so služobnou zbraňou		*	*
<i>REALIZAČNÉ, PROJEKČNÉ</i>			
schopnosť vo vhodnej chvíli zvoliť kompromis medzi sklonom k udržaniu kontinuity a potrebou zmeny pri realizácii stratégie	*		
schopnosť v optimálnej miere delegovať menej podstatné úlohy na nižšie súčasti riadenia policajnej organizácie	*		
schopnosť a zručnosť používať manažérske techniky, programy na podporu rozhodovania, plánovania a kontroly	*		
organizačné schopnosti		*	*
schopnosť rozhodovania v krízovej situácii		*	
schopnosť operatívneho rozhodovania		*	
schopnosť operatívne reagovať na vzniknutú policajno-bezpečnostnú situáciu			*
schopnosť operatívneho riadenia			*

Tab. 1 Manažérske kompetencie na jednotlivých stupňoch riadenia policajnej organizácie

Keďže každá typológia je vlastne istým skreslením a zjednodušením z hľadiska reality, nemožno uvedený výpočet kompetencií policajných manažérov pokladať za definitívny. Treba ho považovať za dynamicky sa vyvíjajúci systém. Súvisí to jednak s reakciou manažmentu Policajného zboru na potreby policajnej praxe pri zabezpečovaní boja proti kriminalite a jednak s tou skutočnosťou, že špecifické kompetencie je potrebné rozvíjať aj podľa smeru kariérnej cesty (kariérneho postupu) policajných manažérov. Napríklad zvládnutie práce s novými médiami, s internetom, intranetom je potrebné hlavne pri práci s informačnými systémami polície, osvojenie cudzích jazykov je zase nevyhnutným

predpokladom práce zvlášť na úseku služby hraničnej a cudzineckej polície, resp. v národnej ústredni INTERPOL a podobne.

Záver

Vedieť, čo je v súčasnosti pre policajného manažéra dôležitejšie a čo menej dôležité, je pri kompetenciách rozhodujúce. Existuje totiž množstvo zručností, vedomostí a schopností, ktoré policajný manažér vo svojej práci potrebuje, ale iba malá časť z nich naozaj odlišuje vynikajúcich manažérov od priemerných. Nesprávne identifikované požiadavky na súčasných, resp. budúcich policajných manažérov v podobe kompetenčného modelu môže tak spôsobiť ich nežiaduci rozvoj.

Prikláňame sa k názoru, že policajní manažéri, ktorí chcú obstáť v čase globalizačných trendov a byť v aktuálnych podmienkach spoločnosti konkurencieschopní, musia sledovať súčasné moderné prístupy k riadeniu a celoživotnému rozvoju kľúčových spôsobilostí. Policajná organizácia totiž potrebuje takých 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.

Treba si tiež uvedomiť, že pracovné podmienky a pracovná činnosť manažéra v policajnej organizácii vyžadujú také kompetencie, ktoré mu umožnia zabezpečiť rýchle rozhodovanie, v mnohých prípadoch urobiť opatrenia na utajenosť plánov a rozkazov, zaistiť vysoké nasadenie ľudských zdrojov a materiálnych prostriedkov v krátkom čase. Policajný manažér musí vytvoriť podmienky na dosahovanie náročných cieľov a úloh policajnej organizácie s efektívnym využitím všetkých disponibilných zdrojov alebo mnohokrát až v rámci veľmi obmedzených finančných a materiálnych prostriedkov. Pritom má plnú zodpovednosť za dosahované výsledky. Z hľadiska dodržiavania etických kódexov (štandardov) sú na neho kladené oveľa vyššie požiadavky ako napríklad na manažérov v ziskovej sfére (ekonomika) alebo aj manažérov v neziskovej oblasti (školsťvo, zdravotníctvo a pod.).

Literatúra

BARIČIČOVÁ, Ľ. Znalostná spoločnosť – aktuálna výzva pre teóriu a prax policajného manažmentu. In *Aktuálne manažérske trendy v teórii a praxi : vedecký monografický zborník*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2008. s. 35-40. ISBN 978-80-8070-966-2.

BARIČIČOVÁ, Ľ. Vybrané aspekty edukácie policajných manažérov v kontexte aktuálnych potrieb modernej spoločnosti. In *Manažment – teória, výučba a prax 2010 : zborník príspevkov z medzinárodnej vedecko-odbornej konferencie*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši, 2010. s. 10-18. ISBN 978-80-8040-404-8.

BARIČIČOVÁ, Ľ., KNÝ, M. Špecifická rozhodovacieho procesu v policajnej organizácii. In *Perspektivy a potreby managementu v 21. storočí : sborník príspevků z mezinárodní vědecké konference*. Ostrava : VŠB – Technická univerzita, 2002, s. 5-14. ISBN 80-248-0187-6.

DRUCKER, P. F. *Řízení v turbulentní době*. Praha : Management Press, 1994. 215 s. ISBN 80-856-0367-5.

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.

- FREEMANTLE, D. *Superšéf : O úspěšném řízení lidí od A až do Z*. Praha : Management Press, 1995. 279 s. ISBN 80-856-0372-1.
- JEDINÁK, P. Komparace vzdělávacích potřeb policistů a pracovníků bezpečnostního managementu ve veřejné správě. In *Policajná teória a prax : Časopis Akadémie PZ v Bratislave*. Bratislava : Akadémia PZ, 2011. Roč. 19, č. 1, s. 51-70. ISSN 1335-1370.
- KOKAVCOVÁ, D. Výmena a odovzdávanie znalostí v organizácii – mýtus alebo realita. In *Aktuálne manažérske trendy v teórii a praxi : vedecký monografický zborník*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2008. s. 75-79. ISBN 978-80-8070-966-2.
- KRÁČMAR, J. Význam teórie manažmentu pre transformáciu Policajného zboru. In *Zborník z medzinárodnej konferencie usporiadanej pri príležitosti 5. výročia založenia Fakulty managementu Univerzity Komenského v Bratislave*. Bratislava : FM UK, 1996, s. 58-59.
- KROPÁČ, Z. Výkonnost a efektivnost policejního managementu a úloha vysokého policejního školství při jejich zvyšování. In *Perspektívy vysokoškolskej prípravy policajných manažérov : zborník príspevkov zo seminára s medzinárodnou účasťou*. Bratislava : Akadémia PZ, 2003, s. 37-50. ISBN 80-805-4303-8.
- KROPÁČ, Z. Pracovní činnost a pracovní podmínky policejního manažera. In *Typologie policejních manažerů : Závěrečná zpráva o plnění institucionálního úkolu PA ČR č. 307*. Praha : PA ČR, 1999, s. 45-91.
- PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment : Piliere kompetentnosti*. Bratislava : Sprint, 1999. 493 s. ISBN 80-8884836-9.
- POŽÁR, J. *Manažerská informatika II*. Praha : PA ČR, 2006. s. 222. ISBN 80-725-1232-3.
- SENGE, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practise of the Learning Organisation*. New York : Doubleday Publishing, 1994. ISBN 03-852-6095-4.
- SLABÝ, A. Kľúčové zpusobilosti manažerů Policie České republiky. In *Policajná teória a prax : Časopis Akadémie PZ v Bratislave*. Bratislava : Akadémia PZ, 2010. Roč. 18, č. 4, s. 104-115. ISSN 1335-1370.
- VYMĚTAL, J., DIAČIKOVÁ, A. VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha : LexisNexis CZ, 2005. 399 s. ISBN 80-869-2001-1.
- Zákon č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov.

Key words: information society, knowledge society, managerial competence, profile type of police manager personality

Summary

Nowadays, modern environment in daily confronts managers working in the field of security with unpredictably changing conditions. These conditions relate to the development of information and knowledge society.

In the information society, information plays a key role not only in terms of development of police organization, but also for the overall development of social life. Technological base of this development is the use of elements of modern information and communication technologies. Information society is characterized by dominance of information work, interactivity, integration and globalization trends. Result of the world of globalization, supported by constant innovation of ICT is happening that the relatively large number of older and long experience of best practices and principles of management becoming invalid.

Today's global management system is oriented to the production of intellectual work, which requires police managers a comprehensive overview not only of current events in the micro and macro social space, but also is strategically focused on the future. Thus oriented management constitutes a successful manager of the Police as a body of police management organizations, capable of not only work with information efficiently and not only to know how to use modern information technology, but is also able to know how to use traditional knowledge and human wisdom.

In modern society the knowledge is just the right base of development, the key to success. This requires police managers the ability to learn quickly, creatively respond to changes in the environment, a responsible approach to the management of police organizations as a basis of knowledge and on the learning organization principles. In addition to basic equipment that a competent police manager of 21st century assertive communication is also supported by the required degree of empathic behaviour, which is an important prerequisite for good motivation, assessment, and teamwork in the organization. This is connected to the main thrust of the knowledge society, which includes professionalism, mastery and cooperation between people.

*Ing. Ľubica Baričičová, PhD.
Akadémia PZ v Bratislave
Katedra manažmentu a informatiky
tel.: 0961057403
e-mail: lubica.baricicova@minv.sk*

Recenzenti: prof. Ing. Jozef Haládik, PhD., doc. Ing. Jan Kráčmar, CSc.