

Milan Kný, Dana Junková

Vlivové faktory bezpečnostního managementu

Kultura Bezpieczeństwa. Nauka-Praktyka-Refleksje nr 28, 124-135

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

VLIVOVÉ FAKTORY BEZPEČNOSTNÍHO MANAGEMENTU

ADVANTAGES OF SAFETY MANAGEMENT

ING. MILAN KNÝ, CSC.
ING. DANA JUNKOVÁ, PH.D.
Policejní Akademie České republiky v Praze

ABSTRACT

An increasing degree of turbulence, instability, uncertainty, complexity, and ambiguity is registered in the external environment of security management. Therefore, it is more important to efficiently create internal processes within the security management organizations themselves. One of the ways of the realization is to apply knowledge management in the practice of security management. The paper presents the results of the pilot research carried out at the Police Academy of the Czech Republic in Prague and contributes to the reduction of the consequences of the security risks through conceptual proposals.

Klíčová slova: Bezpečnostní management, informační technologie, policie, riziko, znalostní management

ÚVOD

Svět je stále složitější, roste množství dat, mění se struktura vazeb mezi nimi. Problémem bezpečnosti není jen schopnost problémy řešit, ale objevení jejich podstaty a identifikace. K diferenciaci oblastí problémů jsou nezbytné dostupné znalosti. Strategické vize optimální bezpečnosti jsou

v mlhovinách, neboť vnitřní i vnější faktory systémů vykazují známky zvýšené nahodilosti a nepředvídatelnosti.

Bezpečnostní vědy zahrnují krizový, policejní a vojenský management, ochranu obyvatelstva, management informační bezpečnosti, management systémů k ochraně zdraví při práci, management integrovaného záchranného systému a další meritorní a forenzní vědní oblasti¹. Průnikem uvedenými oblastmi a jejich nedílnou součástí je bezpečnostní management, jehož primárním cílem je vytváření a řízení systému, který by na vymezeném prostoru zabezpečoval bezpečnost. K nejvýznamnějším funkcím managementu patří rozhodování. Materiálem pro nenahraditelný akt vedoucího pracovníka – rozhodnout – jsou znalosti.

Význam znalostí jako zdroje konkurenceschopnosti organizací veřejného i soukromého sektoru se i v druhém desetiletí nového tisíciletí nadále zvyšuje. Znalosti jsou zařazovány k výrobním faktorům (vedle třech tradičních, kterými jsou práce, půda, kapitál). Význam znalostí je deklarován v dokumentech z oblasti řízení na úrovni Evropské unie (Lisabonská strategie, Strategie Evropa 2020) i České republiky (Strategie konkurenceschopnosti České republiky 2012–2020).

Cílem článku, který předkládá výsledky pilotního výzkumu orientovaného na zjištění důvodů pro implementaci znalostního managementu v organizaci bezpečnostního managementu, je přispět ke snížení důsledků bezpečnostních rizik konceptuálními návrhy, metodami hodnocení rizik pro rozhodování a drobnou autorskou vizí. Data, informace i znalosti mají jak objektivní, tak subjektivní charakter. Tak je to i s faktory, kterými bezpečnostní management ovlivňuje vnitřní i vnější procesy nebo jim čelí. Principy lze nalézt v bezpečnostním managementu jako oboru či vědní disciplíně na jedné straně a činnosti v působnosti bezpečnostních manažerů organizací na straně druhé. Nezanedbatelná je také míra obecnosti / podrobnosti nebo stupeň řízení v instituci.

XI. Security Forum v Krakově přináší ambice posílení povědomí o bezpečnostních vědách a o přístupech výstupy jednotlivých vědních disciplín aplikovat. Jednotlivé referáty dokumentují značnou škálu oblastí praxe i společenských rizik. Znakem člověka, skupiny lidí, společnosti má být moudré a znalostmi bohaté řízení cílového chování k užitku celku. V době globalizace je nejširším životním prostorem celoplanetární prostor, umělý i přírodní, pro všechny participanty. To je rámeček, ve kterém na subjekt působí vlivové procesy.

¹ J. Požár a kol., Postavení bezpečnostního managementu v systému bezpečnostních věd. *Scientific reflection of security science*. Praha: Policejní akademie ČR, 2012, s. 75–84.

METODICKÉ UCHOPENÍ VLIVOVÝCH FAKTORŮ

Bezpečnostní řídicí subjekty uplatňují svůj vliv dovnitř i vně organizace. Obdobně odolávají vnitřním i vnějším opozičním silám. Pro obohacení metodologie bezpečnostních věd i pro bezpečnostní praxi samotnou bývají věcným počinem úspěšně vyzkoušené metody a techniky, znalost ovládání nástrojů řízení. Dříve, než představíme jednu z množiny metod analýzy jako fáze rozhodovacího procesu, uveďme několik myšlenek k „zarámování“. Čelit komplexitě „umi“ kybernetika svou metodou modelování. Vždyť i u „lidských systémů“² lze na modelu podchytit dynamiku složitých procesů relevantním způsobem bez zkreslení podstatného. Již Norbert Wiener³, označovaný za otce kybernetiky⁴, je mluvčím principu, u kterého nalézáme cestu k poznání, metodu analogií a systémový přístup⁵ k řešení problémů. Akademici samotný systémový přístup za vědní disciplínu sice nepovažují, ale aplikovaná věda v systémovém inženýrství⁶ přinesla jeho využití a mnoho pozitivních účinků. Systémové řešení se stává v konkrétním případě vyšším stupněm uplatnění systémového myšlení člověka v jeho systémovém přístupu, tzn. v celistvém či holistickém chápání věci.

V tématech systémového inženýrství 21. století⁷ nalézáme metodu VUCA⁸ mezi metodami analýzy rizik. Tam, kde není dostatek spolehli-

² Kolektiv autorů. *Lidské systémy (Human Systems)*. Sborník z XXXVI. vědecké konference o systémovém inženýrství, *SI 2004*. Hradec Králové, 2004.

³ Wiener, N. *Můj život.*, Mladá fronta, Praha 1970, s.214.(Orig. I am Mathematician, 1956).

⁴ Wiener a dr. Grey Walter z nemocnice Massachusetts, začali „vidět analogie mezi strojem se zpětnou vazbou a lidským nervovým systémem, ...s chováním zvířat“, uměli konstruovat mechanismy, modely, užívali metaforický jazyk, kde např. „krmit králíky“ znamenalo „dobít baterie“. Metoda modelování a analogií se staly stěžejními metodami kybernetiky. Slovo kybernetika (angl. cybernetics, řecké kubernetes / kormidelník) uspělo při hledání pojmenování nového oboru mj. přes teorii pravděpodobnosti, teorii sdělování a teorii informace, kde „parciálně jedna část určitého systému dává znalost zbytku tohoto systému“ uzavírá Wiener, více v jeho díle *Cybernetics: or, Control and Communication in the Animal and the Machine* (česky. Kybernetika aneb Řízení a sdělování u organismů a strojů, SNTL, Praha 1960).

⁵ Kolektiv. *Kritika systémových přístupů. SI 2002*, GAUDEAMUS, Hradec Králové 2002.

⁶ Křupka, J. Vítek M. et al. *Systémové inženýrství a informatika*, UP, Pardubice 2013.

⁷ Mozga J. Systémové inženýrství, extrémní událost, riziko et Lacko B.. Nebezpečí nekvalitní kvantifikace rizik a systémový přístup ke zvýšení kvality jejich expertního odhadu. In Kolektiv. *Aktuální rizika a možnosti jejich uchopení systémovým inženýrstvím*, Praha 2016.

⁸ Mack, O. et al. *Managing in a VUCA World* [online]. [cit 23. 07. 2017]. Dostupné z: https://archive.org/stream/springer_10.1007-978-3-319-16889-0/10.1007-978-3-319-16889-0_djvu.txt

vých retrospektivních dat, tam volíme prioritně data expertní, kvalitativní. U nových fenoménů závažných vnějších potenciálů hrozeb jsou potřebné znalosti vizionářů. Ti pracují často s nevědomou intuicí a s analogií či asociací v mentálních modelech a využívají zejména znalosti tacitního charakteru. Tak jako je závislý výsledek dobré statistické metody na dobrých vstupních informacích, tak také dobrý výsledek kvalitativní analýzy závisí na odborné úrovni expertů.

Šíře či hloubka záběru řešení problémů souvisí s počtem dimenzí E-prostoru⁹ respektive na počtu (hierarchicky uspořádaných) zvolených prostorů. Čím více prostor / dimenzí, tím bohatší je spektrum informací, v nepřímé úměře – zároveň přichází možnost nedostupnosti relevantních dat. Kybernetický prostor patří k novějším prostorům pro řešení, a to v rámci exploze Internetu. Sociální patologie a kriminální chování je stále nedořešený fenomén, který se uplatňuje jako digitální prostředek komunikace také v sociálních sítích. K zneužívání dochází mj. v organizovaném zločinu a k účelům terorismu.

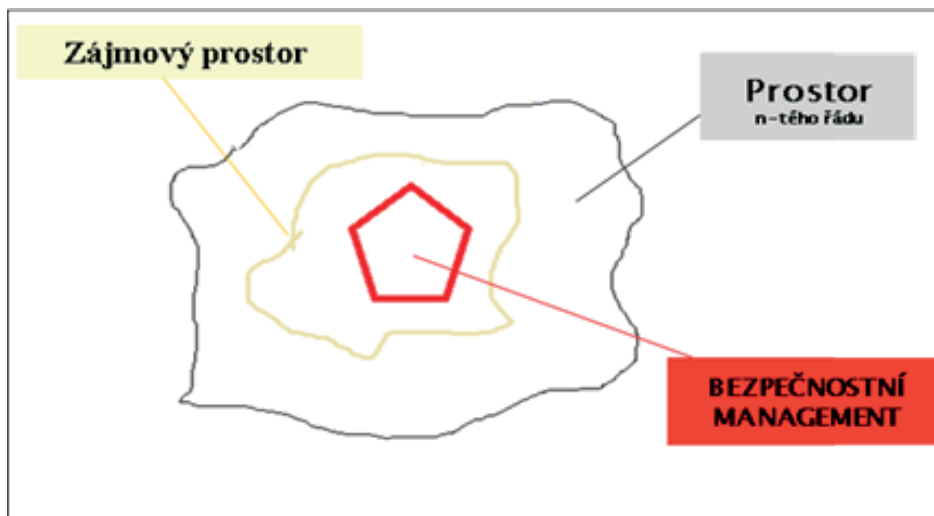
Prostor, na který se metodicky zvláště zaměřujeme v analýze konkrétních rizik, existuje v rámci konstelace¹⁰ hierarchicky vyšších nebo nižších oblastí.

Formální i neformální síly determinují podobu a chování bezpečnostního managementu a jeho zásadní řídicí vliv na bezpečnost. Vnější a vnitřní vlivové faktory interpretujeme jako síly, které působí uvnitř i vně organizace. Výslednice sil působí synergicky včetně protikladných vlivů, např. odporem nepřesvědčených nebo nespokojených zaměstnanců. Všichni však využívají svého znalostního kapitálu. Psychologicky má každý lidský subjekt potenciál, který má využít ve prospěch dané organizace, daného bezpečnostního managementu, avšak může být i v opozici nebo nepřátelsky zaměřen.

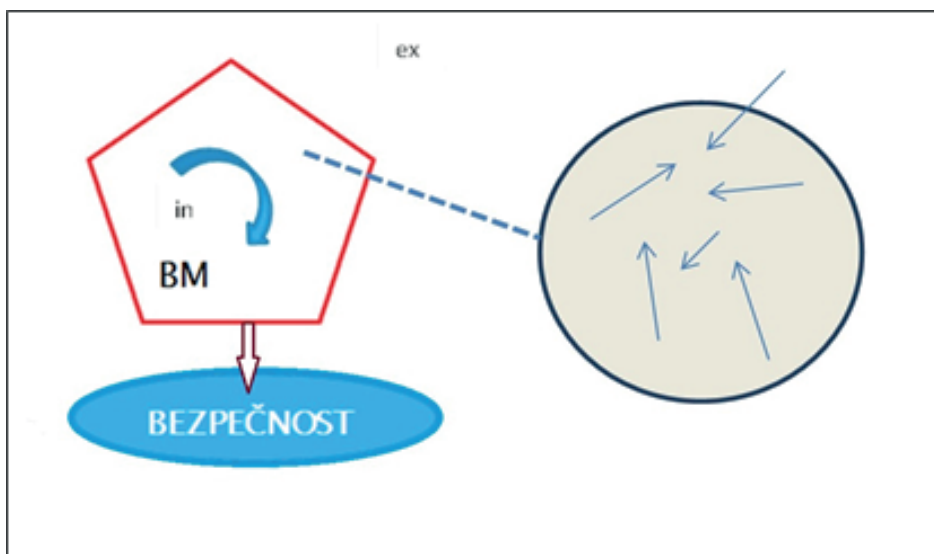
Strategické řízení spočívá v nejvyšších etážích TOP – vrcholového managementu, který vždy nese odpovědnost za hierarchicky níže postavené útvary.

⁹ Eukleidovský prostor jako je n-rozměrný zde chápeme jako prostor vícerozměrný, kde dimenzí může být vektor nebo rovina, kde je uplatněn systémový přístup.

¹⁰ Nejširší prostor, který uvažujeme k řešení bezpečnostních problémů je celoplanetární – globální prostor. SMARTER model optimalizace nabádá při řešení konkrétního projektu k relevantnímu vymezení prostoru – zájmového prostoru, např. v armádě – k simulaci digitálního bojiště. Jestliže zájmový prostor ztotožníme s objektem pozorování, pak krok poznání představuje zavedení systému na objekt. Touto cestou dostáváme představu k lokalizaci BEZPEČNOSTNÍHO MANAGEMENTU, jako součástí bezpečnostních věd i bezpečnostní praxe.



Obrázek č. 1. Lokalizace zájemového prostoru bezpečnostního managementu



Obrázek č. 2. Vnitřní (in) a vnější (ex) faktory vlivu bezpečnostního managementu, různé orientace sil

Strategické systémové myšlení VUCA vychází z předpokladu a poznatku současného světa, který je nestabilní, nejistý, nejednoduchý a nejednoznač-

ný. Tak lze pohlížet i na bezpečnost, na úsilí o její optimální trajektorii pro náš život. Teorie chaosu není o předpovědi negativního vývoje, jen ukazuje na změnu podmínek, se kterými je třeba počítat, i když není reálná totální ochrana před vlivovými faktory, které jsou nepříznivé až nepřátelské vůči našim zájmům¹¹. Obraz, který na vizualizaci případu nevidíme, není neexistující. Jak „vidět“ za roh? To lze vyvodit z psychologické funkce myšlení a z dalších psychických funkcí¹², kde člověk vygeneruje nápad, jak zvládnout (bezpečnostní) situaci bez iracionálního strachu. Řešení není dostupné, ale pomůcka ano, v metodách a připomenutí filozofie („jak na to, co budeme řešit a kde?“) a znalostního managementu, který znalost z hlediska obsahu jejího sdělení rozlišuje: vědět co – vědět kdo – vědět jak – vědět kde – vědět proč – cítit jak a proč. Klasickou organizaci a strukturu jejího řízení vidíme hierarchicky.

Tabulka č. 1. „4 NE“ v jednom prostoru – koncept analytické metody VUCA

VUCA	
Volatility	Nestabilita
Uncertainty	Nejistota
Complexity	Nejednoduchost
Abiquity	Nejednoznačnost

Zdroj: vlastní zpracování

Často se v managementu (spíše leadershipu) hovoří o umění řídit. V oblasti bezpečnosti je úlohou manažera působit na spolupracovníky tak, aby věděli a chtěli a uměli příkazy a pokyny respektovat a v daných mezích je tvořivým způsobem implementovali. Vzhledem k dynamičnosti a překvapivosti bezpečnostních situací se kompetentní improvizace jeví jako umění poslouchat.

APLIKACE ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU V ORGANIZACÍCH BEZPEČNOSTNÍHO MANAGEMENTU – VNITŘNÍ VLIVOVÉ FAKTORY

V době, kdy ve vnějším prostředí bezpečnostního managementu je registrována stále většímíra možnosti turbulentních změn, nestability, nejistoty, složitosti a nejednoznačnosti, je o to důležitější efektivně vytvářet vnitřní procesy v samotných organizacích bezpečnostního managementu. Jednou

¹¹ MotivP [online]. [cit 02. 09. 2017]. Dostupné z: www.motivp.com.

¹² J. Jacobi, *Psychologie C. G. Junga*, Psychoanalytické nakladatelství, Praha 1993.

z cest k tomuto cíli je aplikace poznatků znalostního managementu v praxi bezpečnostního managementu.

Příslušníci Policie České republiky, stejně jako ostatní zaměstnanci bezpečnostních složek státu, přinášejí organizaci úspěch v případě, že „*disponují odbornými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, mají kladný vztah k práci a v práci spatřují příležitost svého profesního i osobního rozvoje*“¹³. Znalostní management má „*značný potenciál a hodnotu pro policejní praxi*“¹⁴. Příslušníci policie jsou odborníky považováni za znalostní pracovníky¹⁵ a policejní práce je uznávána jako „znalostní“. Hodnota policejní znalosti a její efektivní řízení je klíčovou oblastí policejní praxe¹⁶. Policejní znalost dle dosavadních výzkumů se jeví především jako „*implicitní, tacitní a založená na zkušenostech*“¹⁷. Je vázána na svého nositele a s jeho odchodem od policejního sboru je spjata riziko ztráty znalosti v organizaci.

Cílem pilotního šetření, které se uskutečnilo mezi 33 top manažery Policie České republiky v průběhu let 2014–2016 bylo ověřit, zda existují – zejména v oblasti řízení lidských zdrojů a ICT – určité problémy, resp. důvody pro implementaci znalostního managementu v organizaci. Během třech setkání u kulatého stolu s diskuzí na téma Možnosti uplatnění znalostního managementu, která proběhla v rámci školení top managementu Policie ČR, proběhlo i dotazníkové šetření. Respondenty byli krajší ředitelé, popř. jejich náměstci, a ředitelé speciálních celorepublikových útvarů Policie České republiky.

Níže uvedená tabulka uvádí přehled výzkumných otázek a odpovědi respondentů v procentech. Pro otázky dotazníkového šetření byly vybrány časté důvody pro implementaci znalostního managementu v organizaci dle Amrita Tiwana¹⁸.

¹³ Z. Dvořáková a kol., *Management lidských zdrojů*, C. H. Beck, Praha 2007, s. 4.

¹⁴ G. Dean, P. Gottschalk, *Knowledge Management in Policing and Law Enforcement*. Oxford University Press, Oxford 2009, s. 10.

¹⁵ I. Seba, J. Rowley, Knowledge Management in UK Police Forces. *Journal of Knowledge management*. Vol. 14. No 4, 2010, pp. 611–626. Hu, Lung-Teng. Same Bed but Different Dreams? Comparing Retired and Incumbent Police Officers' Perceptions of Lost Knowledge and Transfer Mechanisms. *Crime, Law and Social Change*. Vol. 53. Issue 4, 2010, pp. 413–435.

¹⁶ G. Dean, P. Gottschalk, *Knowledge Management in Policing and Law Enforcement*. Oxford University Press, Oxford 2009, s. 17.

¹⁷ S. Holgersson a P. Gottschalk. Police Officers' Professional Knowledge. *Police Practice & Research*: Dec 2008, Vol.9 Issue 5, p. 375, pp. 365–377.

¹⁸ A. Tiwana, *The Knowledge Management Toolkit*. Pearson Education, 2002, s. 19–29.

Tabulka č. 2. Důvody pro implementaci znalostního managementu v Policii České republiky – relativní četnost odpovědí

Č. ot	Znění otázky (odpovědi v procentech)	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
1.	Organizace neví, jaké znalosti již má	3	33	21	40	3
2.	Zaměstnanci nenacházejí důležité znalosti včas	0	27	15	58	0
3.	Expertízy nejsou sdíleny	6	21	12	55	6
4.	Odchod zaměstnanců způsobuje ztráty znalostí	55	36	0	6	3
5.	Odchody některých zaměstnanců snižují kompetence (akceschopnost) určitého oddělení	46	39	3	9	3
6.	Spolupráce je v některých případech jen „naoko“	6	43	6	27	18
7.	Zaměstnanci si střeží své znalosti z důvodu obavy o svoji pozici/práci	24	21	6	49	0
8.	Předpoklady, procesy nebo pravidla organizace jsou nespolehlivé nebo zastaralé.	3	27	12	52	6
9.	Příklady dobré praxe jsou vhodně a dostatečně sdíleny.	3	55	6	33	3
10.	Příklady chyb z praxe jsou vhodně a dostatečně sdíleny.	3	64	0	30	3
11.	Technické a technologické vybavení brání získání či udržení „konkurenční“ výhody	18	43	0	33	6
12.	Časté změny v softwaru, komunikaci, interních pravidlech, hardwaru nebo softwaru.	15	46	6	27	6
13.	ICT jsou zahlceny informacemi.	9	46	12	30	3
14.	Strategie organizace a strategie IT nejsou sjednoceny.	6	64	12	12	6
15.	Nedostatečná schopnost integrovat externí znalost s interními.	3	55	6	33	3

Níže jsou uvedeny odpovědi respondentů, které poukazují na potenciálně nejvíce problematické oblasti v řízení lidských zdrojů a ICT v Policii České republiky, které mohou negativně ovlivňovat efektivnost organizace a plnění jejího úkolu – být garantem vnitřní bezpečnosti státu.

91% respondentů kladně odpovědělo na otázku „Odchod zaměstnanců způsobuje ztráty znalostí“, (9% odpovědí bylo záporných); 85% respondentů kladně odpovědělo na otázku „Odchody některých zaměstnanců snižují kompetence (akceschopnost) určitého oddělení“, (12% odpovědí bylo záporných; 3% odpovědí bylo neutrálních); 70% respondentů kladně odpovědělo na otázku „Strategie organizace a strategie IT nejsou sjednoceny“, (18% odpovědí bylo záporných, 12% neutrálních); 61% respondentů kladně odpovědělo na otázku „Technické a technologické vybavení brání získání či udržení konkurenční výhody“, (39% odpovědí bylo záporných); 61% respondentů kladně odpovědělo na otázku „Časté změny v softwaru, komunikaci, interních pravidlech, hardwaru nebo softwaru“, (33% odpovědí bylo záporných, 6% neutrálních); 58% respondentů kladně odpovědělo na otázku „Nedostatečná schopnost integrovat externí znalost s interními“, (36% odpovědí bylo záporných, 6% neutrálních); 55% respondentů kladně odpovědělo na otázku „ICT jsou zahlceny informacemi“, (33% odpovědí bylo záporných, 12% neutrálních).

Dotazníkové šetření na úrovni vrcholového managementu organizace prokázalo, že v případě neexistující znalostní strategie existují v praxi organizace problémy a rizika související s řízením znalostí a ovlivňující efektivnost celé organizace. Aplikace poznatků znalostního managementu a důraz na kvalitní transfer znalostí s ohledem na specifika prostředí, se jeví vhodnou cestou ke zvyšování efektivnosti a akceschopnosti organizací a jednotlivých útvarů a složek bezpečnostního managementu a ke snižování bezpečnostních rizik.

SHRNUTÍ

Príspevek upozorňuje na úkoly a možnosti bezpečnostního managementu využívat a čelit vnitřním a vnějším faktorům vlivu na bezpečnost se zřetelem na střední Evropu v současnosti a ve výhledu do roku 2020.

Ani Evropa, ani Evropská unie, nejsou izolovány od globálních rizik, ovšem specificky podle intenzity a aktuálnosti. Např. World Economic Forum¹⁹

¹⁹ Pro stávající rok 2017 Světové ekonomické fórum identifikuje vývoj největších rizik: a) podle pravděpodobnosti za posledních pět let: extrémní vlivy počasí, nedobrovolná migrace velkého rozsahu, rozsáhlé přírodní katastrofy, velké teroristické útoky, masivní

v Davosu volí jedno z mnoha třídících konceptů na kategorizaci rizik. Biotechnologické katastrofy, kybernetické války, kolaps kritické (vč. informační) infrastruktury, radioaktivní destrukce patří do tzv. *sociotechnických extrémních rizik*. Další kategorii extrémních rizik, *socioekologickou oblast*, bychom střízlivěji pro vymezení našich podmínek neuvažovali zhroucení biosféry, ale např. prevenci proti nedostatku vody v určité lokalitě.

Závěrem předkládáme zajímavý pořádací způsob k problematice vnitřní a vnější bezpečnosti státu, který vymezuje čtyři dimenze bezpečnosti (první: ideálů, hodnot a duševního bohatství člověka, druhá: sociálních vlivů organizace a právních systémů, třetí: materiálních aspektů lidské existence, čtvrtá: kyberprostoru).

Tabulka č. 3. Konceptuální pole vnitřní a vnější bezpečnosti státu

	VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ BEZPEČNOST STÁTU			
	1. dimenze Ideály, hodnoty, duševní bohat- ství člověka.	2. dimenze Sociální vlivy organizace, právní systémy.	3. dimenze Materiální aspekty lid- ské existence.	4. dimenze Kyberprostor
Státní forma ochrany: • Policie • Armáda	<ul style="list-style-type: none"> • Vnitřní bezpečnost • Vnější bezpečnost 			
Soukromá forma ochrany:	Soukromé/firemní bezpečnostní služby			

Zdroj: vlastní zpracování: podle Mariana Cieslanczyka²⁰ a Jamese Sheptycki²¹

ZÁVĚR

Článek je příspěvkem do bezpečnostních věd a podtrhuje rostoucí význam a úlohu strategického bezpečnostního managementu, managementu znalos-

zneužití či odcizení dat; b) podle dopadu za posledních pět let: zbraně hromadného ničení, extrémní vlivy počasí, vodní krize, přírodní katastrofy, selhání adaptace a zmírňování klimatických změn.

²⁰ In J. Piwowarski, *Three Pillars of Security Culture*. Security dimensions. International and National Studies, 2015, no 14, pp. 10–16.

²¹ J. Sheptycki (ed.), *Issues in Transnational Policing*, Routledge, p. 11, London 2000. In Bradford B., Jauregui B., Loader I., Steinberg J. *Global Policing*. Sage Publications, 2016.

tí i multidisciplinárního přístupu. Předkládá výsledky pilotního výzkumu v organizaci bezpečnostního managementu a konceptuální pole vnitřní a vnější bezpečnosti státu, čímž přispívá ke snížení důsledků bezpečnostních rizik.

Bezpečnostní vědy rozšiřují portfolio svých poznatků o hrozbách, avšak jejich implementace je v turbulentním prostředí stále obtížnější. Proto je třeba hledat další metody a techniky k pohotovému uplatnění v daném čase a místě ohrožení. To znamená vědět nejen jak řešit problém, ale také kdy a kde a musí bezpečnostní management zasáhnout.

LITERATURA:

1. Bradford B., Jauregui B., Loader I., Steinberg J., *Global Policing*. Sage Publications, UK, 2016. ISBN 978-1-47-390642-6.
2. Dvořáková Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. Praha, C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
3. Dean G., Gottschalk P., *Knowledge Management in Policing and Law Enforcement*. Oxford University Press, 2009. ISBN 978-0-19-921407-5.
4. Gottschalk P., *Knowledge Management in Policing. Enforcing Law on Criminal Business Enterprises*. Hindawi Publishing Corporation, USA, 2008. ISBN 978-977-454-078-3.
5. Hislop D., *Knowledge Management in Organizations a critical introduction*. Oxford University Press, 2013. ISBN 978-0-19-969193-7.
6. Holgersson S., Gottschalk P., *Police Officers' Professional Knowledge. Police Practice & Research*. Vol. 9, Issue 5, 2008, pp. 365-377.
7. Hu Lung-Teng. Same Bed but Different Dreams? Comparing Retired and Incumbernt Police Officers' Perceptions of Lost Knowledge and Transfer Mechanisms. *Crime, Law and Social Change*. Vol. 53. Issue 4, 2010, pp. 413-435.
8. Jacobi J., *Psychologie C. G. Junga*. Praha: Psychoanalytické nakladatelství, 1993.
9. Kolektiv. Kritika systémových přístupů. *SI 2002*. Hradec Králové, GAUDEAMUS 2002. ISBN 80-7041-161-9.
10. Kolektiv. Lidské systémy (Human Systems). Sborník z XXXVI. vědecké konference o systémovém inženýrství, *SI 2004*. Hradec Králové, 2004. ISBN 80-86771-08-3.
11. Křupka J., Vitek M. et al., *Systémové inženýrství a informatika*. Pardubice, UP, 2013. ISBN 978-80-7395-732-2.

12. Mack O. et al., *Managing in a VUCA World* [online]. [cit 23. 07. 2017]. Dostupné z: https://archive.org/stream/springer_10.1007-978-3-319-16889-0/10.1007-978-3-319-16889-0_djvu.txt.
13. Mozga J., Systémové inženýrství, extrémní událost, riziko et Lacko B.. Nebezpečí nekvalitní kvantifikace rizik a systémový přístup ke zvýšení kvality jejich expertního odhadu. In Kolektiv. *Aktuální rizika a možnosti jejich uchopení systémovým inženýrstvím*. Praha, PA ČR V Praze, 2016. ISBN 978-80-7251-465-6.
14. Piwowski J., *Three Pillars of Security Culture*. Security dimensions. International and National Studies, 2015, no 14, pp. 10-16.
15. Požár J. et al., Postavení bezpečnostního managementu v systému bezpečnostních věd. *Scientific reflection of security science*. Praha, Policejní akademie ČR, 2012, pp. 75-84. ISBN 978-80-7251-388-8.
16. Seba I., Rowley J., Knowledge Management in UK Police Forces. *Journal of Knowledge management*. Vol. 14. No 4, 2010, pp. 611-626.
17. Tiwana A., (2002). *The Knowledge Management Toolkit*. Pearson Education. ISBN 0-13-009224-XS.99-100.
18. Wiener N., *Můj život*. Praha, Mladá fronta, 1970. (Orig. I am Mathematician, 1956). 23-061-70 03/2.
19. Wiener N., *Kybernetika aneb Řízení a sdělování u organismů a strojů*. Praha, SNTL, 1960.

Ing. Milan Kný, CSc.

je absolvent VŠE v Praze, 1971, fakulta národohospodářská, obor mechanizace a automatizace řídicích prací. Vědecká aspirantura v Ekonomickém ústavu ČSAV, dále v UJEP (MU) v Brně, obhájeno na VŠE v Praze 1993 v oboru teorie plánování a řízení. Posledních 25 let odborného působení na Policejní akademii na katedře managementu a informatiky jako akademický pracovník. Ve své vědecké a pedagogické činnosti se zaměřuje na bezpečnostní management, sociální patologii, kybernetickou bezpečnost, systémové inženýrství a ekonomii.

Ing. Dana Junková, Ph.D.

je absolventkou Vysoké školy ekonomické a Policejní akademie České republiky v Praze. Má více než deset let praxe v manažerských pozicích nizozemských společností (KLM, TNT). V současné době působí na Fakultě bezpečnostního managementu, na katedře managementu a informatiky. Ve své vědecké činnosti se zabývá znalostním managementem.