

Analýza determinantov riadenia policajnej organizácie

Anotácia: Policajná práca, ako aj jej riadenie, je vzhľadom na konkrétne podmienky policajného výkonu veľmi rôznorodá. Preto tak z teoreticko-metodologického, ako aj samotného praxeologického hľadiska vystupuje do popredia potreba skúmania riadiaceho procesu v policajnej organizácii, jeho obsahu, ale predovšetkým špecifik (osobitostí) policajného manažmentu, ktorými sa odlišuje nielen od manažmentu organizácií pôsobiacich v ekonomickej oblasti, ale aj od manažmentu organizácií pôsobiacich v podmienkach štátnej správy.

Kľúčové slová: policajná organizácia, poslanie policajnej organizácie, policajný systém, objektívne a subjektívne determinanty riadenia, policajný manažér.

Úvod

Zmyslom demokratickej spoločnosti je poskytnúť všetkým občanom slobodu. Niektorí z nich ju však zneužívajú, a tak ohrozujú jej samotnú podstatu. Preto na jednej strane majú občania štátom garantovanú ochranu práv, slobôd a oprávnených záujmov, ale na druhej strane im spoločnosť zároveň stanovuje povinnosti a pravidlá správania, ktoré je potrebné dodržiavať.

Uviesť do rovnováhy práva jednotlivca s právami spoločnosti ako celku bolo a je vždy ťažké. Na tomto úseku – súladu práv a povinností – zohráva polícia ako jedna zo zložiek štátneho mechanizmu dôležitú úlohu. V právnom štáte je dôležitým sprostredkujúcim článkom medzi záujmami štátu a spoločnosti ako celku a právami a slobodami jednotlivca. Pôsobí v pozícii citlivého vyvažovateľa medzi nevyhnutnosťou ochrany spoločnosti a zabezpečenia verejného poriadku na jednej strane a právami a slobodami občanov na strane druhej.¹

Policajná organizácia ako špecifický druh spoločenskej organizácie

Bolo by veľmi zjednodušené považovať za hlavnú úlohu polície zníženie, resp. likvidáciu kriminality. Jej samotná úloha je ďaleko zložitejšia než prevencia a pátranie po zločine. Ak zoberieme do úvahy okrem iného ochranu verejného poriadku, zistíme, že ide viac o *policajnú službu* ako o *policajnú silu*.²

Policajná organizácia predstavuje cielene vytvorený subjekt (ozbrojený Policajný zbor) pôsobiaci na celom území Slovenskej republiky, ktorého hlavným poslaním je zabezpečenie usporiadania spoločenského života, regulácia spoločenských vzťahov a zabezpečenie humanitárneho sociálneho servisu občanov.

Policajný zbor ako organizácia a sociálna inštitúcia pôsobí na úseku, pre ktorý sa v našom zákonodarstve používa označenie *veci vnútorného poriadku a bezpečnosti*. Keďže tento pojem nie je v slovenskom právnom poriadku presne definovaný, všeobecne možno pôsobnosť Policajného zboru vymedziť tak, že zahŕňa spoločenské vzťahy pri ochrane spoločnosti a jednotlivých osôb pred nebezpečenstvom, ktoré naruša bezpečnosť³ a verejný poriadok. Pri analýzach všetkých jeho základných úloh⁴ sa vynára otázka, ktoré z nich má

¹ CIGÁNIK, Ľ. Zasahovanie do základných ľudských práv a slobôd príslušníkmi Policajného zboru pri použití strelnej zbrane v policajnej situácii. In *Trestnoprávne zásahy do základných ľudských práv a slobôd. Vystúpenia z vedeckej konferencie*. Bratislava : Akadémia PZ, 1998, s. 114.

² BALÁŽ, P. *Policia Slovenskej republiky v transformačnom procese spoločnosti*. Bratislava : Akadémia PZ, 1995, s. 76.

³ Do pojmu bezpečnosť (verejná bezpečnosť) právna teória zahŕňa nielen bezpečnosť štátu a jeho inštitúcií, ale aj život, zdravie, slobodu a česť jednotlivca a tiež ochranu majetku. Pojem bezpečnosť tak vyjadruje jednak kompetenčný, ako aj materiálnoprávny základ činnosti Policajného zboru.

⁴ Zákon č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov.

Policajný zbor v skutočnosti zabezpečovať a ktoré by mohli prevziať iné orgány štátnej správy. Z tohto hľadiska je možné podporiť myšlienku, aby sa Policajný zbor sústredil na plnenie tých úloh, ktoré mu vyplývajú z jeho dominantného poslania. Tieto snahy smerujú k tomu, aby Policajný zbor nebol zbytočne zaťažovaný problémami, ktoré môže zvládnuť aj orgán všeobecnej štátnej správy bez osobitného služobného pomeru⁵.

Policajná organizácia ako špecifický spoločenský systém sa vyznačuje žiaducim cieľovým správaním, ktoré má vo všeobecnosti smerovať k plneniu úloh policajnej doktríny nášho štátu. Policajná doktrína ako bezpečnostná doktrína v užšom zmysle slova predstavuje ústavnými orgánmi prijatý súbor teoretických východísk, legislatívnych a praktických opatrení na úseku vnútorného poriadku a bezpečnosti nášho štátu. Medzi hlavné významové stránky policajnej doktríny zaradíme:⁶

- a) **informačno-poznávaciu stránku**, pretože doktrína poskytuje koncentrovaný a systémový pohľad na celú problematiku činnosti a organizácie policajno-bezpečnostných orgánov. V hlavných strategických a stochastických zameraniach orientuje činnosť týchto orgánov na základné problémy, hlavné ciele, podstatné momenty, ako aj určujúce postupy pri realizácii základných úloh Policajného zboru v oblasti vnútorného poriadku a bezpečnosti;
- b) **metodologickú stránku**, pretože policajná doktrína okrem stanovených základných strategických cieľov a smerov činnosti polície obsahuje aj základné strategické postupy, spôsoby a metódy ich dosiahnutia;
- c) **právnu stránku**, keďže policajná doktrína vymedzuje základný právny rámec pre činnosť, organizáciu, štrukturálnu výstavbu i všetky základné momenty policajnej organizácie;
- d) **vedeckú stránku**, lebo na základe spôsobu tvorby policajnej doktríny, jej vnútornej obsahovej štruktúry i úrovne objektivity, ako aj hĺbky poznania príslušnej oblasti spoločenských vzťahov možno doktrínu charakterizovať ako vedecký dokument, výsledok tvorivého ducha;
- e) **praxeologickú stránku**, pretože základným zmyslom policajnej doktríny je usmerňovať praktickú činnosť policajných orgánov a ďalších zúčastnených subjektov na plnení konkrétnych úloh na úseku vnútorného poriadku a bezpečnosti, a to na rôznej úrovni riadenia a organizácie týchto subjektov;
- f) **rozhodovaciu stránku**, ktorá súvisí s náročnosťou policajnej práce v boji s protispoločenskou činnosťou, s konfliktnosťou medzi základnými záujmami a cieľmi hlavných subjektov právnych vzťahov v tejto oblasti, t. j. občanov na jednej strane a policajnou organizáciou na druhej strane, s vysokou mierou neurčitosti a rizika, ktoré je s tým spojené. To všetko kladie na každého policajného manažéra, ako aj každého policajta mimoriadne požiadavky z hľadiska dodržiavania zákonosti, efektívnosti, rýchlosti a kvality rozhodovania pri riešení rôznych konfliktných situácií, ktoré sú základnou črtou a stránkou policajnej činnosti;
- g) **prognostickú, plánovaciu a modelovú stránku**, pretože hlavnou funkciou policajnej doktríny je usmerňovanie budúceho vývoja činnosti policajnej organizácie, jej štrukturálnej výstavby s cieľom udržať kriminalitu a inú protispoločenskú činnosť na únosnej úrovni a tiež aby na základe vedecky stanovených prognóz bolo možné strategicky preventívne orientovať činnosť subjektov na úseku vnútorného poriadku a bezpečnosti pri riešení budúcich rizikových a rozhodujúcich problémov.

⁵ Máme na mysli správne agendy na úseku osobných a cestovných dokladov, dopravy, pobytu občanov nielen Slovenskej republiky ale aj cudzincov na našom území, agendy súvisiace jednak s ochranou utajovaných skutočností, jednak s nosením či držaním zbraní a streliva.

⁶ PORADA, V., STACHO, P. *Úvod do teórie činnosti policajno-bezpečnostných orgánov. 2. časť*. Bratislava : Akadémia PZ, 2000, s. 25-26. BERŽI, L. *Základy teórie činnosti policajno-bezpečnostných orgánov*. Bratislava : Akadémia PZ, 1994, s. 51-53.

Pri realizácii úloh sa na policajný systém z pohľadu riadenia kladú isté špecifické požiadavky, medzi ktoré patria predovšetkým:

- zákonnosť – všetci príslušníci Policajného zboru pri výkone povolania musia zväžiť svoje postupy tak, aby boli v súlade s právnymi predpismi platnými na území Slovenskej republiky, ako aj v medzinárodnom meradle. Táto požiadavka je navyše spojená s princípom legality, ktorý predstavuje obmedzenie policajnej činnosti len na to, čo jej zákon dovoľuje;
- vysoká spoľahlivosť – každý prvok, každý útvar policajnej organizácie musí byť schopný zabezpečovať plnenie výkonu policajnej činnosti prostredníctvom realizácie manažerských rozhodnutí, uskutočňovať rôzne zmeny vo vymedzených časových intervaloch a pritom si zachovať vlastnosti a štruktúru policajného systému;
- presnosť – jednotlivé prvky a súčasti policajnej organizácie musia byť schopné bezchybne, správne, spoľahlivo, podľa požadovaných kritérií plniť rozhodnutia nadriadených, zabezpečovať im zadané úlohy a povinnosti. Tie potom ovplyvňujú efektívnosť splnenia úloh celého Policajného zboru;
- pevnosť – činnosť príslušníkov Policajného zboru nikdy nie je samovoľná, ale prebieha podľa normatívne upraveného postupu, prejavuje sa aj v jednoznačnosti plnenia rozhodnutí policajných manažérov;
- rozhodnosť – policajní manažéri, ale aj im podriadení policajti musia byť schopní samostatne rozhodovať často v podmienkach neistoty a rizika vyplývajúceho z nedostatku času a zložitosti situácie;
- operatívnosť – procesy v policajnej organizácii by mali byť založené na riadenom postupe, pre ktorý je príznačná plynulosť, pružnosť. Operatívnosť má veľký význam vzhľadom na skracovanie času prenosu a spracovania informácií pre potreby rozhodovania nielen policajných manažérov, ale aj policajtov vo výkone služby;
- utajenosť – právna ochrana informácií potrebných na prácu polície je odvodená predovšetkým z oprávnenia príslušníkov Policajného zboru, ktorí môžu, resp. musia svoju činnosť vo vymedzenom rozsahu pred nepovolnými osobami utajiť;
- prevencia – Policajný zbor musí v rámci svojej činnosti okrem represie vyvíjať aj také aktivity, ktoré sú zamerané na plánovité a koordinované pôsobenie na príčiny a podmienky kriminality;
- centralizácia a decentralizácia – právomoc sústredená na útvary či jednotlivcov na vyšších stupňoch riadenia policajnej organizácie je typická pre centralizovaný typ riadenia, pri decentralizovanom riadení ide o delegovanie riadiacej právomoci na nižšie zložky, policajné útvary. Aj napriek nesporným výhodám decentralizovaného typu riadenia sa decentralizácia v policajnej organizácii nedá vždy uplatniť. Závisí to od množstva faktorov, akými sú napríklad veľkosť a charakter vnútornej štruktúry jednotlivých prvkov policajnej organizácie, stupeň informovanosti, charakter riadiacich problémov, kompetencia policajného manažéra ako subjektu riadenia, stupeň riadenia policajnej organizácie (na nižších stupňoch riadenia totiž spravidla nebýva dostatočný komplexný prehľad o celkovej policajno-bezpečnostnej situácii), ale aj zotrvačnosť pri uplatňovaní tradičných riadiacich postupov (keď aj v situáciách, v ktorých sa to vyslovene nežiada, prevláda velenie nad vedením) a podobne.

Cieľové správanie policajnej organizácie sa dosahuje prostredníctvom manažmentu⁷. Riadenie treba chápať ako mnohostrannú, uvedomeľú a aktívnu tvorivú činnosť, v rámci

⁷ Jeho význam je odvodený od anglického výrazu „manage“, čo v preklade znamená riadiť, viesť, ovládať, mať vedúcu funkciu. Vychádzajúc z našich potrieb, budeme pojmy riadenie a manažment pracovne považovať za

ktorej policajný manažér ako riadiaci subjekt stanovuje ciele, ovplyvňuje metódy, prostriedky a spôsob správania riadených útvarov, aby celý policajný systém optimálne plnil určené funkcie a dosahoval stanovené ciele v určenom čase a kvalite.

Základným poslaním riadenia policajných služieb je preto pôsobiť na riadený policajný úsek tak, aby sa dosiahli výsledky zodpovedajúce potrebám spoločnosti pri optimálnom využití možností v danej etape vývoja týchto služieb. Nevyhnutnou podmienkou úspešného riadenia policajnej činnosti je poznanie:

- a) zákonitostí a trendov vývoja trestnej a inej protispoločenskej činnosti (najmä tej, ktorá je policajnými orgánmi sledovaná),
- b) zákonitostí riadenia, vedenia a velenia a schopnosť ich uplatňovania v praktickej činnosti,
- c) potrieb a požiadaviek spoločnosti,
- d) bezpečnostnej situácie z vnútroštátnych i medzinárodných hľadísk,
- e) možností, prostriedkov a nástrojov, ktoré polícia môže vo svojej činnosti využívať (legislatívne, ekonomické, technické a pod.) a ich efektívne i účelné využívanie.⁸

V súčasnej dobe sa výrazne a dynamicky menia podmienky na činnosť manažmentu na všetkých úrovniach vnútornej štruktúry policajnej organizácie. Domnievame sa, že táto skutočnosť je daná predovšetkým celkovou charakteristikou vývoja modernej spoločnosti –

globalizáciou, dynamizáciou procesov, rozvojom informačných a komunikačných technológií, interkulturálnych štruktúr a pod. Z toho potom pramení:

- » vzrastajúca zložitosť a dynamika policajnej činnosti,
- » existencia vzniku a rozvoja nových, relatívne samostatných druhov policajných služieb a špecializácií,
- » nepriaznivo sa vyvíjajúci stav, štruktúra a dynamika kriminality, ako aj jej nové typické prejavy - organizovanosť (aj v medzinárodnom meradle),
 - kvalifikovanosť a sofistikovanosť,
 - terorizmus,
 - stúpajúca agresivita a brutálnosťou páchatel'ov,
 - rast záťažových situácií,
- » rýchle zastarávanie metód a techník prevencie,
- » rastúce nároky na osobnostné vlastnosti policajtov, na ich morálku o osobnú zodpovednosť, na ich flexibilitu a kreativitu pri riadení v rámci svojej profesijnej činnosti,
- » aktuálne požiadavky na policajno-odbornú i všeobecnú vzdelanosť, sebaovládanie, psychickú, mravnú i sociogénnu vyspelosť nadriadených (policajných manažérov),
- » zvyšujúci sa počet nových, začínajúcich policajtov, ktorí postupne získavajú ucelenú odbornú prípravu, policajnú prax, životné skúsenosti a pod.⁹

Na uvedené skutočnosti sa snaží vrcholový manažment policajnej organizácie reagovať adekvátnym spôsobom, čo sa v konkrétnom vyjadrení premieta do podoby rôznych riadiacich opatrení na jednotlivých úsekoch policajných služieb s cieľom priblíženia polície občanom, eliminácie kriminality, zníženia dopravnej nehodovosti a pod. Aktuálne sa naznačený smer stratégie rozvoja policajnej organizácie odráža napríklad v novej koncepcii hodnotenia príslušníkov Policajného zboru občanmi, od ktorého sa bude následne odvíjať aj

synonymá. Pre túto toleranciu sme sa rozhodli z toho dôvodu, že niekedy je vhodnejšie použiť termín riadenie, inokedy zase termín manažment.

⁸ HOLDOŠ, J. Prezídium Policajného zboru - centrum riadenia policajných služieb. In *Efektívnosť riadenia v Policajnom zbore: Zborník z teoreticko-praktického seminára*. Bratislava: Akadémia PZ, 1995, s. 17.

⁹ BALÁŽ, P. *Polícia Slovenskej republiky v transformačnom procese spoločnosti*. Bratislava: Akadémia PZ, 1995, s. 94. KOLEKTÍV AUTOROV. *Profesia policajta*. Bratislava: Akadémia PZ, 2000, s.7.

hodnotenie ich bezprostredne nadriadených policajných manažérov od základného až po najvyšší stupeň riadenia.

Determinanty riadenia v policajnej organizácii

Pod determinantmi riadiaceho procesu rozumieme všetky relevantné faktory (skutočnosti, okolnosti, udalosti), ktoré určitým spôsobom vymedzujú podmienky, v ktorých sa riadenie uskutočňuje a ktoré ho nejakým spôsobom predurčujú alebo podmieňujú, a tak ovplyvňujú úroveň realizácie riadiacej činnosti policajného manažéra.

Dôležitosť problémov riadenia v policajnej organizácii spočíva v skutočnosti, že činnosť v Policajnom zbore obsahuje množstvo zložitých a konfliktných situácií, ktoré vyžadujú odbornú-bezpečnostnú kvalifikáciu, mravnú vyspelosť, psychickú i sociogénnu odolnosť policajných manažérov. Do popredia vystupujú schopnosti predvídať bezpečnostné riziká, orientovať sa v problémových situáciách, prijímať adekvátne rozhodnutia a tvorivo ich realizovať v riadiacom procese. V tom spočíva aj rásnosť a odvaha policajného manažéra, ktorý sa rozhoduje a vydáva rozkaz často pod tlakom, v podmienkach neistoty, so zvýšeným pocitom zodpovednosti za jeho rozhodnutie.

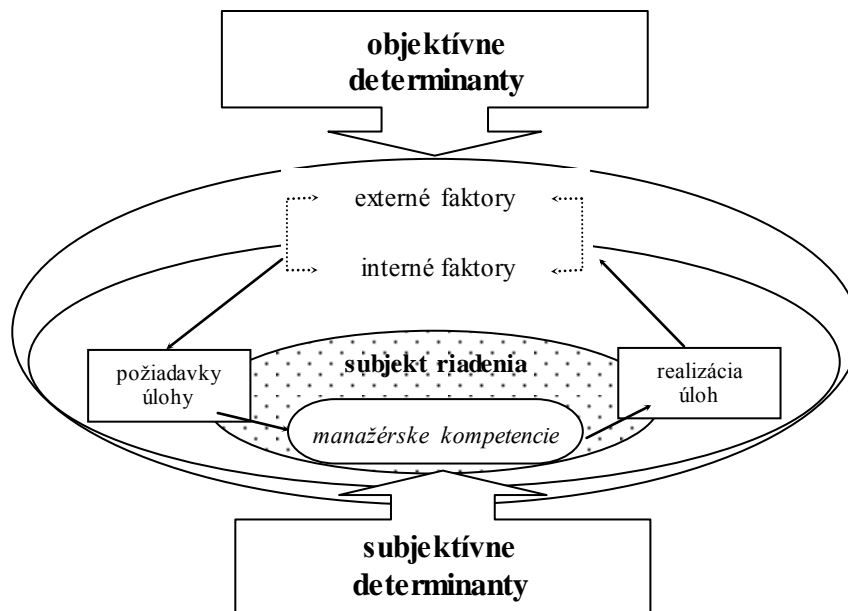
Pri precizovaní relevantných determinantov riadiaceho procesu v policajnej organizácii je potrebné vychádzať jednak zo špecifických vlastností policajnej organizácie a jednak z predpokladu, že sú spôsobené tak objektívnymi, ako aj subjektívnymi skutočnosťami, ich vzájomnými vzťahmi a vzájomnou podmienenosťou.

Za objektívne determinanty možno považovať tie, ktoré vychádzajú a pôsobia:

1. z *externého prostredia*, t. j. mimo policajnej organizácie;
2. v *internom prostredí*, t. j. v samotnej policajnej organizácii.

Subjektívne determinanty sú pre zmenu reprezentované osobnosťou policajného manažéra s patričnými právomocami a individuálnymi manažérskymi kompetenciami.

Pôsobenie uvedených determinantov riadenia vo všeobecnej podobe naznačuje nasledujúci obrázok:



Obrázok 1 Determinanty riadiaceho procesu v policajnej organizácii

Analýza objektívnych determinantov

Objektívne determinanty predstavujú heterogénnu skupinu tých faktorov, ktoré pôsobia na riadenie nezávisle od subjektu manažmentu, a preto hlbšie podmieňujú špecifické črty policajného manažmentu. Ide v podstate o všetko to, čo buď priamo, alebo nepriamo pôsobí zvonka na riadiacu činnosť policajného manažéra, ale aj to, čo určuje spôsob i podmienky riadenia v samotnom vnútri Policajného zboru.

Metodologickým nástrojom umožňujúcim vymedzenie týchto faktorov je externá a interná analýza policajného prostredia. Na externú analýzu je vhodné aplikovať metódu známu ako PEST analýza, ktorej všeobecný základ tvoria politicko-právne, ekonomické, sociálne, resp. technické faktory pôsobiace na policajnú organizáciu z vonkajšieho prostredia. Model 7 S možno pre zmenu využiť pri identifikovaní silných a slabých stránok vnútorného prostredia policajnej organizácie.

Policajná organizácia pracuje v kontexte celospoločenského prostredia. V tomto prostredí sa generujú potreby policajnej praxe. Je preto viac ako samozrejmé, že reálne podnety celospoločenského prostredia sa odrážajú, resp. by sa mali odrážať, v mechanizme vnútorného fungovania policajnej organizácie a v jej činnosti s cieľom realizovať riadiace rozhodnutia na uspokojovanie celospoločenských potrieb v oblasti bezpečnosti a verejného poriadku.

Z oblasti vonkajšieho prostredia Policajného zboru pôsobia na riadiacu činnosť policajných manažérov predovšetkým nasledujúce **determinanty externého charakteru**:

- a) vnútropolitické,
- b) zahraničnopolitické,
- c) právne,
- d) ekonomické,
- e) sociálne, geografické a sociogeografické obmedzenia celospoločenského charakteru,
- f) stupeň informatizácie spoločnosti.

a) Vnútropolitické determinanty

Do tejto skupiny faktorov možno okrem iného priradiť úroveň organizovanosti spoločenského systému, celkový charakter vývoja spoločnosti či územno-správne členenie štátu a pod.

Z pohľadu minulého, ale aj súčasného vnútropolitického vývoja našej spoločnosti je možné sa hypoteticky domnievať, že na riadiacu činnosť policajných manažérov do určitej miery pôsobia isté politické dohody¹⁰ či tlak rôznych záujmových skupín, resp. občanov vo všeobecnosti, aj keď by sa policajný manažér na hociktorom stupni riadenia Policajného zboru nemal nechať ovplyvňovať týmito vonkajšími silami, resp. by sa nemal nechať vhaňať do (pre neho ako reprezentanta polície) nežiaducich pozícií. V tejto súvislosti je potrebné zdôrazniť, že z tohto dôvodu podlieha činnosť policajných orgánov všeobecnej kontrole zo strany parlamentu a vlády.

b) Zahraničnopolitické determinanty

Faktory zahraničnopolitického charakteru ovplyvňujúce riadiace procesy v policajnej organizácii súvisia najmä so zintenzívňovaním požiadaviek Európskej únie na potrebu špecializácie polície v súvislosti s členstvom našej republiky v európskych ekonomických,

¹⁰ Tento predpoklad vychádza z aplikácie vertikálneho systému riadenia a osobnej zodpovednosti v rezorte MV SR. V tejto súvislosti treba podotknúť, že funkcia ministra a štátneho tajomníka sú politickými funkciami. O možnosti politického ovplyvňovania práce polície, o vzťahu medzi políciou a verejnosťou a pod. hovorili aj niektorí účastníci bilaterálneho seminára Strategické otázky policajného manažmentu.

politických a obranných štruktúrach, požiadaviek na zdokonaľovanie metód riadenia policajnej činnosti, na spoluprácu s policiami iných krajín v boji s organizovaným zločinom v medzinárodnom meradle.

c) Právne determinanty

Podľa nášho názoru existuje menšia autonómia subjektov manažmentu policajnej organizácie oproti iným organizáciám, pretože tu striktne pôsobí legislatívny dozor a prejavuje sa výkonná hierarchia zákonov, prokuratúry, súdov a úroveň vonkajšej kompetencie Policajného zboru.

d) Ekonomické determinanty

Z bližšieho skúmania týchto faktorov vyplýva, že v neziskových organizáciách, medzi ktoré zaradujeme aj Policajný zbor, na riadenie policajných manažérov v obmedzenej miere pôsobia trhové indikátory ako dopyt, ponuka, cena, rentabilita a pod.

V širšom kontexte pôsobenia týchto faktorov vidíme vplyv ekonomickej sily štátu v podobe „toku financií“ do policajnej organizácie na zabezpečenie potrieb policajnej praxe. Je zrejmé, že súčasná ekonomická situácia našej spoločnosti neumožňuje disponovať žiaducim množstvom finančných prostriedkov na uspokojovanie týchto potrieb.

e) Sociálne, geografické a sociogeografické determinanty

Sprostredkovane – viac či menej – sú riadiace procesy v policajnej organizácii ovplyvňované aj takými faktormi, akými sú napríklad:

- rozmiestnenie a hustota obyvateľstva, jeho profesijná a etnická štruktúra,
- pomer jednotlivých vekových skupín poukazujúci na biologickú aj sociálnu dynamiku obyvateľstva,
- sociálna situácia obyvateľstva,
- kultúrna úroveň spoločnosti a z toho vyplývajúca životná úroveň a životný štýl obyvateľov spoločnosti,
- stav, štruktúra a vývojové tendencie kriminality,
- stav a úroveň dopravnú-bezpečnostnej a požiaro-bezpečnostnej situácie v spoločnosti,
- úroveň spoločenskej prestíže polície, jej autorita,
- úroveň dôveryhodnosti polície u občanov a pod.¹¹

f) Stupeň informatizácie spoločnosti

Vláda SR schválila Stratégiu informatizácie spoločnosti, z ktorej vyplývajú aj úlohy na napĺňanie požiadaviek Európskej únie na štátny informačný systém. Jedným z projektov tohto systému je elektronizácia verejnej správy – eGovernment¹². Táto skutočnosť je prirodzenou reakciou na reálnu existenciu informačnej spoločnosti ako civilizačného trendu súčasného rozvoja spoločnosti. Jej základnou charakteristickou črtou je nielen dynamický rozvoj a zavádzanie informačných technológií do všetkých oblastí spoločenského života, ale v prvom rade zmena úlohy informácií. Ich využívanie prostredníctvom informačných technológií je, resp. by malo byť, dnes už neodmysliteľnou súčasťou práce každého policajného manažéra. To však nie je všetko. Podstatne dôležitejším determinantom je potreba komplexného pochopenia významu policajno-bezpečnostných informácií a s nimi prepojených vplyvov,

¹¹ ERNEKER, J. *Komunikácia v riadiacej činnosti*. Bratislava : Akadémia PZ, 2002, s. 43. KOLEKTÍV AUTOROV. *Profesia policajta*. Bratislava : Akadémia PZ, 2000, s. 27.

¹² BARIČIČOVÁ, E., KRÁČMAR, J. Informačná kompetentnosť policajných manažérov. In *Perspektivy rozvoje výuky policejního managementu a informatiky : Sborník z mezinárodní konference*. Praha : PA ČR, 2004. s. 69-73.

ktoré v konečnom dôsledku menia úlohy policajných manažérov pri riadení im zverených útvarov.

Nezanedbateľným faktorom v tejto súvislosti je tá skutočnosť, že informačné technológie a informačné systémy „prinášajú“ nové formy a možnosti páchania kriminality, ktorej podiel na celkovej kriminalite má stále narastajúcu tendenciu. Preto jej policajní manažéri musia – v súvislosti so zabezpečením plnenia hlavného poslania polície – venovať zvýšenú pozornosť.

Za relevantné faktory objektívneho charakteru pôsobiace v oblasti vnútorného prostredia policajnej organizácie považujeme predovšetkým tieto **interné determinanty**:

- a) normatívneho charakteru,
- b) organizačného charakteru,
- c) interakčného charakteru,
- d) informačného charakteru,
- e) vecného charakteru,
- f) personálneho charakteru.

a) Normatívne determinanty

Jadrom celej riadiacej činnosti policajného manažéra je rozhodovanie, ktoré je v podmienkach policajnej organizácie striktné regulované. Môže a zároveň aj musí sa preto realizovať len v zmysle platných právnych noriem, to znamená v rozsahu, na ktorý je podľa príslušného zákona, resp. iného normatívneho dokumentu, policajný manažér oprávnený.

Normatívny aspekt zahŕňa jednak normatívne požiadavky a očakávania všeobecne platné pre riadiacu činnosť, jednak špecifické normatívne požiadavky a očakávania vyplývajúce z charakteru policajnej organizácie. Tieto požiadavky a očakávania sú spojené predovšetkým so systémom noriem upravujúcich fungovanie policajnej organizácie ako celku a tiež jej jednotlivých súčastí.

Normatívny systém tu vystupuje ako objektívny regulátor riadiaceho procesu na príslušnej úrovni riadenia policajnej organizácie. Normatívny systém je tvorený súborom kultúrne prevzatých, historicky vytvorených štandardov. Patria sem formálne i neformálne normy týkajúce sa kvantitatívnej a kvalitatívnej distribúcie úloh a povinností polície, práv a zodpovednosti policajných manažérov, ale aj jednotlivých policajtov. Pri našich úvahách o normatívnych determinantoch máme na mysli systém tvorený prevažne formálnymi právnymi normami, ktoré majú bezprostredný vplyv na riadiacu činnosť policajného manažéra a ktoré vyplývajú, resp. sú odvodené z Ústavy Slovenskej republiky¹³. Normatívny systém zároveň vytvára špecifické podmienky, ktoré musí policajný manažér na jednej strane rešpektovať a na druhej strane aj tvorivo využívať, nie sa na normu len odvolávať, vyhovárať, a tým vlastne zakrývať svoje prípadné nedostatky pri riadení. Je to proces neraz zložitý a aj konfliktný. Základný rozpor sa môže prejavovať v obsahu a zameranosti postoja a hodnotovej orientácie policajného manažéra v porovnaní s charakterom normatívneho očakávania. Žiadna norma, aj keď akokoľvek presná, nemôže postihovať a určovať všetky varianty rozhodovania.

¹³ Ide hlavne o zákon č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov, zákon č. 73/1998 o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície v znení neskorších predpisov. Dôležité interné normy sú napríklad Nariadenie ministra vnútra Slovenskej republiky č. 3/2002 o etickom kódexe príslušníka Policajného zboru, Nariadenie ministra vnútra Slovenskej republiky č. 62/2003 o rozsahu pôsobnosti nadriadených vo veciach služobného pomeru v štátnej službe príslušníkov Policajného zboru (personálna pôsobnosť), Nariadenie ministra vnútra Slovenskej republiky č. 22/2009 o rozsahu disciplinárnej právomoci nadriadených (disciplinárna pôsobnosť) atď.

b) Organizačné determinanty

Organizačné determinanty prestupujú celým riadiacim procesom, keďže reflektujú samotnú vnútornú podstatu a členenie policajnej organizácie. Na analyzovanie faktorov formálnej policajnej organizačnej štruktúry možno použiť tri všeobecne platné dimenzie¹⁴:

- stupeň formalizácie,
- stupeň centralizácie,
- stupeň zložitosti.

Stupeň formalizácie vysvetľuje, do akej miery sú špecifikované, písomne vypracované a vynucované očakávané prostriedky a výsledky policajnej organizácie. Svojím charakterom patrí policajná organizácia medzi organizácie s **vysoko formalizovanou štruktúrou**. Prejavuje sa to hlavne v otázkach koncepcií riadenia a fungovania policajnej organizácie, resp. v otázkach vzájomných vzťahov všetkých prvkov – zvlášť v subordinácii a superiorite, a pod. Subordinácia a superiorita predstavujú vzájomný vzťah dvoch prvkov, subjektov (predovšetkým fyzických osôb, ale aj organizačných útvarov), pričom jeden z nich má na základe štatutárnej právomoci určitú nadriadenosť, teda oprávnenie usmerňovať výkon činnosti podriadeného subjektu na účel dosahovania spoločného cieľa. V podmienkach policajnej organizácie sa zvyšuje potreba rešpektovania zásady subordinácie a superiority, čo súvisí s celkovým charakterom, cieľmi, úlohami polície ako osobitnej donucovacej zložky štátneho aparátu. Subordinácia navyše zahŕňa povinnú požiadavku zachovania štátneho či služobného tajomstva. V súvislosti s touto zásadou sa spomína aj služobná disciplína a disciplinárna zodpovednosť policajtov. Je nepochybné, že predmetné právne inštitúty sú jedným z typických znakov služobného pomeru, v ktorom sa prejavuje mocenský, nerovný pomer jedného zo subjektov tohto vzťahu (nadriadenej zložky, štátu) voči druhému subjektu (podriadenej zložke, príslušníkovi Policajného zboru).¹⁵

Stupeň centralizácie sa týka spôsobov delegovania manažérskych právomocí na vykonávanie služobnej činnosti v rámci policajnej organizácie. Stupeň centralizácie ovplyvňuje význam a spôsob rozhodovania policajných manažérov. Právomoci vykonávať rutinné rozhodnutia bývajú spravidla delegované na nižšom stupni riadenia policajnej organizácie, právomoci pre strategické rozhodnutia sú centralizované na úrovni jej vrcholového manažmentu.

Stupeň zložitosti je odrazom deľby práce a vytváraním jednotlivých organizačných útvarov polície (napríklad podľa špecializácie). Stupeň zložitosti do značnej miery súvisí s diferenciaciou policajnej činnosti a z toho vyplývajúcich organizačných súčastí Policajného zboru. V manažérskej praxi sa na označenie počtu odlišných činností na jednom stupni riadenia polície používa pojem *horizontálna diferenciacia* (horizontálna štruktúra), analogicky pojem *vertikálna diferenciacia* (vertikálna štruktúra) zase slúži na vyjadrenie stupňov riadenia policajnej organizácie.

Z uvedeného vyplýva, že organizačnú štruktúru tvorí sieť vertikálnych, ako aj horizontálnych vzťahov a väzieb, ktoré spájajú jednotlivé prvky riadenia spolu s ich činnosťami do celostného systému. Keďže tieto vzťahy a väzby v policajnej organizácii sú formálne dané zákonmi, rozkazmi, smernicami a nariadeniami, jednoznačne vymedzujú súbor práv a povinností spojených s manažérskymi kompetenciami na príslušnom stupni riadenia policajnej organizácie. Z nich vyplýva právomoc policajného manažéra rozhodovať o určitých riadiacich problémoch samostatne, resp. prizvať na riešenie určitých problémov štáb alebo iný poradný orgán (štáb, operatívnu poradu, krízový štáb, operačný štáb, poradnú komisiu na

¹⁴ MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. Bratislava : Ekonóm, 2001, s.150-151.

¹⁵ KURIL, J. Služobná disciplína a disciplinárna zodpovednosť v služobnom pomere príslušníkov PZ. In *Policajná teória a prax*. Bratislava : Akadémia PZ, 2001. Ročník 9, č. 2, s. 23-34.

prerokovanie odvolaní policajtov proti rozhodnutiam vo veci služobného pomeru, bytovú komisiu, škodovú komisiu, dislokačnú komisiu, komisiu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci). Poradné orgány sa zriaďujú na riešenie rozhodujúcich otázok súvisiacich s činnosťou príslušnej organizačnej jednotky. Úlohou členov poradných orgánov je vyhľadávať, zhromažďovať, analyzovať, vyhodnocovať potrebné informácie a poskytovať ich policajnému manažérovi na zabezpečenie kvalifikovaného riadenia.

c) Interakčné determinanty

Ak má policajná organizácia dobre fungovať a plniť tým svoje špecifické poslanie, nezaobíde sa bez vzťahov nadriadenosti a podriadenosti. Tieto vzťahy sú vo formálnej vertikálnej interakcii písomne upravené príslušnými internými organizačnými predpismi (organizačnými normami a poriadkami). V podmienkach policajnej organizácie nadobúdajú tieto vzťahy špecifickú podobu služobnej interakcie. Základom je prikazovací princíp, prostredníctvom ktorého sa prejavuje mocenský, nerovný pomer nadriadenej zložky k podriadenej, pričom by policajný manažér nemal toto postavenie zneužívať a vydávať zbytočné, nesprávne a niekedy až nezmyselné rozhodnutia. Ak sa podriadený policajt domnieva, že rozhodnutie jeho nadriadeného vo forme rozkazu, nariadenia, príkazu alebo pokynu je v rozpore so všeobecne platným právnym predpisom, je povinný nadriadeného na to upozorniť. Ak policajný manažér trvá na splnení svojho rozhodnutia, podriadený policajt v duchu služobnej disciplíny nemôže toto splnenie odoprieť. Môže to urobiť jedine v prípade, že by tým spáchal trestný čin. Túto skutočnosť však musí bez zbytočného odkladu oznámiť vyššiemu nadriadenému.

Rozhodnutia policajného manažéra (zvlášť nesprávne, unáhlené, neobjektívne) majú vplyv nielen na plnenie služobných úloh, ale do značnej miery sa odrážajú aj v neformálnej interakcii na pracovisku. Je preto dôležité, aby rozhodnutia policajného manažéra boli neformálnou štruktúrou pozitívne prijímané. Na tejto báze sa potom môžu rozvíjať kooperačné vzťahy vedúce k integrácii hodnotových orientácií policajtov s rozhodnutiami nadriadeného. Preto by policajný manažér mal poznať úroveň formálnej a neformálnej interakcie. V mnohých prípadoch dochádza k rozporu medzi formálnou a neformálnou interakciou. Tento rozpor môže na jednej strane spôsobiť zníženie významu riadiacich rozhodnutí policajného manažéra, pokles jeho autority či prestíže, a naopak, na strane druhej, zase podporiť organizačné ciele a rozhodnutia policajného manažéra aj napriek dezintegračnej úrovni formálnej interakcie.¹⁶

d) Informačné determinanty

Podstatný význam pre riadiacu činnosť policajného manažéra má množstvo, kvalita a prenos potrebných policajno-bezpečnostných informácií. Informácie determinujú riadenie preto, lebo umožňujú policajnému manažérovi vytvoriť si obraz o riešenom probléme, a tak prispievajú k formulácii a riešeniu riadiaceho problému. V policajnej činnosti zvlášť platí, že problémy riadenia sú predovšetkým problémom informácií. Zo strategického hľadiska za najdôležitejšie v riadiacom procese považujeme vstupné informácie o cieľoch Policajného zboru ako celku, aby každý riadiaci i výkonný pracovník Policajného zboru bol schopný pracovať pre ich naplnenie a aby sa umožnila a uľahčila ich súčasnosť. Ďalej sú to informácie o cieľoch a hlavných úlohách útvaru, ktorý policajný manažér vedie, aby mohol zosúladiť ciele svojho útvaru s cieľmi Policajného zboru. Orientácia na kľúčové faktory mu umožní určiť priority a sústrediť úsilie na riadenie tých činiteľov, ktoré sú rozhodujúce pre splnenie cieľov.

¹⁶ KOLEKTÍV AUTOROV. *Profesia policajta*. Bratislava : Akadémia PZ, 2000, s. 32-33. ERNEKER, J. *Komunikácia v riadiacej činnosti*. Bratislava : Akadémia PZ, 2002, s. 48.

Keďže policajní manažéri pracujú v prevažnej miere so sprostredkovanými informáciami, pre samotné riadenie zohrávajú dôležitý význam len informácie hodnoverné, relevantné, včasné, aktuálne, presné, niekedy operatívne s primeraným stupňom podrobnosti a primeranou formou vyjadrenia. Objektívnu informovanosť policajného manažéra pri riadení môže zabezpečiť efektívne fungovanie a využívanie informačných systémov na podporu rozhodovania, pretože vtedy je ako subjekt riadenia podstatne menej odkázaný na informačný servis svojich pracovníkov.

Obsahom samotného riadenia sú výstupné informácie riadiaceho charakteru, ktoré rozkazujú, prikazujú, nariaďujú alebo odporúčajú vykonať určitú úlohu, resp. použiť vhodné metódy a prostriedky na jej splnenie a pod. Rozhodnutie musí byť formulované jednoznačne, jasne a zrozumiteľne, aby zbytočne nedochádzalo k jeho rozdielnemu chápaniu (výkladu) zo strany podriadených policajtov ako realizátorov manažérskeho rozhodnutia. Obvykle sa preto spracúva do určitého dokumentu bežnej alebo predpísanej formy, ktorá závisí od povahy konkrétneho riadiaceho prípadu, ale hlavne od stupňa riadenia policajnej organizácie.

V súvislosti s informačným faktorom je dôležité si uvedomiť, že v Policajnom zbore sa publikujú všetky normatívne rozhodnutia a väčšina individuálnych rozhodnutí. Rozhodnutia charakteru „vyhradené, dôverné, tajné, prísne tajné“ sa všeobecne nezverejňujú. Doručujú sa iba tým policajtom (jednotlivcom alebo skupine osôb), ktorým sú v rámci riadiaceho pôsobenia záväzne adresované.

e) Vecné determinanty

Výrazný vplyv na kvalitu riadiacej práce policajného manažéra majú faktory vecného, t. j. materiálno-technického charakteru. Bez nich by nebolo možné zabezpečiť realizáciu výkonu policajnej činnosti.

Vecné prvky predstavujú široký komplex prostriedkov, ktoré zahŕňajú na jednej strane prostriedky na zabezpečenie plnenia úloh policajnej organizácie a na druhej strane prostriedky na zabezpečenie vnútorného fungovania policajnej organizácie (ide predovšetkým o materiálno-technické zabezpečenie v podobe budov, dopravnej a spojovacej techniky, výpočtovej a inej špeciálnej techniky, ale napríklad aj v podobe výstroja a výzbroja príslušníkov Policajného zboru a pod.).

Materiálno-technické faktory ovplyvňujú nielen prácu samotného policajného manažéra, ale následne potom, a to vo výraznej miere, aj úroveň plnenia úloh zo strany podriadených. Hypoteticky môžeme uvažovať, že v tejto oblasti vzniká značné množstvo záťažových a konfliktných riadiacich situácií tým, že sa roztvárajú pomyselné nožnice medzi reálnymi materiálnymi potrebami a finančnými možnosťami ich uspokojovania. Výskumy totiž ukazujú, že z rušivých vplyvov policajtom najviac prekážajú a zaťažujú ich profesijnú prácu jednak kvantitatívne, ale aj kvalitatívne nedostatky práve v materiálno-technickej vybavenosti jednotlivých útvarov.

f) Personálne determinanty

Základným predpokladom úspechu výkonu policajnej činnosti je v neposlednom rade otázka personálnych zdrojov. Je preto, podľa nášho názoru, potrebné zobrať do úvahy aj tie faktory, ktoré sa spájajú s osobnostnými charakteristikami podriadených, resp. nadriadených, s ich kvalifikačnou úrovňou, ktoré súvisia so štýlom ich práce, motivačnou štruktúrou, spôsobom komunikácie a akceptácie svojho povolania atď. Do tejto skupiny faktorov okrem „kvality“ personálneho substrátu treba zaradiť aj stránku jeho „kvantity“, t. j. početného stavu, skladby a rozmiestnenia policajtov a občianskych zamestnancov. To v nemalej miere determinuje riadiacu činnosť policajného manažéra pri riešení konkrétnych riadiacich problémov. Spomíname to z toho dôvodu, že pri riadení je policajný manažér konfrontovaný tak so záujmami a potrebami nadriadených (ktorí reprezentujú záujmy a potreby policajnej

organizácie vo všeobecnosti), ako aj so záujmami a potrebami svojich podriadených, ale aj so svojimi vlastnými záujmami a potrebami. Optimálny stav z pohľadu riadenia preto nastane vtedy, keď sa všetky tri uvedené stránky k sebe čo najviac približia.

Analýza subjektívnych determinantov

Dôležitým činiteľom ovplyvňujúcim výkon policajnej činnosti je subjektívny, t. j. ľudský faktor – policajný manažér. Zohráva určujúce, dominantné postavenie pri riadení policajnej organizácie. Od miery jeho manažérskej kompetentnosti v prvom rade závisí celková kvalita riadiaceho procesu, ktorá priamo ovplyvňuje ďalší vývoj polície, zvyšovanie výsledkov jej činnosti, ale aj zlepšenie vzťahu občanov k nej samotnej.

Doterajšie poznatky a skúsenosti z policajnej praxe nám potvrdzujú, že osobnosť policajného manažéra je výrazne poznačená policajným prostredím, ako aj špecifickým charakterom policajnej činnosti. V súvislosti s tým je preto potrebné vnímať osobnosť policajného manažéra ako subjektívny determinant riadenia v úzkej korelácii so všetkými relevantnými faktormi objektívneho charakteru – či už vonkajšieho, alebo vnútorného prostredia policajnej organizácie, ktoré ovplyvňujú celkovú úspešnosť riadiacej činnosti policajného manažéra.

Policajného manažéra zákon o štátnej službe vymedzuje ako nadriadeného, ktorým je policajt zaradený do stálej alebo dočasnej štátnej služby a ktorý v ustanovenom rozsahu riadi výkon štátnej služby podriadených policajtov. Policajný manažér ako subjekt riadenia sa vyznačuje tým, že zodpovedá za riadenie jemu zverenému útvaru, príslušnej zložke policajnej organizácie. Ide hlavne o spôsob realizácie príkazov či smerníc upravujúcich výkon policajnej služby, o koordináciu a usmerňovanie aktivít podriadených policajtov so zámerom efektívneho plnenia stanovených cieľov policajnej organizácie, zvyšovanie výsledkov jej činnosti, a tým aj zabezpečenia zlepšovania vzťahu občanov k nej samotnej. Zjednodušene povedané, policajný manažér je profesionálna osobnosť významne pôsobiaca na priebeh a výsledky riadenia policajnej organizácie.

Profesionalitu policajného manažéra predurčujú jeho kompetencie. Tieto sú podmienené riadiacou pozíciou, ktorú zaujíma v hierarchickej štruktúre policajnej organizácie. Pritom je žiaduce, aby sa v rámci svojho služobného postavenia správne stotožnil s jemu prislúchajúcou manažérskou rolou. Podľa J. Ernekera policajný manažér okrem toho, že vystupuje ako riadiaci pracovník, je tiež, resp. by mal byť, odborníkom v policajno-bezpečnostných službách, komunikátorom a komunikačným partnerom, diagnostikom a analytikom, riešiteľom riadiacich problémov, organizátorom a koordinátorom, reprezentantom policajnej organizácie a ním riadeného organizačného celku. Súčasne je aj inovátorom sebarozvoja a rozvoja podriadených spolupracovníkov, ako aj ich vzorom.¹⁷

Kompetencia je v našom prípade – z pohľadu subjektívneho determinantu – pracovne ponímaná ako súbor *schopností, spôsobilostí, zručností* či *vo všeobecnosti osobnostných predpokladov riadiacich pracovníkov polície vykonávať manažérsku funkciu na príslušnom stupni riadenia policajnej organizácie a dosiahnuť pritom určitú úroveň výkonnosti*.

V súvislosti s tým nemožno zabudnúť ani na významné pôsobenie celkového zdravotného stavu či úrovne telesnej zdatnosti policajného manažéra ako faktora úspešnosti výkonu manažérskej práce v prostredí policajnej organizácie.

¹⁷ 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. 22-29. ERNEKER, J. Vedenie ľudí v podmienkach Policajného zboru. In *Efektívnosť riadenia v Policajnom zbore : Zborník z teoreticko-praktického seminára*. Bratislava : Akadémia PZ, 1995, s. 61-71.

Vlastnosti osobnosti policajného manažéra predstavujú pomerne zložitú štruktúralnu stránku jeho osobnosti. Pre potreby našej analýzy môžeme tieto vlastnosti zoskupiť do väčších celkov, ktoré v konečnom dôsledku podľa nás predstavujú:

- aktivačno-motivačné vlastnosti – t. j. *potreby* a s nimi úzko súvisiace *pudy*. Tieto vlastnosti vyjadrujú, čo poháňa policajného manažéra do činnosti, o čo sa usiluje, k čomu smeruje. Na zameranosti jeho osobnosti sa tiež podieľajú *záujmy, záľuby a sklony, aspirácie a životné plány, zvyky* a pod.
- vzťahovo-postojové vlastnosti – tieto vlastnosti podmieňujú, akým spôsobom sa policajný manažér správa v sociálnom prostredí, aký je jeho štýl riadenia, spôsob riešenia praktických úloh. Prvoradý význam v rámci nich zohrávajú *charakter, postoje, hodnoty a ideály*.
- sebaregulačné vlastnosti – určujú, nakoľko policajný manažér dokáže sám seba riadiť a kontrolovať pritom svoje vlastné prežívanie a konanie, ako dokáže plánovať svoj život a svoju činnosť. Pre policajného manažéra je tiež dôležité, aby bol schopný pretvárať sám seba, t. j. vzdelávať sa, zdokonaľovať, meniť sa a vychovávať. V sebaregulačných vlastnostiach sa zároveň prejavuje aj to, aký má postoj k sebe samému, ako vníma a hodnotí sám seba. Spolu sa na nich podieľajú *sebauvedomovanie a sebahodnotenie, sebakritika, svedomie* a aj vôľové vlastnosti ako *cieľavedomosť, zásadovosť, vytrvalosť, rozhodnosť, sebaovládanie, samostatnosť, iniciatívnosť*.
- dynamické vlastnosti – charakterizujú formálny priebeh prežívania a správania osobnosti policajného manažéra z hľadiska intenzity a tempa (dynamiky). V tomto zmysle vlastností sem patrí *temperament* či *extroverzia* a *introverzia*.
- vlastnosti psychických procesov a stavov – t. j. *pocíťovanie, vnímanie, sociálne vnímanie, predstavivosť, fantázia, myslenie, reč, pamäť, pozornosť, učenie, city, vôľa*, ktoré sa podieľajú hlavne pri spoluvytváraní individuálnych osobitostí policajných manažérov (určujú napríklad momentálnu aktivačnú výkonovú pohotovosť organizmu).
- výkonové vlastnosti – určujú, ako úspešne môže policajný manažér vykonávať riadiacu činnosť. Sú meradlom toho, čo dokáže, aké náročné úlohy zvládne, akú mieru úspechu v činnosti možno u neho predpokladať. Dominujúcu skupinu týchto vlastností tvoria *schopnosti* spolu s *vlohami*, na základe ktorých sa rozvíjajú. Možno ich považovať za relatívne samostatné, hierarchicky usporiadané špecifické štruktúralne kvality osobnosti. Spolu s nimi sa na výkonových vlastnostiach podieľajú aj *vedomosti, zručnosti, spôsobilosti* a *návyky*.

Prikláňame sa k názoru, že v podmienkach modernej spoločnosti policajná organizácia potrebuje takých riadiacich pracovníkov – policajných manažérov, u ktorých nestoja v popredí len odborné vedomosti, ale hlavne také osobnostné vlastnosti, 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.

Preto za kľúčové kompetencie policajného manažéra súčasnosti považujeme:

- inteligentné kompetencie, ktoré predstavujú širokú škálu schopností vecného, odborného a metodického charakteru, schopnosti analytického a systémového myslenia, ako aj špecifické schopnosti a zručnosti (napríklad zvládnutie práce s novými médiami a internetom);
- emocionálne kompetencie, ktorých súčasťou sú sociálne a osobnostné kompetencie, súvisiace s komunikačnými schopnosťami policajného manažéra načúvať, empaticky vnímať, asertívne sa správať, vecne argumentovať a presvedčať. Zároveň je potrebný cit

pre dynamiku riadenej skupiny alebo tímovej práce a tiež schopnosť pracovať a žiť flexibilne, cieľavedome, kreatívne;

- akčné kompetencie, ktoré sú z pohľadu znalostnej spoločnosti najvýznamnejšou zložkou manažérskej kompetencie, pretože v manažérskej praxi sa prejaví schopnosť policajného manažéra iniciatívne prijímať výzvy a zároveň osobnú zodpovednosť za praktickú realizáciu vytýčených cieľov jednotlivých útvarov, ktoré riadia.

Doterajšie teoretické poznatky, ale aj skúsenosti z policajnej praxe nám potvrdili tú skutočnosť, že dôležitou súčasťou manažérskej kompetentnosti riadiacich pracovníkov zaradených na základnom (výkonnom) stupni riadenia policajnej organizačnej štruktúry je *schopnosť učiť sa, premýšľať, komunikovať, argumentovať, riešiť problémy, kreativita, samostatnosť, výkonnosť a motivácia, kooperácia a tímová spolupráca, schopnosť empatie a hodnotenia, ako aj zmysel pre riziko a zodpovednosť.*

Záver

Analýzou všetkých relevantných skutočností podmieňujúcich riadenie policajnej organizácie sa usilujeme o identifikáciu a následnú precizáciu špecifik riadiacej činnosti policajného manažéra. Domnievame sa, že hlavné osobitosti spočívajú predovšetkým v tom, že:

1. Riadenie v podmienkach policajnej organizácie je vo svojej podstate **právne regulovaným procesom**. Právna regulácia činnosti policajných orgánov vytvára súhrn podmienok a predpokladov, ktoré treba v riadiacom procese rešpektovať. Samotná činnosť policajtov a ostatných pracovníkov Policajného zboru je pod stálym dozorom zo strany nadriadených. Voči nim, ale zvlášť vrcholovým policajným manažérom, má verejnosť značné očakávania, pokiaľ ide o otvorenosť a zodpovednosť. „Trecie plochy“ medzi nadriadeným a podriadeným, medzi manažérmi na rôznych stupňoch hierarchickej štruktúry policajnej organizácie, medzi policajným manažérom a verejnosťou (občanmi, novinármi) sú stále prítomnými problémami aj v krajinách s dlhodobo ustálenou demokraciou. Určitú úlohu pritom zohráva aj tradičný štýl riadiacej práce. Nesmieme zabudnúť na tú skutočnosť, že sa ešte stále prejavuje donucovací charakter moci, platia príkazy, sankcie, ustanovenia a často zaniká participácia na výsledku a pod.
2. V **oblasti riadiacej právomoci** majú policajní manažéri, podľa nášho názoru, menej rozhodovacej autonómie a flexibility oproti manažérom v iných spoločenských organizáciách. Dôvodom sú rozsiahle organizačné a inštitucionálne obmedzenia, ako aj externé vplyvy. Policajný manažér sa slobodne rozhoduje vtedy, keď má dostatok informácií o probléme v riadení, ak má požadované predpoklady na riadenie a dostatočne si uvedomuje všetky limitujúce činitele, v rámci ktorých sa na jednej strane rozhodovať môže, ale na druhej strane aj musí.
3. Hlavnou zásadou riadenia organizačných jednotiek a útvarov Policajného zboru je **zásada jediného zodpovedného vedúceho**. Tá spočíva vo zverení riadiacej právomoci v čo najširšej miere do rúk jedného riadiaceho pracovníka s cieľom dosiahnutia konkrétnej osobnej zodpovednosti za vývoj bezpečnostnej situácie na zverenom teritóriu, za stav a úroveň objasňovania trestnej činnosti, úroveň ochrany verejného poriadku, za vývoj dopravno-bezpečnostnej situácie, ale i za úroveň a efektivitu prijímaných opatrení. To v praxi znamená, že každý príslušník Policajného zboru má jedného bezprostredného nadriadeného, od ktorého dostáva rozkazy alebo príkazy a jemu tiež zodpovedá za splnenie úloh. To platí zvlášť v prípade riešenia krízových situácií, v prípade, keď prebieha a bezprostredne hrozí krízový dej, napr. bezpečnostný zásah poriadkových síl veľkého i malého rozsahu.

4. V tejto súvislosti treba tiež spomenúť *pôsobenie časového faktora* pri riadení, pretože v turbulentných podmienkach rozvoja modernej spoločnosti sa váha časovej dimenzie stále zväčšuje. Pre policajného manažéra – hlavne na výkonnom organizačnom prvku – je charakteristické operatívne riadenie, veľakrát v skrátenej lehote a s časovým obmedzením.
5. Policajný zbor plní jemu určené *špecifické ciele a úlohy*. To sa odráža aj v samotnom procese riadenia policajnej organizácie, ktoré musí byť v súlade s nasledujúcimi aspektmi policajno-bezpečnostnej činnosti:
 - dôsledné uplatňovanie legality, t. j. ústavnosti a zákonnosti v policajnej činnosti. Tento princíp vychádza z toho, že ochrana verejného poriadku, bezpečnosti osôb a majetku je v právnom štáte neoddeliteľne spojená s uplatňovaním a rešpektovaním základných práv a slobôd občanov zakotvených v Ústave Slovenskej republiky a iných príslušných zákonov. V policajnej činnosti musí byť rešpektovaná ľudská dôstojnosť. Zásahy do práv a slobôd občanov sú možné len v súlade so zákonom, v jeho medziach a spôsobom, ktorý tento zákon ustanovuje. Donútenie sa môže použiť len v prípadoch, keď verejný alebo iný všeobecný záujem nemôže byť inak chránený;
 - dodržiavanie apolitickosti Policajného zboru. Policajný zbor nemá byť prostriedkom presadzovania záujmov jednotlivých politických strán a hnutí;
 - uvedomenie si osobitného významu vzťahu polície k občanom. Činnosť polície musí byť službou pre občanov. Trvalou požiadavkou na prácu polície je maximálne priblíženie výkonu služby občanom. Každý občan by mal mať istotu, že polícia ho chráni a do jeho práv a slobôd zasahuje len na základe zákona, v medziach zákona a v rozsahu primeranom chráneným záujmom;
 - neustála kontrola činnosti policajných orgánov zo strany parlamentu a vlády. Táto kontrola má charakter všeobecnej kontroly a týka sa všetkých zásadných otázok ich výstavby a činnosti. Národnej rade Slovenskej republiky, ako aj vláde sa predkladajú nielen návrhy zákonov, ale aj hlavné programové a plánovacie dokumenty, analýzy bezpečnostnej situácie, vyhodnotenia plnenia úloh programového vyhlásenia i ďalšie koncepcné dokumenty spolu s návrhmi príslušných opatrení;
 - vytváranie podmienok na uplatňovanie verejnej kontroly činnosti polície vrátane kontroly prostredníctvom masovokomunikačných prostriedkov. Verejná kontrola by mala pomáhať pri vytváraní zábrany nezákonnosti, povrchnosti v práci polície, nútiť k zvyšovaniu kvality práce a výsledkov, viesť k slušnému, taktnému a profesionálnemu vystupovaniu príslušníkov Policajného zboru. Takéto žiaduce správanie polície by potom zákonite viedlo k zvyšovaniu jej autority a dôvery občanov k polícii;
 - neustále zdokonaľovanie metód policajnej činnosti s využitím pozitívnych skúseností demokratických štátov, zavádzanie moderných technických prostriedkov v boji proti kriminalite. Významnou metódou v policajnej činnosti má byť prevencia trestnej činnosti, pričom represia sa využíva v tých prípadoch, kde preventívne metódy a prostriedky nemajú účinok;
 - pochopenie zložitosti, relatívnej samostatnosti a súčasne vnútornej diferencovanosti systému činnosti Policajného zboru. Základnou ideou je účelné skombinovanie organizačnej, funkčnej a spätno-väzbovej stránky štruktúry systému policajných činností. Tieto činnosti majú svoje špecifiká, vzájomne sa od seba odlišujú čo do funkcie, úrovne, typu, ako aj zložitosti vnútornej štruktúry a organizačného mechanizmu;
 - vzájomná spolupráca s policajnými zbormi iných krajín zvlášť pri potláčaní organizovanej zločinnosti s medzinárodným prvkom. Myšlienka medzinárodnej policajnej spolupráce môže dokonca viesť k zrušeniu tradičného mocenského monopolu, ktorý súvisí so suverenitou jednotlivých štátov;

- zvládnutie konfliktnosti výkonu policajnej služby a špecifickej etiky pri jeho výkone. Pri ochrane občanov pred kriminalitou je základným záujmom policajnej organizácie zabezpečiť neodvratnosť trestného postihu, a tak prispieť k realizácii sociálnej spravodlivosti neraz aj za cenu nasadenia životov príslušníkov Policajného zboru;
 - existencia mocenského aspektu pri realizácii policajných činností prostredníctvom služobných úkonov a opatrení, ako aj ostatných služobných činností smerujúcich k naplneniu cieľov (úloh) Policajného zboru.
6. Základom policajnej práce je práca s informáciami, ktorá zvlášť v prostredí polície nadobúda nezastupiteľný rozmer reprezentujúci aktívny prístup k ich zberu, spracovaniu a využívaniu. Preto pre riadiacu činnosť policajného manažéra má množstvo, kvalita a prenos potrebných **policajno-bezpečnostných informácií** podstatný význam. Od nich totiž závisí nielen celková úspešnosť jeho práce, ale aj práce celého Policajného zboru. Informácie umožňujú policajnému manažérovi vytvoriť si obraz o riešenom probléme a prispievajú tak k formulácii a správne mu riešeniu problému v riadení. Z toho dôvodu je na jednej strane potrebné budovať globálne informačné prostredie v rámci policajnej organizácie. Len moderné informačno-komunikačné technológie predstavujú nezávislý nástroj umožňujúci rýchly, jednoduchý, efektívny a hlavne nepretržitý prístup k policajne relevantným informáciám. To ale na druhej strane predpokladá prekonanie tradície lokálneho používania informácií a prostriedkov ich spracovania v prostredí jednotlivých služieb Policajného zboru.

Literatúra

- BALÁŽ, P. *Polícia Slovenskej republiky v transformačnom procese spoločnosti*. Bratislava : Akadémia PZ, 1995. 253 s. ISBN 80-88751-58-6.
- BARIČIČOVÁ, L. Identifikácia kompetencií policajného manažéra. In *Policajná teória a prax : Časopis Akadémie PZ v Bratislave*. Bratislava : Akadémia PZ, 2010. Ročník XVIII., č. 2. s. 5-22. ISSN 13351370.
- BARIČIČOVÁ, L., KNÝ, M. Špecifiká rozhodovacieho procesu v policajnej organizácii. In *Perspektivy a potreby managementu v 21. storočí : Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. Ostrava : VŠB – Technická univerzita, 2002, s. 5-14. ISBN 80-248-0187-6.
- BARIČIČOVÁ, L., KRÁČMAR, J. Informačná kompetentnosť policajných manažérov. In *Perspektivy rozvoje výuky policejního managementu a informatiky : Sborník z mezinárodní konference*. Praha : PA ČR, 2004, s. 69-73. ISBN 80-7251-174-2.
- BERŽI, L. *Základy teórie činnosti policajnobezpečnostných orgánov*. Bratislava : Akadémia PZ, 1994. 368 s.
- BILSKÝ, P., ERNEKER, J., HOLCR, K. *Systém vedeckého poznávania potrieb policajnej praxe*. Bratislava : Akadémia PZ, 2001. 108 s. ISBN 80-8054-196-5.
- CIGÁNIK, L. Zasahovanie do základných ľudských práv a slobôd príslušníkmi Policajného zboru pri použití strelnej zbrane v policajnej situácii. In *Trestnoprávne zásahy do základných ľudských práv a slobôd : Vystúpenia z vedeckej konferencie*. Bratislava : Akadémia PZ, 1998, s. 113-117.
- ERNEKER, J. *Komunikácia v riadiacej činnosti*. Bratislava : Akadémia PZ, 2002. 110 s. ISBN 80-8054-245-7.
- 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. 22-31.
- ERNEKER, J. Vedenie ľudí v podmienkach Policajného zboru. In *Efektívnosť riadenia v Policajnom zbore : Zborník z teoreticko-praktického seminára konaného dňa 18. 10. 1995 v Bratislave*. Bratislava : Akadémia PZ, 1996, s. 61-71.

- GREGUŠOVÁ, E. *Metódy spracovania policajne relevantných informácií*. Projekt medzinárodnej vedeckovýskumnej úlohy. Bratislava : Akadémia PZ, 2010, 19 s.
- HOLDOŠ, J. Prezídium Policajného zboru – centrum riadenia policajných služieb. In *Efektívnosť riadenia v Policajnom zbore : Zborník z teoreticko-praktického seminára konaného dňa 18. 10. 1995 v Bratislave*. Bratislava : Akadémia PZ, 1995, s. 14-18.
- IVOR, J., SOBIHARD, J. a kol. *Policajné právo s vysvetlivkami*. 1. zväzok. Bratislava : IURA Edition, 2000. ISBN 80-88715-57-1.
- KOLEKTÍV AUTOROV. *Profesia policajta*. Bratislava : Akadémia PZ, 2000. 250 s. ISBN 80-8054-124-8.
- KURIL, J. *Základné teoretické otázky služobného pomeru príslušníkov Policajného zboru*. Bratislava : Akadémia PZ, 2000. 130 s. ISBN 80-8054-137-X.
- KURIL, J. Služobná disciplína a disciplinárna zodpovednosť v služobnom pomere príslušníkov PZ. In *Policajná teória a prax*. Bratislava : Akadémia PZ, 2001. Roč. 9, č. 2, s. 23-34.
- MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2001. 310 s. ISBN 80-225-1388-1.
- PORADA, V., STACHO, P. a kol. *Úvod do teórie činnosti policajno-bezpečnostných orgánov (1. časť)*. Bratislava : Akadémia PZ, 2000. 125 s. ISBN 80-8054-153-1.
- PORADA, V., STACHO, P. a kol. *Úvod do teórie činnosti policajno-bezpečnostných orgánov (2. časť)*. Bratislava : Akadémia PZ, 2000. 137 s. ISBN 80-8054-153-1.
- Zákon č. 171/1993 Z.z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov.*
- Zákon č. 73/1998 Z.z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície v znení neskorších predpisov.*

Key words: police organization, mission of police organization, police system, objective and subjective determinants of management, police manager

Summary

Police organization is specific type of social organization performing specific mission and functions to ensure the organization od social life, regulate social relations and also providing humanitarian and social service to citizens of the Slovak Republic.

In the essey the author tried to explain some issues related to the managemet process in the environment of a police organisation structure. She focused on analyses the most important factors of management process in conditions of the Police Force and determines special attributes specifying the differences of these processes in comparison with the management process in a profit or other non-profit area.

These differences are based on both objective and subjective factors. They can be observed from various main aspects of managerial environment. There is a field of external and internal Police Force environment, e. g. particular aims and tasks of the Police Force, police-security information, the sphere of management power and management of police organisation. A police manager, as a very important subject of management, takes an essential position in this process in the Police Force. The quality of management standart depends mainly on his/her managerial competence interrelated with the objective factors.

Ing. Ľubica Baričičová, PhD.

Akadémia Policajného zboru v Bratislave

Katedra manažmentu a informatiky

e-mail: lubica.baricicova@minv.sk

Recenzenti: prof. Ing. Jozef Haládik, PhD., prof. PhDr. Jaroslav Erneker DrSc.