

Špecifiká policajnej kultúry v kontexte aktuálnych vedeckých zistení

Anotácia: Štúdiá prezentuje najnovšie vedecké zistenia vychádzajúce z riešenia rezortnej vedeckovýskumnej úlohy zameranej na „*Faktory úspechu policajnej organizácie*“ (Výsk. 185), ktorej riešiteľským pracoviskom je Katedra informatiky a manažmentu APZ v Bratislave. Keďže policajná kultúra predstavuje integrujúci faktor úspešnosti policajnej organizácie, autorky v štúdiu svoju pozornosť sústreďujú na vybrané javy organizačnej kultúry v policajnej praxi – na jej špecifické znaky, prejavy, determinanty, ako aj jej miesto v manažmente ľudských zdrojov v rámci PZ. Na získanie relevantných informácií autorky využili neštandardizovaný dotazník, ktorý pomohol identifikovať nielen silné stránky policajnej kultúry, ale zároveň podkryť jej slabé miesta, rezervy.

Kľúčové slová: policajná organizácia, organizačná kultúra, policajná kultúra, znaky policajnej kultúry, determinanty policajnej kultúry, kultúra vzťahov, kultúra prostredia.

“*Keby som mohol začať ešte raz, začal by som od kultúry.*”
Jean Monnet – otec Európskej integrácie

Úvod

Dôležitým faktorom výkonnosti a úspešnosti každej organizácie je jej kultúra. Preto aj v podmienkach policajnej organizácie patrí nezastupiteľné miesto práve policajnej kultúre. Ako súčasť identity Policajného zboru ovplyvňuje výsledky služobnej činnosti policajtov, čím zohráva dôležitú funkciu v riadení všetkých útvarov policajnej organizácie.

Policajná kultúra sa odlišuje od kultúry iných organizácií, je jedinečná a neopakovateľná. Je to dané tým, že policajná organizácia predstavuje špecifický druh spoločenskej organizácie, ktorý svoju existenciu a fungovanie realizuje na základe potrieb občianskej spoločnosti. Vo svojej podstate ide o cielene vytvorený ozbrojený subjekt (Policajný zbor), ktorého produktom je bezplatná verejná služba, poskytovanie istého humanitárneho servisu občanom s cieľom ich ochrany pred porušovateľmi zákona. Toto špecifické poslanie policajnej organizácie sa odráža v jej slogane „*Pomáhať a chrániť*“.

Teoreticko-metodologické východiská riešenia problematiky

Kultúra plní nenahraditeľné miesto v existencii ľudstva a svoju pozornosť jej venujú viaceré vedné disciplíny najmä z oblasti sociológie, psychológie, antropológie. Jedna z definícií, ktorú v roku 1871 prezentoval antropológ Edward Burnett Tylor v diele *Primitívna kultúra*, znie: „*Kultúra alebo civilizácia je zložitý celok, ktorý zahrňuje poznanie, vieru, umenie, právo, morálku, zvyky a všetky ostatné schopnosti a obyčaje, ktoré si človek osvojil ako člen spoločnosti*“.¹ Tento pohľad poukázal na možnosti nového prístupu k štúdiu kultúry². Následne bol pojem z kultúrnej antropológie prevzatý do manažmentu, kde sa používa v súvislosti s organizačnou kultúrou. Vymedzenie organizačnej kultúry odborníkmi doteraz nie je jednoznačné, čo svedčí o stálom záujme vedeckej obce o predmetnú oblasť.

Na ilustráciu môžeme uviesť definíciu E. H. Scheina, podľa ktorého organizačná kultúra predstavuje „*vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré určitá skupina našla či vytvorila, odkryla a rozvinula, v rámci nich sa naučila zvládať problémy vonkajšej*

¹ Pozri LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 12.

² Napríklad z definície UNESCO vyplýva, že „kultúra je komplex špecifických duchovných, materiálnych, intelektuálnych a emocionálnych čŕt spoločnosti alebo sociálnej skupiny, ktorý zahŕňa spolu s umením a literatúrou spoločný spôsob života, životný štýl, hodnotový systém, tradície a vieru.“ Podľa G. Hofsteda „kultúra je kolektívne naprogramovanie myslenia, ktoré odlišuje členov jednej skupiny alebo kategórie ľudí od inej“. T. E. Deal a A. A. Kennedy sa vyjadrili, že „kultúra je systém neformálnych pravidiel, ktoré vyjadrujú, ako by sa mali ľudia väčšinu času správať“. Pozri KACHAŇÁKOVÁ, A. *Organizačná kultúra*. Bratislava: Iura Edition, 2010. s. 10.

adaptácie a vnútornej integrácie a ktoré sa tak osvedčili, že sú chápané ako všeobecne platné. Noví členovia organizácie ich majú pokiaľ možno zvládnuť, stotožniť sa s nimi a konať podľa nich“.³

Obdobne tiež A. Kachaňáková charakterizuje pojem organizačná kultúra ako „*systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v organizácii prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie a vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločenských zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálom vybavení a pod. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov.*“⁴

Predložené charakteristiky nás vedú k presvedčeniu, že kultúra predstavuje fenomén, ktorý tvoria viaceré aspekty zasahujúce do rôznych vedných disciplín a ktorý poskytuje možnosť odlišiť navzájom od seba rôzne kategórie ľudí. Toto je však možné len za predpokladu racionálneho a empirického poznávania organizačnej kultúry, ktoré prispeje k jej zdokonaľovaniu.

To bol aj jeden z dôvodov, ktorý u riešiteľov vedeckovýskumnej úlohy *Faktory úspechu policajnej organizácie (Výsk. 185)*⁵ vyvolal v zmysle zvolenej aplikačnej metódy – modelu 7 S⁶ – záujem o problematiku policajnej kultúry ako integrujúceho faktora úspešného fungovania a rozvoja policajnej organizácie.

So zreteľom na obsahové zameranie tejto štúdie sa riešitelia predmetnej VVÚ koncentrovali hlavne na:

- vymedzenie teoreticko-metodologických východísk zameraných na organizačnú (policajnú) kultúru,
- poukázanie na špecifiká policajnej kultúry ako súčasti identity policajnej organizácie,
- identifikovanie, analyzovanie a hodnotenie silných a slabých stránok prejavov policajnej kultúry s využitím komparácie teoretických a praktických prístupov,
- navrhnutie možných odporúčaní pre prax riadenia policajnej organizácie, ktoré budú smerovať k optimalizácii jej fungovania a rozvoja.

³ Pozri SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In *Sloan Management Review*, 1989. s. 3.

⁴ Pozri KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint, 2001. s. 184.

⁵ Hlavným cieľom predmetnej VVÚ je identifikovať a analyzovať interné faktory policajnej organizácie, ktoré významnou mierou determinujú jej úspešné fungovanie a rozvoj. Tri pracovné hypotézy majú pomôcť dosiahnutiu uvedeného cieľa – H 1: Hard faktory koncepcie „7 S“ predstavujú v podmienkach Policajného zboru jej slabú stránku; H 2: Soft faktory koncepcie „7 S“ kriticky prispievajú k úspešnému fungovaniu a rozvoju policajnej organizácie ako jej silná stránka; H 3: Niektoré javy prejavujúce sa v súčasnej policajnej kultúre vnímajú príslušníci Policajného zboru negatívne.

Do terénnej etapy výskumu, ktorá prebehla korešpondenčnou formou, bolo zapojených 540 respondentov, pričom reálne na otázky neštandardizovaného dotazníka odpovedalo 519 oslovených. Podmienku zaradenia do štatistického spracovania nakoniec splnilo 499 dotazníkov, čo predstavuje až 92,4 % návratnosť. Väčšina respondentov privítala príležitosť vyjadriť sa k jednotlivým oblastiam svojej práce so snahou prispieť tak k pozitívnym a funkčným zmenám v policajnej organizácii.

⁶ Tento model pozostáva zo siedmich vzájomne sa podmieňujúcich vnútorných komponentov, ktoré priamo či nepriamo ovplyvňujú prosperitu a úspech policajnej organizácie. Kým tvrdé faktory môže policajný manažment presne navrhnuť, formálne vymedziť a implementovať, mäkké faktory existujú len vďaka zamestnancom policajnej organizácie, ktorí sú vo vzájomnej sociálnej (služobnej) interakcii. Nemožno ich preto jednoznačne vymedziť. Medzi tvrdé faktory (Hard factors) patrí **stratégia** (Strategy), **štruktúra** (Structure) a **systémy** (Systems). Okrem nich túto skupinu faktorov vhodne dopĺňajú aj procesy prebiehajúce v policajnej organizácii, technické vybavenie a pracovné podmienky. Skupinu mäkkých faktorov (Soft factors) zase tvoria **spolupracovníci** (Staff), **štýl** (Style) a **schopnosti** (Skills). Uvedené prvky sa v praxi ešte spájajú s komunikáciou, vedením ľudí, tímovou spolupracou, interpersonálnymi vzťahmi či sociálno-psychologickou atmosférou na pracovisku a pod. Úlohu siedmeho integrujúceho faktora plní kultúra, ktorá reprezentuje pre policajnú organizáciu typické **spoločné hodnoty** (Shared values).

Na základe viacerých interpretácií pojmu organizačná kultúra možno analogicky policajnú kultúru charakterizovať ako systém spoločných hodnôt a presvedčení, predpokladov, predstáv, noriem, sociálno-typických názorov a postojov, ktoré boli v Policajnom zbore prijaté a rozvíjajú sa, majú veľký vplyv na konanie, správanie a uvažovanie policajtov a určujú ich vzťah k spoločnosti a policajnej organizácii. Policajná kultúra predstavuje osobitnú dimenziu policajnej organizácie, ktorá výrazne ovplyvňuje dianie v nej. Tvorí ju zväčša súbor nepísaných a neformálnych, no rešpektovaných pravidiel, v ktorých by sa mal každý novoprijatý policajt zorientovať a prispôbiť sa existujúcim sociálnym normám a štandardom konania. Pre policajta sú základné spôsoby správania sa a konania vzorom, žiadajú si stotožnenie sa s nimi a konanie podľa nich.

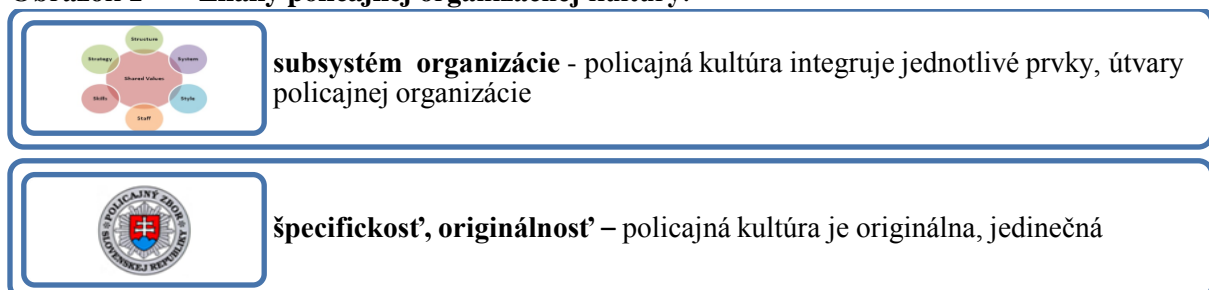
Policajná organizácia⁷ predstavuje systém, ktorý zoskupuje množstvo prvkov, napríklad mýty, symboly, rituály, technológie a iné materiálne zdroje, ľudské zdroje, ciele, štruktúru a stratégiu, normy, spoločné hodnoty, komunikačné systémy, spôsoby správania. Práve organizačná kultúra združuje všetky prvky do jedného koherentného systému. Podmieňuje proces rozhodovania, vedenia ľudí, spôsob, ako sa v policajnej organizácii pracuje, komunikuje, spôsob identifikovania, analyzovania a uplatňovania prístupov a štýlov riešenia problémov. Prejavuje sa v spôsobe odovzdávania, oznamovania a prezentácie zvykov, rituálov, legiend a pod.

Policajná kultúra sa v niektorých znakoch zhoduje s inou organizačnou kultúrou, avšak v niečom je jedinečná, špecifická a charakteristická len pre policajné prostredie výkonu profesijnej činnosti. Určuje pravidlá, hodnoty, normy, vzory správania a symboly, ktoré sú typické pre tzv. „svet polície“. Medzi charakteristické elementy policajnej kultúry možno zaradiť napríklad *policajnú solidaritu, kódex mlčanlivosti, utajenosť, pragmatizmus, inkluzívnosť – uzavretosť*, tzv. modrú oponu, ktorá izoluje policajný svet od svetov iných sociálnych skupín, chráni ho a zároveň zakrýva jeho „temné“ stránky.⁸

Špecifické prvky a prejavy policajnej kultúry umožňujú identifikovať a poznávať viaceré metódy, napríklad pozorovanie, rozhovor, dotazník a podobne. Poznávaním (ovplyvneným pocitmi a emóciami) sa získavajú informácie najmä o vonkajších prejavoch, znakoch, normách, symboloch, hodnotách a aktivitách – rituáloch, zvykoch, ceremoniáloch danej organizačnej jednotky.

Ako vyplýva z uvedených definícií pojmu organizačná kultúra, za spoločné znaky policajnej kultúry môžeme považovať *integrujúci subsystém policajnej organizácie, špecifickosť, originálnosť, dynamickosť, viacrozmernosť, skupinový fenomén, hodnotovú orientáciu, výsledok procesu učenia sa a nástroj adaptácie*.

Obrázok 1 Znaky policajnej organizačnej kultúry.



⁷ Viac pozri napr. SOBIHARD, J., ANDOROVÁ, P. et al. *Policajná správa*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2013. s. 105. MEZEL, J. Právna povaha štátnej služby. In: *Aktuálne otázky súkromného práva a ich priemet do vyučovacieho procesu*. Zborník. Bratislava: APZ, 2013. s. 102 – 108.

⁸ Pozri MURDZA, K. Policajná kultúra. In *Policajná teória a prax*. Bratislava: APZ, 2009, č. 1. s. 40.



dynamickosť – policajná kultúra sa vyvíja a mení v dôsledku pôsobenia faktorov interného a externého prostredia policajnej organizácie



viacrozmernosť – policajná kultúra je charakteristická subkultúrami jednotlivých organizačných útvarov v rámci PZ (špecifický jazyk – slang, metodika práce, rituály)



skupinový fenomén – policajná kultúra má schopnosť spájať príslušníkov PZ do jedného celku



hodnotová orientácia – hodnoty ako spoľahlivosť, bezpečnosť, ochrana života a pod. predstavujú jadro policajnej kultúry a nástroj jej utvárania



výsledok procesu učenia sa – prispieva k zmene správania policajtov, formovaniu a modifikácii ich postojov a motivácie, zvyšovaniu úrovne teoretických vedomostí a praktických zručností potrebných na výkon služobnej činnosti



nástroj adaptácie – policajná kultúra umožňuje orientáciu v normách a pravidlách charakteristických pre policajnú organizáciu

Zdroj: vlastné spracovanie.

Vo všeobecnosti policajná kultúra predstavuje významný nástroj, ktorému nemožno uprieť dominantný vplyv na riadiace procesy v policajnej organizácii. Jej úlohou je preto dosiahnuť v policajnej organizácii synergický efekt, ktorý nachádza svoj odraz vo viacerých funkciách kultúry. Ich základný prehľad uvádzame v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1 Funkcie policajnej kultúry.

<i>Poznávacia</i>	Poznávanie je východiskom zlepšovania policajnej kultúry.
<i>Expresívna – komunikačná</i>	Prejavuje sa navonok symbolmi; predpoklady poskytujú zásady a normy, ktoré uľahčujú interpretovať policajne relevantné informácie.
<i>Percepčná</i>	Umožňuje vnímať, získavať informácie a uznávať tak rovnaké hodnoty, normy, skúsenosti, pravidlá v rámci policajnej organizácie.
<i>Kultúra ako kolektívne vedomie</i>	Policajná kultúra je vytvorená na základe sociálnej skúsenosti príslušníkov PZ.
<i>Ovplyvňujúca/riadiaca</i>	Má vplyv na riadiace procesy prebiehajúce na rôznych úrovniach policajnej organizácie.
<i>Motivačná</i>	Pôsobí ako nástroj ovplyvňujúci spokojnosť príslušníkov PZ a ich emocionálnu pohodu.
<i>Interakčná</i>	Vzájomné pôsobenie má vplyv na spoluprácu jednotlivých policajtov služobne zaradených na jednom útvare a umožňuje zvyšovať vzájomnú dôveru.
<i>Integračno-diferenciačná</i>	Spája policajtov do ucelenej skupiny a zároveň ich aj odlišuje od akéhokoľvek iného zoskupenia (subsystému).

<i>Identifikačná</i>	Poskytuje možnosť identifikovať sa, zaradiť sa do určitej skupiny – napríklad v rámci služby PZ; stáva sa záväznou.
<i>Koordinačná</i>	Zabezpečuje dosahovanie cieľov policajnej organizácie spoluprácou príslušníkov PZ prostredníctvom využitia plánov, pokynov, postupov a pod.
<i>Adaptačná</i>	Redukuje neistotu príslušníkov PZ.
<i>Mediátorská</i>	Redukuje konflikty v policajnej organizácii; rieši spory medzi jednotlivými útvarmi a policajtmi navzájom.
<i>Rozhodovacia</i>	Súbor predpokladov, hodnôt a noriem zabezpečuje efektívnejší proces rozhodovania a vytvára nižší počet nezrovnalostí.
<i>Kontrolná</i>	Pravidlá, predpisy, normy umožňujú zvoliť vhodný spôsob kontroly, a tak ju uľahčujú.
<i>Autoregulačná</i>	Je to schopnosť príslušníkov PZ ovládať sa, motivovať a prispôbovať sa zmenám v zmysle nastavenej policajnej kultúry.
<i>Kontinuačná</i>	Zabezpečuje nepretržité a plynulé fungovanie policajnej organizácie .

Zdroj: vlastné spracovanie.

Policajnej kultúre ako sústavne sa vyvíjajúcemu fenoménu je potrebné venovať značnú pozornosť nielen zo strany policajného manažmentu, ale aj zo strany jednotlivých policajtov, resp. ostatných zamestnancov. Ako sme už viackrát uviedli, policajná kultúra predstavuje významný subsystém policajnej organizácie, determinant efektívnosti výkonu jej služobnej činnosti a kvality pracovného života všetkých zamestnancov.

Determinanty policajnej kultúry

Pojmom determinant označujeme všetky relevantné faktory, skutočnosti a javy, ktoré určitým spôsobom vymedzujú podmienky, resp. priestor, v ktorom sa činnosť realizuje, a ktoré ju nejakým spôsobom predurčujú alebo podmieňujú.⁹ Ch. Handy medzi dominantné faktory utvárania organizačnej kultúry zaraďuje predovšetkým¹⁰:

- a) históriu a vedenie organizácie – vznik organizácie a jej ciele závisia predovšetkým od predstaviteľa v jej čele a jeho nasledovateľov, sympatizantov¹¹,
- b) veľkosť organizácie – v organizáciách rozsiahleho charakteru, ktoré zamestnávajú tisíce ľudí, je správanie a konanie zamestnancov regulované normami (nariadeniami, smernicami, pokynmi a pod.), čím sa organizácie pripravujú o možnosť byť flexibilnými. Táto vlastnosť predstavuje výhodu menších organizácií, v ktorých však môže dochádzať k problémom pri koordinovaní úloh a pri presadzovaní sa dominantných jednotlivcov¹²,

⁹ Viac pozri KOLLÁRIK, T. *Človek v sociálnom systéme práce*. Bratislava: Práca, 1983. s. 9 – 13. RŮŽIČKA, J. MATOUŠEK, O., HLADKÝ, A. *Človek a práce*. Praha: Svoboda, 1972. s. 57 – 76.

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 33 – 36.

¹¹ Policajný zbor predstavuje dlhodobu a stabilne fungujúcu organizáciu. Počiatky tzv. „ochrancov zákona“ nachádzame už dávnych dobách. Sú späté s potrebou chrániť spoločnosť pred porušiteľmi zákonných pravidiel. V ďalšom období sa skupina ochrancov inštitucionalizovala a v priebehu štátnych zriadení vystriedala rôzne názvy (žandárstvo, Verejná bezpečnosť) avšak jej účel zostával rovnaký. Policajný zbor, ako ho poznáme dnes, vznikol v roku 1991. Fungovanie zboru vymedzuje zákon č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov, ktorého základy aj napriek mnohým novelizáciám predstavujú piliere jeho profesijnej činnosti. Policajný zbor vedie prezident Policajného zboru, ktorý sa za svoju činnosť zodpovedá ministrom vnútra Slovenskej republiky. Akékoľvek pochybenia týchto osôb sú veľmi citlivo a kriticky vnímané širokou verejnosťou, ale aj príslušníkmi PZ, ktorým by mali ísť príkladom.

¹² V Policajnom zbore k 1. septembru 2014 pracovalo 22 356 policajtov. Dostupné na internete: <http://www.cas.sk/clanok/352361/statistika-ktora-vyrazadych-skutocne-je-na-tom-slovensko-tak-biedne/>. V septembri 2015 pracovalo z plánovaného celkového počtu 23 047 policajtov v Policajnom zbore 22 337 ľudí. Dostupné na internete: <http://www.teraz.sk/slovensko/gaspar-nikdy-nemerali-pracu-pokuty/156250->

- c) technológiu – spôsob, akým zamestnanci vytvárajú konečný produkt alebo službu pre zákazníka, občana. Rozdielne prejavy a s tým spojené nastavenie môžeme zachytiť v organizáciách, ktoré sa vyznačujú rýchlymi reakciami na požiadavky občanov, iné v organizáciách, ktorých napredovanie si vyžaduje kreatívne prostredie a pod.,
- d) ciele¹³ – veľmi úzko súvisia s hodnotami organizácie. Zabezpečenie dlhodobého rozvoja si vyžaduje praktickú aplikáciu princípov učiacej sa organizácie a investície zamerané na napredovanie organizácie,
- e) zamestnancov¹⁴ – reprezentovaných ich výkonovou kapacitou (pracovnou zdatnosťou). Vyjadruje mieru fyzických (fyzická vyspelosť, zdravotný stav, pohlavie, vek), neuropsychických (psychická vyspelosť, duševná spôsobilosť) a sociálnych daností človeka z hľadiska realizácie pracovnej činnosti.

Pri identifikovaní prejavov, faktorov, ktoré pôsobia na policajnú kultúru, je potrebné brať do úvahy jednak samotné špecifické vlastnosti policajnej organizácie a jednak ten predpoklad, že sú spôsobené tak objektívnymi, ako aj subjektívnymi skutočnosťami.¹⁵

Využitie systémového prístupu nám umožňuje tieto determinanty rozdeliť na:

- individuálny systém – prezentovaný znakmi príslušníka PZ, jeho osobnostným profilom (vlastnosťami, kvalifikáciou a pod.) – tzv. subjektívne determinanty,
- mikrosystém – súbor podmienok, v ktorých policajt realizuje svoju profesijnú činnosť; interakcie a vzťahy malej sociálnej skupiny na úrovni útvaru PZ,
- mezosystém – faktory ovplyvňujúce organizované spolupôsobenie osôb – profesijnú činnosť v rámci policajnej organizácie,
- makrosystém – prostredie celospoločenské, reprezentované napríklad faktormi v oblasti politickej, ekonomickej, sociálnej a pod.

Tabuľka 2 Determinanty policajnej kultúry.

Subjektívne determinanty	Individuálny systém	Osobnostný profil policajta
Objektívne determinanty	mikrosystém	interné faktory policajnej organizácie (vnútrorezortné)
	mezosystém	
	makrosystém	externé faktory policajnej organizácie (celospoločenské, politické, právne, ekonomické, geografické a pod.)

clanok.html. S uvedeným počtom policajtov je možné Policajný zbor zaradiť medzi veľké organizácie. Veď v jeho štruktúrach pracuje najviac policajtov v rámci V4. Pri porovnaní má (Slovensko) viac policajtov na 1 mil. obyvateľov v Európe len Rusko a Bulharsko, Španielsko, Cyprus, Grécko, Turecko a Srbsko. Dostupné na internete: <http://www.netky.sk/clanok/slovensko-ma-rekordny-pocet-policajtov>.

Okrem toho je potrebné do celkového počtu členov policajnej organizácie započítať aj zamestnancov v pracovnoprávnom vzťahu, ktorí vykonávajú prácu vo verejnom záujme, a zamestnancov v štátnozamestnaneckom pomere, ktorí vykonávajú štátnu službu. Tieto skutočnosti vedú k požiadavke stanoviť jednoznačné pravidlá, ktoré sú podmienkou efektívneho fungovania PZ. Na tento účel sa vydávajú normy, v podobe zákonov, nariadení (interných aktov riadenia), pokynov, rozkazov a pod.

¹³ Zo zákona č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore môžeme usudzovať, že cieľ Policajného zboru je dlhodobý a pevne vymedzený. Jeho podstatou je ochrana života, zdravia, osobnej slobody, ochrana základných práv a slobôd a bezpečnosti osôb a majetku.

¹⁴ V našom prípade ide hlavne o osobnosť príslušníkov PZ. Vo všeobecnosti sú na policajta kladené požiadavky, akým by mal byť, aký by mal byť jeho profesijný profil. Viac pozri BILSKÝ, P. Profesijný profil policajta. In *Profesia policajta*. Bratislava: APZ, 2000. s. 80. MEZEI, J. Právna povaha štátnej služby. In *Aktuálne otázky súkromného práva a ich priemet do vyučovacieho procesu*. Zborník. Bratislava: APZ, 2013. s. 102 – 108.

¹⁵ BARIČIČOVÁ, E. Analýza determinantov riadenia policajnej organizácie. In *Policajná teória a prax*. Bratislava: APZ, 2011, č. 1. s. 9.

Faktory a vplyvy uvedených podmienok determinujú organizačnú kultúru Policajného zboru¹⁶ z jeho interného, ale aj externého prostredia. Medzi faktory interného charakteru – tzv. vnútrorezortné determinanty – môžeme zaradiť napríklad¹⁷:

- a) normatívne faktory,
- b) organizačné faktory,
- c) stimulačné faktory,
- d) interakčné faktory,
- e) komunikačné faktory,
- f) sociálno-akceptačné faktory,
- g) faktory osobnostného rozvoja,
- h) vecné (materiálno-technické) faktory,
- i) zdravotné faktory.

Medzi faktory externého prostredia v zmysle analýzy PEST (SLEPT, PESTLE, PESTEL, STEEPLD) zaraďujeme faktory makroprostredia. Jej využitím je možné kategorizovať vplyvy vonkajšieho prostredia¹⁸ na vnútropolitické, zahraničnopolitické, legislatívne, ekonomické, sociálne, technologické, environmentálne, edukačné, demografické a pod.

Miesto policajnej kultúry v manažmente ľudských zdrojov

Policajná kultúra ovplyvňuje všetky činnosti a procesy prebiehajúce v policajnej organizácii, čím má veľký vplyv na jej správne fungovanie a rozvoj. Je potrebné si uvedomiť, že pôsobí na všetky formalizované funkcie procesu riadenia ľudských zdrojov a prostredníctvom nich usmerňuje konanie a správanie policajtov. Funkcie manažmentu ľudských zdrojov predstavujú nástroj kreovania a podporovania policajnej kultúry. Z uvedeného vyplýva, že vzťah medzi policajnou kultúrou a manažmentom ľudských zdrojov je vzájomný a môžeme ho uviesť na príklade nasledujúcich funkcií procesu riadenia ľudských zdrojov:

- *získavanie a výber policajtov* – zrozumiteľným prezentovaním filozofie a politiky policajnej organizácie sa prispieva k získavaniu policajtov s príbuznou hodnotovou orientáciou, s predpokladom identifikovania sa s policajnou kultúrou;
- *adaptácia novoprijatých policajtov* – proces, ktorý si vyžaduje zabezpečiť okrem sociálnej a pracovnej adaptácie aj adaptáciu na policajnú kultúru. Novým policajtom pomáha orientovať sa a prispôbovať sa existujúcim sociálnym normám a štandardom konania;
- *vzdelávanie a rozvoj policajtov*¹⁹ – prispieva k identifikácii s policajnou kultúrou, jej hodnotami, umožňuje väčšiu nezávislosť, poskytuje viac príležitostí, je zdrojom rozvoja kariéry;

¹⁶ Pozri napr. LISONĚ, M. Evalvacia funkcionality organizácie a riadenia operatívno-pátracej činnosti. In *Policajná teória a prax*. Bratislava: APZ, 2010, č. 3. s. 11 – 17.

¹⁷ Viac ERNEKER, J. Policajt a jeho profesijná činnosť. In *Profesia policajta*. Bratislava: APZ, 2000. s. 27 – 38.

¹⁸ Viac BARIČIČOVÁ, Ľ. Analýza determinantov riadenia policajnej organizácie. In *Policajná teória a prax*. Bratislava: APZ, 2011, č. 1. s. 10 – 12.

¹⁹ Pozri BARIČIČOVÁ, Ľ. Prístupy k modernému vzdelávaniu policajných manažérov v kontexte znalostnej spoločnosti. In *Súčasný stav a trendy rozvoja teórie spoločenskovedných disciplín a praxe ich výučby na školách s bezpečnostnoprávnym zameraním*. Zborník z vedeckého seminára s medzinárodnou účasťou. Bratislava: APZ, 2010. s. 17 – 21. WÄLDL, Ľ. Policajné vedy a vzdelávanie policajtov v oblasti právnych disciplín. In *Bezpečnostní teorie a praxe*. Sborník. Praha: PA ČR, 2003. s. 233 – 239. BINDEROVÁ, M. Špecifická vyučovacieho procesu v profesijnom cudzojazyčnom vzdelávaní. In *Súčasný stav a trendy rozvoja teórie spoločenskovedných disciplín a praxe ich výučby na školách s bezpečnostnoprávnym zameraním*. Bratislava: APZ, 2010. s. 27 – 29. NOVÁKOVÁ, I. et al. *E-learning a jeho aplikácia v odbornom jazykovom vzdelávaní pre vybrané policajné služby*. Bratislava: APZ, 2015. s. 13. SABAYOVÁ, M. Nové výzvy pre výučbu ekonomických predmetov v špecializovanom policajnom štúdiu. In *Nové trendy vo vyučovaní spoločensko-*

- *riadenie kariéry policajtov* – cieľavedomým pôsobením prispieva k dosahovaniu strategických cieľov policajnej organizácie, ktoré si vyžadujú identifikáciu s očakávaným myslením a konaním policajtov. Precízne vypracovaný a dosiahnuteľný kariérny plán je hybnou silou správania, ktoré policajná organizácia v zmysle svojej kultúry požaduje;
- *hodnotenie policajtov* – poodhaľuje reálny stav pracovného potenciálu policajnej organizácie i možnosti jeho využitia. Aktuálny systém hodnotenia, na ktorý nadväzuje odmeňovanie, je možné zaradiť medzi slabšie stránky policajnej kultúry;
- *motivácia policajtov* – predstavuje základ správania sa a konania v profesijnej činnosti. Prostredníctvom nej dochádza k identifikácii policajta s profesiou, prácou, s policajnou organizáciou a jej kultúrou. Samotná policajná kultúra môže predstavovať významný nástroj motivácie;
- *odmeňovanie policajtov* – významný prostriedok motivácie. Vyžaduje si vypracovanie a realizáciu takého finančného alebo nefinančného odmeňovania, ktoré prispieva k želanému správaniu a konaniu policajtov v zmysle organizačnej kultúry.

Pracovná kultúra ako subsystém policajnej kultúry predstavuje jeden z významných faktorov úspechu a rozvoja policajnej organizácie. Je preto potešujúce, že výskum v tejto oblasti priniesol viaceré zaujímavé zistenia.

Výsledky napríklad naznačujú, že pri hodnotení policajnej kultúry prevláda mierne pozitívne hodnotenie (priemer = 2,40). Väčšina respondentov je toho názoru, že na ich policajných útvaroch dominujú vzťahy porozumenia, pomoci, spolupráce a dôvery, že nemajú problém prispôbovať sa sociálnym normám a štandardom konania. Mužom – policajtom neprekáža spolupráca so ženami – policajtkami ako ich kolegyňami na útware. Respondenti zároveň ocenili, že na svojom pracovisku majú možnosť ohriať si jedlo či uvariť kávu, čaj a pod.

Z vyjadrení oslovených policajtov však na druhej strane vyplýva, že na niektorých pracoviskách nemajú vhodné materiálno-technické vybavenie. V oblasti negatívneho hodnotenia boli identifikované i ďalšie kritické prejavy policajnej kultúry, ako napríklad výskyt protekcie a privilegovania jednotlivcov, prejavy falošnej kolegiality, ohováranie či iné prejavy psychického ubližovania, nedodržiavanie zásad kariérneho plánu, nefunkčná, resp. nedostupná sprcha na pracovisku, nemožnosť aktívne prispievať k procesu zmeny.

Poznanie typických prejavov, či už pracovnej kultúry, alebo celkovo policajnej organizačnej kultúry, jej silných a slabých stránok, umožňuje ovplyvňovať efektivitu riadenia policajnej organizácie, zvyšovať jej výkonnosť, využívať príležitosti na dosahovanie stanovených cieľov, prekračovať očakávania občanov a inštitúcií.

V rámci výskumu bola pozornosť sústredená i na hodnotenie niektorých prvkov, prejavov policajnej kultúry na pracoviskách policajtov. V čase realizácie úlohy bola zo širokej škály faktorov, ktoré sýtia fenomén „pracovná kultúra“, pozornosť venovaná hlavne tým, ktoré vo svojom súhrne vyjadrujú hodnotenie **kultúry vzťahov a kultúry prostredia**.²⁰

Sumár výsledkov hodnotenia policajnej (pracovnej) kultúry prináša nasledujúci tabuľkový a grafický prehľad (tabuľka 3 a graf 1):

vedných predmetov na školách zameraných na bezpečnosť. Zborník. Liptovský Mikuláš: AOS, 2013 s. 246 – 248.

²⁰ Pracovná atmosféra zohráva pri výkone služobnej činnosti kľúčové postavenie. Môže tak zvýšiť, ako aj znížiť spokojnosť policajtov a ich záujem o prácu. Existuje totiž priamoúmerný vzťah medzi pracovným výkonom a spokojnosťou.

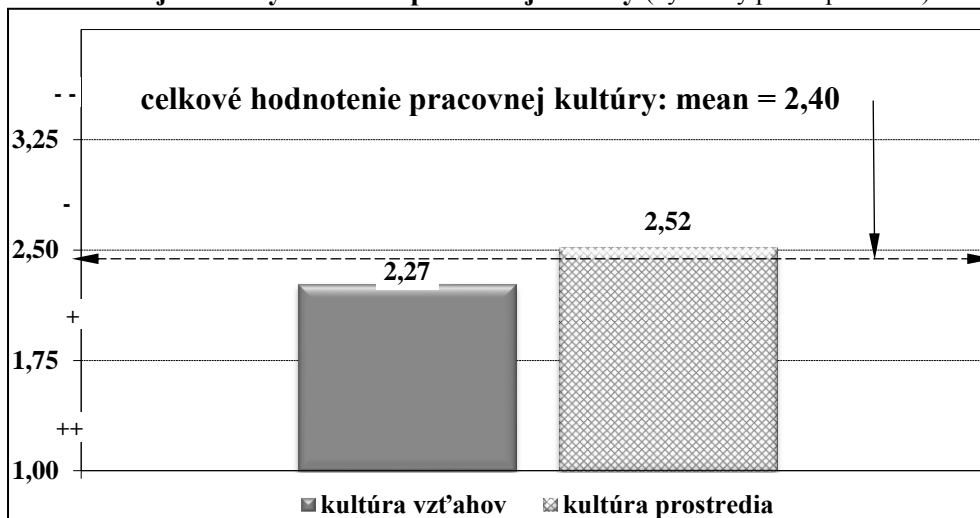
Tabuľka 3 Vnímanie prejavov policajnej kultúry.

		Prejavy policajnej kultúry		n = 499, odpovede % ²¹	
		+	-	+	-
kultúra vzťahov	Neexistuje protekcia, privilegovaní jedinci alebo skupinky	28,2	68,3	65,1	31,4
	Neprejavuje sa falošná kolegiálnosť	29,8	67,4		
	Neporušuje sa služobná disciplína a morálka	58,7	36,8		
	Neohovára sa, neočierňuje ani nijak psychicky neublíži	31,8	65,6		
	Nevyskytuje sa „sexuálne harašenie“	72,4	18,2		
	Sú dobré vzťahy medzi ženami a mužmi	90,4	7,8		
	Nedochádza k šikanovaniu, nikto s nikým nemanipuluje	71,2	24,2		
	Všetci policajti môžu otvorene vyjadriť svoje názory	52,1	45,2		
	Spolupracovníci radi pomôžu pri riešení pracovných problémov	85,8	12,8		
	Hovoríme spolu vždy na rovinu, z očí do očí, bez pretvárania	52,5	45,7		
	Spolupracovníkom sa dá vždy plne dôverovať	55,7	40,3		
	Je priestor na uplatňovanie nových a lepších spôsobov práce	52,5	42,3		
	Ženy – policajtky majú rovnakú šancu uplatniť sa ako muži	67,8	27,2		
	Ženy – policajtky sú akceptované na všetkých funkciách	58,6	35,5		
	Neprekáža (neprekážala by) policajtky ako spolupracovníčky	88,0	10,0		
	Nezáleží na tom, či je policajtom žena alebo muž	63,2	34,4		
	Nemám problém prispôbiť sa sociálnym normám, štandardom	93,8	4,6		
	Dodržiava sa kariérny plán	41,7	49,1		
	Navzájom sa podporujeme, podržíme	68,3	29,6		
	Usilujeme sa spoločne dosahovať stanovené ciele organizácie	77,8	18,6		
	Nemáme problém prijať zodpovednosť za plnenie úloh	82,2	15,8		
	Máme možnosť prezentovať vlastné riešenia problémov	65,1	32,2		
	Sme voči sebe lojálni	66,5	29,8		
	Nadriadený nás vedie prostredníctvom podpory a povzbudzovania	68,8	28,0		
	Dokážeme empaticky vnímať prejavy správania	77,3	17,7		
	Konfliktom sa snažíme predchádzať a v prípade ich vzniku sa usilujeme o ich včasné riešenie	84,4	13,4		
	Nedochádza k skresľovaniu informácií pri ich odovzdávaní	64,7	30,4		
	Sme o zmenách, ktoré majú prebehnúť, včas informovaní	54,3	43,7		
	Máme možnosť aktívne sa zapájať do procesu zmeny	40,9	54,9		
	Dosahujeme výsledky prostredníctvom vzájomnej spolupráce	72,9	24,8		
	Vnútorne normy sú nám známe a zrozumiteľné	77,4	21,2		
	Informácie sú sprostredkované, každý môže získať informáciu, ktorú „potrebuje“	74,8	23,0		
Chybu vnímame ako príležitosť na učenie a zlepšovanie	79,8	17,6			
kultúra prostredia	Máme vhodné materiálne-technické vybavenie	22,8	75,0	61,8	36,3
	Priestory pracoviska sú vhodné, suché, svetlé	50,1	47,9		
	Pracovisko je vybavené vhodným a funkčným nábytkom	39,2	58,5		
	Na pracovisku je ľahko dostupné a funkčné WC	76,8	22,0		
	Na pracovisku je šatňa (prezliekareň)	53,5	41,1		
	Na pracovisku je ľahko dostupná a funkčná sprcha	44,1	51,7		
	Sociálne zariadenia sú čisté, pravidelne sa upratujú	79,4	19,4		
	Na pracovisku pri práci nikto nikoho a nič neruší	57,1	41,5		
	Na pracovisku je dostatok priestoru na prácu	71,6	28,0		
	V kancelárii je poriadok a čistota, pravidelne sa upratuje	82,6	16,0		
	Na pracovisku je možnosť ohriať si jedlo, uvariť kávu, čaj...	91,9	7,0		
	Pracovné prostredie je celkovo príjemné	69,6	28,6		
	Máme vhodné podmienky na svoju prácu	64,2	34,6		
	Celkové hodnotenie pracovnej kultúry	64,2	32,8		

²¹ Dopyčet do 100 % tvoria odpovede „neviem posúdiť“ a neuvedené odpovede. Tieňovaním sú vyznačené indikátory, ktoré sú hodnotené negatívne

Zdroj: vlastné spracovanie.

Graf 1 Hodnotenie jednotlivých oblastí pracovnej kultúry (výsledky podľa priemeru).



Zdroj: vlastné spracovanie.

Hodnotenie pracovnej kultúry – štatisticky významné rozdiely

Druhostupňové triedenie odpovedí respondentov odhalilo štatisticky významné rozdiely vo všetkých nami posudzovaných triediacich znakoch (pohlavie, vzdelanie, vek, dĺžka služby, služobné zaradenie, podiel na riadení, druh služby, kraj). Hodnotenie vyššie uvedených indikátorov bolo realizované prostredníctvom independent t-testu a Bonferroniho procedúry viacnásobnej komparácie diferencií medzi priemermi.

Tabuľka 4 Rozdiely v hodnotení výrokov „kultúry vzťahov a kultúry prostredia“ podľa pohlavia.

Kultúra vzťahov	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ženy – policajtky zastávajú názor, že majú menšiu šancu sa uplatniť v Policajnom zbore ako muži. Hodnotenie sa nachádza v negatívnom pásme. ➤ Policajtky sa tiež vyjadrili, že nie sú akceptované na všetkých funkciách. Ich vyjadrenie sa nachádza v pásme negatívneho hodnotenia. ➤ Podľa názoru žien/policajtiiek nezáleží na tom, či je policajtom muž alebo žena. Ak sa však má nadriadený rozhodnúť medzi policajtom alebo policajtkou, uprednostní radšej policajta. ➤ Policajtky boli kritickejšie i pri hodnotení spoločného dosahovania stanovených cieľov policajnej organizácie. Rovnakú kritiku uviedli i pri hodnotení výroku „konfliktom sa snažíme predchádzať a v prípade ich vzniku sa usilujeme o ich včasné riešenie“. ➤ Policajtky sa vyjadrili, že pri odovzdávaní informácií dochádza k ich skresľovaniu – ich vyjadrenie sa nachádza v pásme negatívneho hodnotenia.
Kultúra prostredia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ženy – respondentky uviedli, že na pracovisku nemajú dostupnú a funkčnú sprchu. Hodnotenie sa nachádza v negatívnom pásme.

Zdroj: vlastné spracovanie.

Tabuľka 5 Rozdiely v hodnotení výrokov „kultúry vzťahov a kultúry prostredia“ podľa vzdelania.

Kultúra vzťahov	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Policajti so stredoškolským vzdelaním vyjadrili mierny nesúhlas s výrokom „spolupracovníkom sa dá vždy plne dôverovať“; na rozdiel od policajtov s vysokoškolským vzdelaním I. stupňa. ➤ Policajti so stredoškolským vzdelaním len mierne súhlasia s výrokom „neprekáža (neprekážala by) policajtkou ako spolupracovníčkou“; na rozdiel od policajtov s dosiahnutým VŠ vzdelaním II. stupňa. ➤ Policajti s dosiahnutým VŠ vzdelaním III. stupňa uviedli, že nemajú priestor na
------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	uplatňovanie nových a lepších spôsobov práce. V prípade hodnotenia uvedeného výroku boli na rozdiel od policajtov s VŠ vzdelaním II. stupňa veľmi kritickí.
Kultúra prostredia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stredoškolsky vzdelaní policajti sa mierne negatívne vyjadrili v súvislosti s výrokom „na pracovisku je šatňa (prezliekareň); na rozdiel od policajtov s dosiahnutým vzdelaním II. stupňa. V prípade stredoškolsky vzdelaných policajtov išlo o príslušníkov PZ zaradených na základných útvaroch.

Zdroj: vlastné spracovanie.

Tabuľka 6 Rozdiely v hodnotení výrokov „kultúry vzťahov a kultúry prostredia“ podľa veku.

Kultúra vzťahov	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Policajti vo veku do 25 rokov sú viac ochotní navzájom si pomôcť pri riešení pracovných problémov; na rozdiel od policajtov vo veku 51 – 55 rokov. ➤ Rozdiel štatisticky významný vyšiel i pri hodnotení výroku „nemám problém prispôbiť sa sociálnym normám, štandardom konania“. Policajti vo veku 26 – 30 rokov majú väčší problém prispôbovať sa normám; na rozdiel od policajtov vo veku 41 – 50 rokov. ➤ O odovzdávaní informácií nie sú presvedčení policajti vo veku 26 – 30 rokov; na rozdiel od policajtov vo veku 41 – 50 rokov, ktorí uviedli, že nemajú problém získať informácie, ktoré „potrebujú“.
Kultúra prostredia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Policajti vo veku 26 – 30 rokov a 31 – 40 rokov uviedli, že sú pri práci rušení; na rozdiel od policajtov vekovej štruktúry 41 – 50 rokov. ➤ Policajti vo veku 31 – 55 rokov uviedli, že v kanceláriách majú poriadok a čisto; oproti policajtom vo veku 26 – 30 rokov. ➤ Štatisticky významný rozdiel vyšiel aj pri hodnotení faktora „máme vhodné podmienky na svoju prácu“. Policajti vo veku 41 – 50 rokov s uvedeným výrokom súhlasia; na rozdiel od policajtov vo veku 26 – 30, ktorých hodnotenie sa nachádza v mierne negatívnom pásme.

Zdroj: vlastné spracovanie.

Tabuľka 7 Rozdiely v hodnotení výrokov „kultúry vzťahov“ podľa dĺžky služby.

Kultúra vzťahov	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Najväčší problém prispôbiť sa sociálnym normám, štandardom konania majú policajti, ktorí sú v štátnej službe 3 – 5 rokov. Tento faktor za problém nepovažujú služobne starší policajti.
Kultúra prostredia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Policajti služobne pôsobiaci v Policajnom zbore 11 – 20 rokov uviedli, že pri plnení úloh služobného charakteru sú na pracovisku vyrušovaní. Svedčí o tom mierny nesúhlas s uvedeným výrokom. Policajti, ktorí majú odslužených 21 – 25 rokov, uviedli presný opak.

Zdroj: vlastné spracovanie.

Tabuľka 8 Rozdiely v hodnotení výrokov „kultúry vzťahov a kultúry prostredia“ podľa služobného zaradenia.

Kultúra vzťahov	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zistenia naznačujú signifikantný rozdiel v oblasti tímovej spolupráce. Dosahovať výsledky prostredníctvom vzájomnej spolupráce robí najväčší problém útvarom z prezidiálneho prostredia; na rozdiel od policajtov v pôsobnosti krajských riaditeľstiev PZ.
Kultúra prostredia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Policajti služobne zaradení na okresných riaditeľstvách PZ a obvodných oddeleniach PZ sú veľmi nespokojní s materiálno-technickým vybavením. Nespokojní sú s tmavými a vlhkými priestormi, v ktorých musia vykonávať svoju prácu. Zaslúžili by si potrebnú rekonštrukciu. Nespokojnosť vyjadrili obe skupiny uvedených respondentov i s nábytkom, ktorým majú zariadené kancelárie na pracoviskách. O dostupnom a funkčnom WC sa v ich prípade tiež dá len veľmi ťažko hovoriť. Nespokojnosť vyjadrili aj s podmienkami, ktoré majú vytvorené na výkon svojej práce. ➤ Štatisticky významný rozdiel vyšiel aj pri hodnotení výroku „na pracovisku pri práci nikto nikoho a nič neruší“. Nesúhlasí s tým skupina respondentov, ktorí pôsobia na základných útvaroch PZ; na rozdiel od respondentov z útvarov služobne zaradených

	<p>na Ministerstve vnútra SR a krajských riaditeľstvách PZ.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Príslušníci OR PZ zaujali negatívne stanovisko k úrovni šatní (prezliekarní); na rozdiel od policajtov základných útvarov PZ. Rovnako kritickí boli aj pri hodnotení dostupnosti a funkčnosti spfch; na rozdiel od respondentov z KR PZ. ➤ Nedostatok priestoru na prácu pociťujú príslušníci základných útvarov; na rozdiel od všetkých ostatných útvarov a rovnako aj príslušníci OR PZ v porovnaní s policajtmi MV SR. ➤ Nesúhlas s výrokom „pracovné prostredie je celkovo príjemné“ vyjadrili policajti obvodných oddelení PZ; na rozdiel od policajtov MV SR a KR PZ.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Zdroj: vlastné spracovanie.

Tabuľka 9 Rozdiely v hodnotení výrokov „kultúry prostredia“ podľa podielu na riadení.

Kultúra prostredia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riadiaci pracovníci z OO PZ vyjadrili výrazný nesúhlas s výrokom „priestory pracoviska sú vhodné, suché, svetlé“; na rozdiel od respondentov zaradených na riadiacej pozícii v rámci KR PZ. ➤ Respondenti na riadiacich pozíciách OR PZ vyjadrili veľkú nespokojnosť s vybavením nábytkom na svojich pracoviskách; na rozdiel od respondentov pôsobiacich na riadiacich pozíciách v rámci KR PZ. ➤ Výrazný nesúhlas s výrokom „na pracovisku je šatňa (prezliekareň)“ vyjadrili respondenti na riadiacej pozícii z OR PZ; oproti respondentom, ktorí pôsobia ako podriadení policajti.
---------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Zdroj: vlastné spracovanie.

Tabuľka 10 Rozdiely v hodnotení výrokov „kultúry vzťahov a kultúry prostredia“ podľa druhu služby.

Kultúra vzťahov	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Signifikantný rozdiel sa preukázal u respondentov služby hraničnej a cudzineckej polície pri hodnotení výroku „konfliktom sa snažíme predchádzať a v prípade ich vzniku sa usilujeme o ich včasné riešenie“. Títo uviedli nesúhlas s uvedeným výrokom; na rozdiel od príslušníkov služby poriadkovej a dopravnej polície. ➤ O dosahovaní výsledkov prostredníctvom vzájomnej spolupráce nie sú presvedčení respondenti služby hraničnej polície, ktorí na rozdiel od policajtov služby dopravnej polície vyjadrili svoj nesúhlas s týmto indikátorom.
Kultúra prostredia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Policajti služby poriadkovej a kriminálnej polície boli veľmi kritickí pri hodnotení výroku „máme vhodné materiálne-technické vybavenie“; na rozdiel od policajtov služby hraničnej a železničnej polície, ktorí s danou situáciou v uvedenej oblasti nie sú nespokojní. ➤ Policajti služby poriadkovej a cudzineckej polície nesúhlasia s výrokom „priestory pracoviska sú vhodné, suché a svetlé“; na rozdiel od príslušníkov služby železničnej polície, ktorí vyjadrili súhlasné stanovisko. ➤ Štatisticky významný rozdiel vyšiel i pri hodnotení výroku „pracovisko je vybavené vhodným a funkčným nábytkom“. Svoje negatívne stanovisko k nemu zaujali policajti zaradení v službe dopravnej, poriadkovej, cudzineckej a kriminálnej polície; na rozdiel od policajtov železničnej polície. ➤ Nespokojnosť s kvalitou a dostupnosťou WC, ktoré majú policajti k dispozícii, vyjadrili príslušníci služby cudzineckej polície; oproti policajtom služby kriminálnej polície. ➤ Nesúhlas s výrokom „na pracovisku je šatňa“ uviedli policajti funkčných útvarov a služby kriminálnej polície; v porovnaní s policajtmi železničnej polície. Rozdiel pri hodnotení tohto faktora sa preukázal aj medzi skupinou policajtov služby kriminálnej a poriadkovej polície, ktorí uviedli, že šatňu k dispozícii majú. ➤ Nesúhlas vyjadrili respondenti aj pri hodnotení výroku, ktorý súvisí s dostupnou a funkčnou sprchou. Uviedli tak policajti služby kriminálnej, dopravnej a poriadkovej polície; na rozdiel od policajtov služby hraničnej a cudzineckej polície. ➤ Policajti služby cudzineckej polície sú toho názoru, že ich pracovné prostredie nie je príjemné; na rozdiel od policajtov služby železničnej polície, ktorí sa v súvislosti s uvedeným faktorom vyjadrili pozitívne. ➤ Pri hodnotení výroku „máme vhodné podmienky na svoju prácu“ boli kritickí policajti služby cudzineckej polície; na rozdiel od policajtov železničnej a hraničnej

	polície.
--	----------

Zdroj: vlastné spracovanie.

Tabuľka 11 Rozdiely v hodnotení výrokov „kultúry vzťahov a kultúry prostredia“ podľa kraja.

Kultúra vzťahov	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Len mierny súhlas s výrokom „neprekáža (neprekázala by) policajtká ako spolupracovníčka“ vyjadrili respondenti KR PZ Prešov; na rozdiel od respondentov KR PZ Bratislava. ➤ S výrokom „nezáleží na tom, či je policajtom žena alebo muž“ nesúhlasia respondenti KR PZ Prešov; na rozdiel od policajtov zaradených v KR PZ Bratislava. ➤ Nesúhlasné vyjadrenie uviedli respondenti KR PZ Prešov aj pri hodnotení výroku „sme o zmenách, ktoré majú prebehnúť, včas informovaní“. Na rozdiel od nich mierny súhlas s uvedeným výrokom uviedli respondenti z KR PZ Bratislava, Košice, Trnava a Banská Bystrica.
Kultúra prostredia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pri hodnotení výrokov súvisiacich s kultúrou prostredia podľa kraja sme dospeli k zaujímavému zisteniu, že respondenti z KR PZ Trnava²²: <ul style="list-style-type: none"> - mierne nesúhlasia s výrokom „priestory pracoviska sú vhodné, svetlé a suché“; na rozdiel od policajtov z KR PZ Bratislava a Košice, - nesúhlasia s výrokom „pracovisko je vybavené vhodným a funkčným nábytkom“; na rozdiel od policajtov z KR PZ Bratislava a Prešov, i keď v prípade ich hodnotenia je možné tiež hovoriť o miernom nesúhlase, - nespokojnosť vyjadrili i s WC na pracovisku, - mierne nesúhlasia s výrokom „na pracovisku je šatňa“; na rozdiel od policajtov KR PZ Bratislava; nesúhlasia ani s výrokom „na pracovisku je sprcha“, - mierne nesúhlasia s výrokom „pracovné prostredie je celkovo príjemné“; na rozdiel od policajtov KR PZ Bratislava a Trenčín, - vyjadrili mierny súhlas i s hodnotením výroku „máme vhodné podmienky na svoju prácu“; na rozdiel od policajtov služobne pôsobiacich v KR PZ Bratislava, Trenčín a Košice. Spolu s nimi mierny súhlas s uvedeným výrokom uviedli i respondenti z KR PZ Nitra. ➤ Zaujímavo vyznieva zistenie súvisiace s výrokom „nevyskytuje sa sexuálne harašenie“, s ktorým mierne nesúhlasia respondenti z KR PZ Nitra; na rozdiel od policajtov z KR PZ Žilina.

Zdroj: vlastné spracovanie.

Vedecké zistenia v tejto oblasti nás oprávňujú naznačiť, že na pracoviskách všetkých krajských riaditeľstiev PZ na území Slovenskej republiky existuje protekcia, privilegovanie jedincov a skupiniek²³, dochádza k ohováraniu či inej forme psychického ubližovania a prejavuje sa falošná kolegialita.

Z vyjadrení respondentov tiež vyplýva slabá úroveň materiálno-technického vybavenia pracovísk. Pozornosť by si podľa nich zaslúžil nielen nábytok, ktorý je na väčšine útvarov (okrem KR PZ Bratislava a Žilina) nevhodný a nefunkčný, ale aj sprchy a šatne. O ich dostupnosti a funkčnosti zapochybovali najmä respondenti z KR PZ Košice, Prešov, Trnava a Nitra. Vlhké, tmavé a na plnenie úloh služobného charakteru nevhodné priestory sa podľa názoru respondentov nachádzajú na pracoviskách KR PZ Trnava, Prešov a Nitra.

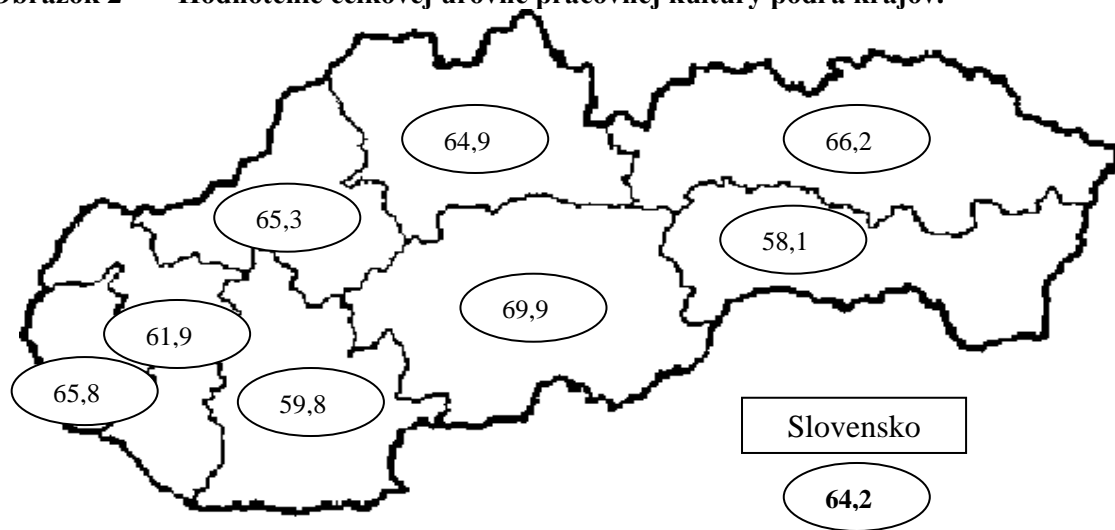
Policajti z KR PZ Prešov, Žilina a Nitra taktiež konštatovali, že nemajú možnosť uplatňovať nové a lepšie spôsoby práce. Podľa nich sa nedodržiava služobný postup v rozvoji kariérneho plánu. Isté rezervy boli zaznamenané i v oblasti realizácie zmien, o ktorých nie sú včas informovaní respondenti z KR PZ Prešov, Banská Bystrica, Trenčín a Nitra. Títo tiež nemajú možnosť aktívne sa zapájať do procesu zmeny.

²² Oddelenie cudzineckej polície Policajného zboru v Trnave pracuje od 3. 8. 2015 v nových priestoroch a pracovisko je rozšírené na tri vybavovacie miesta. Cieľom tejto zmeny je rýchlejšie a efektívnejšie vybavovanie žiadateľov o pobyt v modernejšom a príjemnejšom prostredí na ľahko dostupnom mieste.

²³ Potvrdili sa tak výsledky prieskumu realizovaného ešte v roku 2007. Pozri BILSKÝ, P. et al. *Názory policajtov na svoju profesiu a podmienky služobnej činnosti: Výsledky prieskumu*. Bratislava: Prezídium PZ, oddelenie kvality, 2007.

Zistenú úroveň pracovnej kultúry v Policajnom zbore (zvlášť podľa krajov i celkovo za SR) znázorňuje obrázok 2.

Obrázok 2 Hodnotenie celkovej úrovne pracovnej kultúry podľa krajov.



Zdroj: vlastné spracovanie.

Prezentované výsledky poukazujú na veľké rezervy v oblasti kultúry prostredia. K najväčším problémom patrí napríklad vyrušovanie na pracoviskách pri práci či nie celkom príjemné pracovné prostredie, čo môže byť spôsobené napríklad nedostatkami v oblasti materiálno-technického vybavenia. Z toho vyplýva potreba zabezpečenia vhodných (suchých a svetlých) priestorov pracoviska vybavených vhodným a funkčným nábytkom, šatňou, WC a sprchou.

Investícia do kultúry prostredia si vyžaduje potrebné množstvo finančných prostriedkov, ktorých zárukou by bola rekonštrukcia a obnova budov či zariadenia, čím by sa prevažná časť zistených problémov vyriešila.

V oblasti kultúry vzťahov si pozornosť zaslúži hlavne riešenie konfliktných situácií, dôvera medzi spolupracovníkmi, prispôbovanie sa sociálnym normám a štandardom konania, odovzdávanie informácií, ale aj ich skresľovanie, uplatňovanie nových a lepších spôsobov práce, tímová spolupráca, informovanie o zmenách a podobne.

Tieto faktory sa odvíjajú od úrovne vzťahov na pracoviskách a od ich vplyvu na tvorbu hodnôt v policajnej organizácii. Keďže ľudské zdroje sú tvorcami organizačnej kultúry, je na mieste zdôrazniť dôležitosť práve tohto mäkkého faktora úspechu policajnej organizácie.

Vedecké zistenia, ku ktorým sme dospeli v štádiu empirického spracovania policajne relevantných informácií, naznačujú, že medzi základné charakteristiky policajnej kultúry môžeme vo všeobecnosti zaradiť najmä:

- neosobné, formálne vzťahy a komunikáciu, zameranosť na detaily, dokonalý výkon;
- ochotu pomáhať si ako prejav profesionálnej súdržnosti;
- centralizované rozhodovanie, niekoľkonásobné preverovanie a dôslednú kontrolu;
- dodržiavanie tzv. kódexu mlčanlivosti;
- uplatňovanie autority a moci nadriadenými a kľúčovými jednotlivcami a ich koordináciu nižších úrovní riadenia;
- plnenie pracovnej roly jednotlivcami na policajných útvaroch pri výkone služobných povinností;
- hodnotenie na základe dosiahnutých výsledkov;

- pružné reagovanie na riziká a nebezpečenstvá;
- zlyhávanie komunikácie a informovania o dôležitosti zmeny;
- neochotu prijímať zmeny a nepružné reagovanie na ne;
- odmeňovanie efektívneho výkonu a sankcionovanie nedostatkov pri výkone služobných činností disciplinárnymi opatreniami;
- rovnakú náročnosť požiadaviek kladených na výkon policajtiiek a policajtov.

Ako už bolo uvedené, prezentované výsledky signalizujú, že Policajný zbor má v oblasti policajnej kultúry stále určité rezervy. Tieto však môžu byť vnímané aj ako príležitosti, ktoré ponúkajú priestor na zlepšovanie sa. Dosiahnutie úrovne zdravej policajnej kultúry²⁴ si vyžaduje ešte veľa (často aj zásadných) zmien. K tomu môže dopomôcť napríklad nástroj na zlepšovanie spolupráce, sociálno-psychologickej atmosféry, komunikácie a pod., ktorým je teambuilding²⁵. V zmysle zásady *organizácia pôsobí ako tím* si príslušníci Policajného zboru uvedomujú dôležitosť tímovej spolupráce, uvedomujú si, že spoločne dosiahnu viac. Sú si vedomí toho, že úspešné dosahovanie cieľov a realizácia úloh policajno-bezpečnostného charakteru si vyžaduje spoluprácu, vzájomnú komunikáciu, spájanie schopností všetkých jej členov. Typickými prejavmi práve policajného prostredia sú lojalnosť, ochota pomáhať si a navzájom sa podržať, tzv. policajná solidarita²⁶, ktorá je výrazom profesionálnej súdržnosti.²⁷ Túto skutočnosť vhodne dopĺňa výsledok hodnotenia vybraných kľúčových manažérskych kompetencií, kde je schopnosť tímovej spolupráce a kooperácie hodnotená najvyššie²⁸. K hlavným cieľom policajnej kultúry totiž patrí vytvorenie tzv. „vedomia MY“, ktoré bude na všetkých príslušníkov PZ, na všetkých zamestnancov pôsobiť integračne.

K ďalším prejavom zdravej policajnej kultúry patrí *otvorená komunikácia*. Sprostredkovanie informácií, znalostí, vyjadrovanie názorov, nápadov, očakávaní a požiadaviek, schopnosť aktívne a empaticky vnímať prejavy správania a prežívania a pod. predstavuje dôležitú súčasť efektívnej komunikácie, ktorá umožní predchádzať konfliktom, prípadne ich včas riešiť, uzatvárať kompromisy, vytvoriť synergický efekt na všetkých

²⁴ Všeobecne pozri URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. s. 255 – 257. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 222 – 226.

²⁵ Cieľom teambuildingu je vytvoriť jednotný, harmonický a zároveň výkonný organizmus, v ktorom sa zlepši efektívnosť a produktívnosť spolupráce jednotlivcov, využije sa osobnostný potenciál každého z nich. Členovia tímu sa budú cítiť príjemne a mať radosť z práce, a tak sa v maximálne možnej miere zaistí plnenie úloh, riešenie i prekonávanie jednotlivých prekážok aj problémov a dosahovanie stanovených cieľov. Viac pozri PAJPACHOVÁ, M., PRIBIŠOVÁ, D. *Teambuilding ako nástroj zlepšovania policajnej kultúry*. In *Policajná teória a prax*. Bratislava: APZ, 2014, č. 1. s. 17 – 38.

²⁶ S. Shernock uvádza, že policajná solidarita predstavuje akési neopísateľné puto medzi policajtmi a prejavuje sa ako lojalita skôr ku kolegom ako voči policajnej organizácii či etickým zásadám, ktoré treba dodržiavať. Policajti sú solidárni voči tým kolegom, ktorí sú solidárni voči nim, najčastejšie voči kolegom rovnakého alebo príbuzného služobného zaradenia. Ostatných, t. j. tých, ktorí sú na druhej strane, aj keď nie vždy je jasné, kto na tej druhej strane je (môže to byť priamy nadriadený, policajt služobne zaradený na útvare inšpekcie alebo kontroly a pod.), vnímajú ako „druhých“. Platí tu pravidlo, že je dobré držať spolu, máme byť súdržní aj v prípade porušovania etických pravidiel, teda aj v prípade pochybenia zaujať postoj – my proti nim. Nie je prípustné, aby kolega svedčil proti kolegovi, čím by porušil tzv. kódex mlčanlivosti, čo by viedlo k odhaleniu tajomstva, ktoré predstavuje tmel policajnej solidarity. Dostupné na internete: <http://what-when-how.com/police-science/police-solidarity/>. Za bližšie vedecké bádanie by tiež stálo, či sú s naznačenými pravidlami policajnej solidarity rovnako stotožnené ženy – policajtky.

²⁷ Napríklad samotný proces odhaľovania a objasňovania daňovej kriminality si vyžaduje uplatňovanie tímovej spolupráce, vzájomnú podporu, dôveru, efektívnu komunikáciu, jedným slovom – uznávanie rovnakých hodnôt. SABAYOVÁ, M. *Daňové trestné činy z pohľadu vyšetrovateľov Policajného zboru Slovenskej republiky*. In *Odhaľovanie daňových únikov a daňovej trestnej činnosti*. Zborník vedeckých štúdií z vedeckej konferencie konanej v rámci vedeckovýskumnej úlohy „Odhaľovanie daňových únikov a daňovej trestnej činnosti“ evidovanej na Akadémii Policajného zboru v Bratislave pod č. 164. Bratislava: APZ, 2014. s. 49 – 53.

²⁸ BARIČIČOVÁ, L. *Kompetencie policajných manažérov*. Bratislava: APZ, 2011, s. 132 – 134.

úrovniach riadenia policajnej organizácie. Komunikáciu v policajnom prostredí determinuje charakter a obsah úloh policajnej činnosti²⁹, požiadavky na jej výsledky, racionálnosť, efektívnosť. Dôležitá je však skutočnosť, že policajné (bezpečnostné) prostredie je charakteristické prácou s utajovanými skutočnosťami a vyžaduje si dodržiavanie tzv. kódexu mlčanlivosti³⁰.

Silná motivácia a organizačná identita je symbolom zdravej policajnej kultúry vtedy, keď policajní manažéri jednotlivých úrovní riadenia policajnej organizácie cieľavedome vedú svojich podriadených prostredníctvom podpory a povzbudzovania, nielen formou príkazov a pokynov, a to aj napriek tomu, že príkaz predstavuje základnú formu riadiaceho pôsobenia. Vytýčený cieľ, reálne, splniteľné a akceptované úlohy a požiadavky, najmä pochopenie a porozumenie zmyslu príkazu a uplatnenie demokratického štýlu vedenia v procese prikazovania predstavujú základné požiadavky kladené na efektívne prikazovanie, ktoré je jednou zo spôsobilostí komunikačnej kompetencie policajného manažéra.

Otvorenosť voči zmenám poukazuje na skutočnosť, že celospoločenské a vnútroinštitucionálne faktory majú vplyv na fungovanie a dlhodobý rozvoj policajnej organizácie a sú zdrojom mnohých zmien realizovaných v prostredí Policajného zboru. Zmeny, reformy, ku ktorých dochádza, by mali byť príležitosťou na zvyšovanie kvality a zlepšovanie výsledkov služobnej činnosti príslušníkov Policajného zboru. Zároveň sa ponúka priestor na hľadanie možností stimulovania a zvyšovania spokojnosti policajtov, ich zapájanie do procesu premeny, efektívne komunikovanie a včasné a dôsledné informovanie a pod. Implementácia zmien je determinovaná akceptovaním princípov, pravidiel úspešnej realizácie procesu zmien³¹ na všetkých úrovniach riadenia policajnej organizácie.

Jedným z faktorov, ktorý má výrazný vplyv na *priaznivú sociálno-psychologickú atmosféru* v policajnej organizácii, je spôsob vykonávania riadiacej funkcie vedúcim. Charakter výkonu služobnej činnosti, zabezpečovanie ochrany života, zdravia, osobnej slobody a bezpečnosti osôb a ochrana majetku atď.³² predznamenáva fakt, že v Policajnom zbore sa uplatňuje najmä autoritatívny štýl vedenia svojich spolupracovníkov. Treba si však uvedomiť, že svoje miesto (závisí to od viacerých faktorov) má aj demokratický štýl, pretože dosahovanie úspechu policajnej organizácie sa zabezpečuje prostredníctvom úzkej spolupráce policajného manažéra so spolupracovníkmi, spoločného rozhodovania pri riešení problémov, vzájomnej obojsmernej komunikácie, akceptovania ich postojov, názorov, podnetov a pod.

Prístupom k vzdelávaniu sa policajná organizácia snaží vytvárať podmienky na vzdelávanie a odborný rozvoj policajtov, čo prispieva k zvyšovaniu ich úrovne pripravenosti na výkon služobnej činnosti³³, rozvíjaniu ich schopností³⁴, zlepšovaniu ich výkonu a zároveň

²⁹ Pozri SABAYOVÁ, M. Medzinárodná výmena informácií – jeden z kľúčových aspektov eliminácie daňových únikov. In *Odhaľovanie daňových únikov a daňovej trestnej činnosti*. Zborník. Plzeň: Vydavateľstvi a nakladateľstvi Aleš Čeněk, 2013. s. 67 – 70.

³⁰ MURDZA, K. Policajná kultúra. In *Policajná teória a prax*. Bratislava: APZ, 2009, č. 1. s. 42.

³¹ Pozri PAJPACHOVÁ, M., HAŠEK, J. Zmeny v policajnej organizácii a význam empatie pri ich presadzovaní do policajnej praxe. In *Policajná teória a prax*. Bratislava: APZ, 2011, č. 3. s. 79 – 90.

³² Zákon č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov.

³³ Napríklad ONDREJKOVIČOVÁ, J., MASÁROVÁ, M., MIŽENKOVÁ, E. *Deutsch im Beruf – Polizei*. Bratislava: APZ, 2014. FERENČÍKOVÁ, P. ŠTEVÁNKOVÁ, D. Nenahraditeľnosť „ľudského elementu“ v IKT pri výučbe cudzích jazykov. In *Cudzí jazyky v Európskej únii III*. Zborník. Bratislava: APZ, 2012. s. 28 – 29.

³⁴ Viac pozri WÄLDL, E., BARIČIČOVÁ, E. Vysokoškolská príprava študentov Akadémie PZ ako determinant kvalitného výkonu riadiacich funkcií v Policajnom zbore. In *Celostná príprava manažérov zameraná na ich kvalitu – nutný predpoklad efektívneho riadenia organizácie vo vedomostnej spoločnosti*. Zborník. Bratislava: APZ, 2012. s. 42 – 48.

umožňuje seberealizáciu a zvyšovanie spokojnosti policajtov, ich lojality voči policajnej organizácii a v neposlednom rade vedie k zvyšovaniu úrovne poskytovaných služieb.³⁵

Medzi indikátory, ktoré nám umožnia reálne zhodnotiť úroveň zdravej policajnej kultúry, zaradujeme hlavne vzťahy vzájomnej dôvery, porozumenia a spolupráce, prostredie bez manipulácie a šikanovania, bez prvkov diskriminácie, dodržiavanie služobnej disciplíny a morálky, otvorenú komunikáciu s možnosťou vyjadriť svoj osobný názor, ochotu pomôcť pri riešení pracovných problémov a možnosť hovoriť na rovinu, bez pretvácky.

Zdokonaľovať/meniť policajnú kultúru je možné prostredníctvom rôznych nástrojov poznávania. Preto zistenia, ku ktorým sme dospeli realizovaným výskumom, nás inšpirovali k vytvoreniu nástroja, prostredníctvom ktorého je možné rýchlo analyzovať organizačnú kultúru vybraného útvaru Policajného zboru (tabuľka 12).

Tabuľka 12 Nástroj identifikovania silných a slabých stránok policajnej kultúry.

Ukazovateľ	Posudzuje/hodnotí sa:	Hodnota	
		1 – nízka	10 - vysoká
Organizácia ako tím	Úroveň vzájomnej podpory a dôvery		
	Miera zainteresovania na spoločnom dosahovaní cieľov		
	Miera participácie		
	Úroveň profesionálnej súdržnosti, vzájomného podržania sa		
Motivácia	Úroveň podpory a povzbudzovania		
	Miera záujmu o zamestnancov		
	Úroveň vedenia prostredníctvom príkazov a pokynov		
	Úroveň istoty v oblasti pracovného zaradenia		
	Úroveň v oblasti pracovných podmienok		
	Úroveň starostlivosti o zamestnancov		
	Úroveň dodržiavania kariérneho plánu		
	Úroveň uznávania hodnôt		
Otvorená komunikácia	Miera vyjadrovania názorov, nápadov, očakávaní a požiadaviek		
	Úroveň poskytovania a sprostredkúvania informácií, poznatkov		
	Úroveň včasného riešenia konfliktov a uzatvárania kompromisov		
	Úroveň dodržiavania kódexu mlčanlivosti		
	Úroveň poskytovania spätnej väzby		
	Úroveň skresľovania informácií pri ich odovzdávaní		
Otvorenosť voči zmenám	Úroveň vnímania zmien ako príležitosť zvyšovať kvalitu a zlepšovať výsledky služobnej činnosti policajtov		
	Miera otvorenosti voči zmene		
	Úroveň zapájania podriadených do procesu zmeny		
	Úroveň včasného a dôsledného informovania o zmenách		
	Miera akceptácie zmien		
Pracovná atmosféra + vzťahy	Miera ochoty nadriadených pomáhať podriadeným pri riešení problémov a úloh služobného charakteru		
	Miera manažérov zohľadňovať názory, podnety podriadených pri rozhodovaní		
	Úroveň spolupráce vedúceho so spolupracovníkmi		

³⁵ Pozri MURDZA, K. Trvalo udržateľný rozvoj spoločenských vied v systéme bezpečnostno-právneho vzdelávania a aktuálne problémy efektívneho využívania ich edukačného potenciálu. In *Nové trendy vo vyučovaní spoločenskovedných predmetov na školách zameraných na bezpečnosť*. Zborník. Liptovský Mikuláš: AOS, 2013. s. 50 – 55.

	Úroveň akceptovania podnetov, postojov, názorov podriadených nadriadeným	
	Úroveň dosahovania výsledkov prostredníctvom vzájomnej spolupráce	
	Úroveň spolupráce medzi spolupracovníkmi	
	Úroveň komunikácie bez pretvárk	
	Úroveň vzťahov na pracoviskách	
	Úroveň súťaživosti medzi spolupracovníkmi	
Prístup k vzdelávaniu	Úroveň vytvárania podmienok na vzdelávanie a rozvoj	
	Miera záujmu rozvíjať schopnosti	
	Úroveň vnímania chyby ako príležitosti na učenie sa a zlepšovanie	
Orientácia na výsledky	Miera dôrazu na dôsledné vytyčovanie cieľov	
	Úroveň prednosti výsledkov pred postupmi	
	Úroveň zamerania na dosahovanie výsledkov	
	Miera dôrazu na úspešné ukončovanie pracovných úloh	
Orientácia na detaily	Miera analýz a sústreďovania pozornosti na detaily	
	Miera kontroly	
	Úroveň zamerania na plynulý priebeh procesov	
	Úroveň zamerania na spokojnosť občanov a inštitúcií	
	Miera spoľahlivosti v oblasti poskytovaných služieb	
Stabilita	Miera realizácie aktivít pri udržaní súčasného stavu	
	Úroveň dodržiavania služobnej disciplíny a morálky	
	Úroveň dodržiavania etického kódexu	
	Úroveň rešpektovania formálnych predpisov, noriem	
	Úroveň plnenia harmonogramov a plánov	
Orientácia na inovácie a prijímanie rizika	Úroveň podnecovania zamestnancov k inováciám a prijímaniu rizika	
	Úroveň podpory tvorivosti, inovatívneho správania	
	Úroveň uplatňovania nových a lepších spôsobov práce	
	Úroveň analyzovania externého prostredia	
	Miera ochoty riskovať	

Zdroj: vlastné spracovanie.

Organizačná kultúra Policajného zboru predstavuje historicky podmienený faktor s výraznými špecifickými charakteristikami. Jej zdokonaľovanie si na jednej strane vyžaduje pravidelne zamestnancom policajnej organizácie sprostredkovať nové hodnoty, normy a pravidlá správania a na druhej strane umožniť im overiť a osvojiť si ich. Aj tu je však potrebné uvedomiť si, že pozitívne zmeny príslušníci PZ prijímajú omnoho jednoduchšie a rýchlejšie, naopak, pri negatívne vnímaných zmenách chýba nadšenie a ich zavedenie do policajnej praxe neprináša vždy žiaduci efekt. Ak chce ale policajná organizácia naplňať svoje špecifické poslanie kvalitne a včasne, je nevyhnutné, aby boli hodnoty jednotlivých zamestnancov v súlade s jej hodnotami.

Záver

Jednou z podmienok dosahovania náročného poslania a cieľov policajnej organizácie je kvalitná, jasná a jednoznačná policajná kultúra, ktorá zároveň ovplyvňuje služobný výkon a naplňanie potrieb policajtov. Medzi prejavy organizačnej kultúry však zaradujeme nielen spôsob naplňania stanovených cieľov, ale aj možnosť rozhodovania, spôsob kontroly, komunikácie či motivácie, preferované hodnoty, správanie sa jej členov, charakter spolupráce, riadenie procesov a mnohé iné, ktoré dokresľujú obraz špecifickej policajnej kultúry. Policajná kultúra predstavuje osobitný subsystém policajnej organizácie, ktorý výrazne

determinuje jej úspešné fungovanie a rozvoj. Vyžaduje si sústavnú podporu v záujme vytvárania efektívneho pracovného prostredia, pretože vo všeobecnosti platí, že organizačnú kultúru nemožno nariadiť, zamestnanci sa s ňou musia zžiť. Policajná kultúra definuje základné organizačné hodnoty³⁶, príslušníkom PZ ukazuje správne prístupy, spôsoby myslenia a konania, poskytuje im pocit identity a posilňuje ich angažovanosť pre nadosobné hodnoty. Okrem toho zvyšuje stabilitu policajnej organizácie a pomáha porozumieť organizačným zmenám a činnostiam.

Policajná kultúra predstavuje niečo zjavne existujúce, čo sa ale nedá vysvetliť, rozkázať. Napriek tomu často významne ovplyvňuje výkon profesijnej činnosti policajtov. Správnym smerom formovaná policajná kultúra tak môže viesť ku zvyšovaniu celkovej kvality riadenia policajnej organizácie.

Literatúra

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARIČIČOVÁ, Ľ. *Kompetencie policajných manažérov*. Bratislava: APZ, 2011. 160 s. ISBN 978-80-8054-514-7.
- BARIČIČOVÁ, Ľ. Analýza determinantov riadenia policajnej organizácie. In *Policajná teória a prax*. Bratislava: APZ, 2011. č. 1. s. 5-23. roč. XIX. ISSN 1335-1370.
- BARIČIČOVÁ, Ľ. Prístupy k modernému vzdelávaniu policajných manažérov v kontexte znalostnej spoločnosti. In *Súčasný stav a trendy rozvoja teórie spoločenskovedných disciplín a praxe ich výučby na školách s bezpečnostnoprávnym zameraním*. Zborník z vedeckého seminára s medzinárodnou účasťou. Bratislava: APZ, 2010. s. 17 – 21. ISBN 978-80-8054-480-5.
- BAŠISTOVÁ, A. *Organizačná kultúra ako nástroj riadenia ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 2012. 215 s. ISBN 978-80-225-3482-6.
- BILSKÝ, P. Profesionálny profil policajta. In *Profesia policajta*. Bratislava: APZ, 2000. s. 79 – 118. ISBN 80-8054-124-8.
- BILSKÝ, P. et al. *Názory policajtov na svoju profesiu a podmienky služobnej činnosti: Výsledky prieskumu*. Bratislava: Prezídium PZ, oddelenie kvality, 2007.
- BINDEROVÁ, M. Špecifická vyučovacieho procesu v profesijnom cudzojazyčnom vzdelávaní. In *Súčasný stav a trendy rozvoja teórie spoločenskovedných disciplín a praxe ich výučby na školách s bezpečnostnoprávnym zameraním*. Bratislava: APZ, 2010. s. 22 – 29. ISBN 978-80-8054-480-5.
- BINDEROVÁ, M., NOVÁKOVÁ, I. Analýza jazykového vzdelávania ako súčasť celoživotného vzdelávania príslušníkov služby hraničnej polície v európskom kontexte. In *Policajná teória a prax*. Bratislava: APZ, 2014, č. 2. s. 18 – 37. roč. XXII. ISSN 1335-1370.
- BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. 320 s. ISBN 80-7226-763-9.
- CAMERON, K. S., QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. 242 s. ISBN 978-0-7879-8283-6.
- ERNEKER, J. et al. *Profesia policajta*. Bratislava: APZ, 2000. 250 s. ISBN 80-8054-124-8.
- Etický kódex príslušníka Policajného zboru.
- FERENČIKOVÁ, P., ŠTEVÁNKOVÁ, D. Nenahraditeľnosť „ľudského elementu“ v IKT pri výučbe cudzích jazykov. In *Cudzí jazyky v Európskej únii III*. Zborník z medzinárodnej

³⁶ Práve v služobnej prísaha sú uvedené základné hodnoty, ktoré po vstupe do služobného pomeru má príslušník Policajného zboru rešpektovať. Služobná prísaha znie: „Sľubujem vernosť Slovenskej republike. Budem čestný, statočný a disciplinovaný. Svoje sily a schopnosti vynaložím na to, aby som chránil práva občanov, ich bezpečnosť a verejný poriadok, a to aj s nasadením vlastného života. Budem sa riadiť ústavou, ústavnými zákonmi, zákonmi a ďalšími všeobecne záväznými právnymi predpismi. Tak prisahám!“

- vedeckej konferencie konanej 3. apríla 2012. Bratislava: APZ, 2012. s. 28 – 29. ISBN 978-80-8054-534-5.
- GOLDSMITH, A. Taking Police Culture Seriously: Police Discretion and the Limits of Law, In *Policing and Society*, 1990. Vol. 1, No 2. p. 91 – 114.
- HAŠEK, J. Psychologické otázky vedenia podriadených v Policajnom zbore. In *Psychológia pre stredné odborné školy Policajného zboru*. II. diel. Bratislava: Odbor vzdelávania a psychológie SPSČ MV SR, 2001.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint, 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. *Organizačná kultúra*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 137 s. ISBN 978-80-8078-304-4.
- KOLLÁRIK, T. *Človek v sociálnom systéme práce*. Bratislava: Práca, 1983. 214 s.
- KOVAŘÍK, Z. *Profesní motivace pracovníků Policie České republiky*. Brno: Tribun 2010. 173 s. ISBN 978-80-7399-981-0.
- LISONĚ, M. Evalvácia funkcionality organizácie a riadenia operatívno-pátracej činnosti. In *Policajná teória a prax*. Bratislava: APZ, 2010, č. 3. s. 5 – 23. roč. XVIII. ISSN 1335-1370.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MEZEL, J. Právna povaha štátnej služby. In *Aktuálne otázky súkromného práva a ich priemet do vyučovacieho procesu*. Zborník. Bratislava: APZ, 2013. s. 102 – 119. ISBN 978-80-8054-569-7.
- MÜLLER, D. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. 267 s. ISBN 978-80-7261-265-9.
- MURDZA, K. Policajná kultúra In: *Policajná teória a prax* 1/2009, roč. XVII. s. 37 – 48. Bratislava: APZ, 2009. ISSN 1335-1370.
- MURDZA, K. Trvalo udržateľný rozvoj spoločenských vied v systéme bezpečnostno-právneho vzdelávania a aktuálne problémy efektívneho využívania ich edukačného potenciálu. In *Nové trendy vo vyučovaní spoločenskovedných predmetov na školách zameraných na bezpečnosť*. Zborník vedeckých a odborných prác z medzinárodnej vedeckej konferencie. Liptovský Mikuláš: AOS, 2013. s. 50 – 60. ISBN 978-80-8040-476-5.
- NOVÁKOVÁ, I. et al. *E-learning a jeho aplikácia v odbornom jazykovom vzdelávaní pre vybrané policajné služby*. Bratislava: APZ, 2015. 177 s. ISBN 978-80-8054-655-7.
- ONDREJKOVIČOVÁ, J., MASÁROVÁ, M., MIŽENKOVÁ, Ľ. *Deutsch im Beruf – Polizei*. Bratislava: APZ, 2014. 179 s. ISBN 978-80-8054-584-0.
- PAJPACHOVÁ, M., HAŠEK, J. Zmeny v policajnej organizácii a význam empatie pri ich presadzovaní do policajnej praxe. In *Policajná teória a prax* 3/2011, roč. XIX. s. 79 – 90. Bratislava: APZ, 2011. ISSN 1335-1370.
- PAJPACHOVÁ, M. Modely organizačnej kultúry ako východisko poznávania policajnej kultúry. In *Policajná teória a prax* 2/2012, roč. XX. s. 5 – 21. Bratislava: APZ, 2012. ISSN 1335-1370.
- PAJPACHOVÁ, M. et al. *Faktory úspechu policajnej organizácie*. Projekt vedeckovýskumnej úlohy č. 185. Bratislava: APZ, 2013. 47 s.
- PAJPACHOVÁ, M., BARIČIČOVÁ, Ľ. *Faktory úspechu policajnej organizácie*. Priebežná správa z výskumu k vedeckej úlohe č. 185. Bratislava: APZ, 2014. 28 s.
- PAJPACHOVÁ, M., PRIBIŠOVÁ, D. Teambuilding ako nástroj zlepšovania policajnej kultúry. In *Policajná teória a prax* 1/2014, roč. XXII. s. 17 – 38. Bratislava: APZ, 2014. ISSN 1335-1370.

- RŮŽIČKA, J., MATOUŠEK, O., HLADKÝ, A. *Člověk a práce*. Praha: Svoboda, 1972. 298 s.
- SABAYOVÁ, M. Daňové trestné činy z pohľadu vyšetrovateľov Policajného zboru Slovenskej republiky. In *Odhaľovanie daňových únikov a daňovej trestnej činnosti*. Zborník vedeckých štúdií z vedeckej konferencie. Bratislava: APZ, 2012. s. 49 – 53. ISBN 978-80-8054-550-5.
- SABAYOVÁ, M. Medzinárodná výmena informácií – jeden z kľúčových aspektov eliminácie daňových únikov. In *Odhaľovanie daňových únikov a daňovej trestnej činnosti*. Zborník. Plzeň: Vydavateľství a nakladateľství Aleš Čeněk, 2013. s. 67 – 79. ISBN 978-80-7380-456-5.
- SABAYOVÁ, M. Nové výzvy pre výučbu ekonomických predmetov v špecializovanom policajnom štúdiu. In *Nové trendy vo vyučovaní spoločenskovedných predmetov na školách zameraných na bezpečnosť*. Zborník vedeckých a odborných prác z medzinárodnej vedeckej konferencie. Liptovský Mikuláš: AOS, 2013. s. 246 – 250. ISBN 978-80-8040-476-5.
- SHERNOCK, S. Police solidarity. In <http://what-when-how.com/police-science/police-solidarity/>.
- SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In *Sloan Management Review*, 1989.
- SOBIHARD, J., ANDOROVÁ, P. et al. *Policajná správa*. Plzeň: Vydavateľství a nakladateľství Aleš Čeněk, 2013. 246 s. ISBN 978-80-7380-438-1.
- WÄLDL, Ľ. Policajné vedy a vzdelávanie policajtov v oblasti právnych disciplín. In *Bezpečnostní teorie a praxe*. Sborník. Praha: PA ČR. 2003. zvl. č. 1. díl. s. 233 – 239.
- WÄLDL, Ľ., BARIČIČOVÁ, Ľ. Vysokoškolská príprava študentov Akadémie PZ ako determinant kvalitného výkonu riadiacich funkcií v Policajnom zbore. In *Celostná príprava manažérov zameraná na ich kvalitu – nutný predpoklad efektívneho riadenia organizácie vo vedomostnej spoločnosti*. Zborník vedeckých prác z virtuálnej vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou. Bratislava: APZ, 2012. s. 39 – 48. ISBN 978-80-8054-530-7.
- 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.
- Elektronické zdroje:
- <http://www.teraz.sk/slovensko/gaspar-nikdy-nemerali-pracu-pokuty/156250-clanok.html> [cit. 14.07.2016].
- <http://www.cas.sk/clanok/352361/statistika-ktora-vyrazadych-skutocne-je-na-tom-slovensko-tak-biedne/> [cit. 14.07.2016].
- <http://www.netky.sk/clanok/slovensko-ma-rekordny-pocet-policajtov> [cit. 20.07.2016]
- <https://dennikn.sk/blog/cistky-policajtov-analyza-personalnych-zmien-v-policajnom-zbore/> [cit. 21.07.2016].
- <http://www.alfa-slovensko.sk/vystupy/cistky-odvolavanie-v-policii> [cit. 21.07.2016].

Keywords: police organization, organizational culture, police culture, features of police culture, determinants of police culture, culture of relations, culture of the environment

Summary

The study presents recent scientific findings based on the scientific research project aimed at and entitled *Success Factors of the Police Organization* (No. 185), carried out by the Department of Informatics and Management of the Academy of the Police Force in Bratislava. As police culture represents an integrating factor in the success of a police

organization, the authors of the study devoted their attention to some selected phenomena of organizational culture within policing, especially to its specific characteristics, demonstrations, determinants as well as its place in the management of human resources within the Police Force. To obtain relevant information, they took advantage of a non-standardized questionnaire, which helped not only to identify the strengths of police culture, but also to uncover the weaknesses and shortcomings.

*Ing. Monika Pajpachová, PhD.
Katedra informatiky a manažmentu
Akadémia PZ v Bratislave
tel.: 0961057603
e-mail: monika.pajpachova@minv.sk*

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

Recenzenti: doc. PhDr. Mária Petrufová, PhD., JUDr. Mgr. Adam Samuel