

PERCEPCIA POLICAJNEJ KULTÚRY – VYBRANÉ ASPEKTY HODNOTENIA

Lubica Baričičová, Monika Pajpachová

ABSTRAKT: Štúdia prezentuje aktuálne 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 s hlavným cieľom identifikovať nielen silné stránky policajnej kultúry ale zároveň poodkryť aj jej slabé miesta, rezervy. Na základe toho sa pokúsili navrhnúť efektívny nástroj na rýchle vyhodnotenie prejavov organizačnej kultúry v podmienkach Policajného zboru.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: policajná organizácia, organizačná kultúra, policajná kultúra, kultúra vzťahov, kultúra prostredia.

ABSTRACT: The study presents current scientific findings based on departmental research findings focused on Success factors of the police organization (No. 185), of which implementing centre is the Department of Informatics and Management of the Academy of the Police Force in Bratislava. As the police culture is a success integrating factor of the police organization, authors steered their attention to a study focusing on selected phenomena of organizational culture in police practice with main goal to help identify not only the strengths of the police culture but also uncover the weaknesses and reserves. On this base, they have tried to design an effective tool to quickly evaluate the expressions of the organizational culture in terms of the Police Force.

KEY WORDS: police organization, organizational culture, police culture, cultural relations, cultural environment.

ÚVOD

Jedným z dôležitých faktorov výkonnosti a úspešnosti každej organizácie je jej kultúra, ktorá reprezentuje pre ňu typické spoločné hodnoty. Tento prvok v ostatnom čase nadobúda čoraz dôležitejšie miesto v riadení. V podmienkach policajnej organizácie ide o policajnú kultúru, ktorá ako súčasť identity Policajného zboru ovplyvňuje výsledky služobnej činnosti a napĺňanie potrieb policajtov.

Policajná kultúra sa odlišuje od kultúry iných organizácií svojou jedinečnosťou a neopakovateľnosťou. Táto osobitosť je daná 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“.

Potreba bližšieho poznania problémov súvisiacich s policajnou kultúrou viedla riešiteľov vedeckovýskumnej úlohy *Faktory úspechu policajnej organizácie*¹ okrem iného aj ku skúmaniu vybraných aspektov policajnej kultúry, a to napríklad k:

- vymedzeniu teoreticko-metodologických východísk zameraných na policajnú kultúru,
- objasneniu špecifických prejavov policajnej kultúry ako súčasti identity policajnej organizácie,
- identifikovaniu, analyzovaniu a hodnoteniu silných a slabých stránok policajnej kultúry s využitím komparácie teoretických a praktických prístupov,
- interpretovaniu modelových dimenzií policajnej kultúry,

- navrhnutiu možných odporúčaní pre prax riadenia policajnej organizácie, ktoré budú smerovať k zdokonaleniu, resp. zmene organizačnej kultúry v PZ.

POLICAJNÁ KULTÚRA AKO INTEGROVACÍ FAKTOR ÚSPECHU POLICAJNEJ ORGANIZÁCIE

Na základe viacerých interpretácií pojmu organizačná kultúra [6; 8; 10; 17] analogicky môžeme 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 organizácia [11, s.102-108; 18, s.105] predstavuje zložitý systém zoskupený z množstva prvkov. Tvorí ho napríklad ciele, štruktúra a stratégia organizácie, technológie a iné materiálne zdroje, ľudské zdroje, mýty, symboly, rituály, normy, spoločné hodnoty, komunikačné systémy, či spôsoby správania. Všetky prvky do jedného koherentného systému združuje práve organizačná kultúra, preto v modeli 7S reprezentuje integrujúci faktor úspechu. Podmieňuje proces rozhodovania, vedenia ľudí, spôsob, ako sa v 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. [13, s.40]

Poznanie špecifických prejavov policajnej 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. Proces vnímania a poznávania signálov organizačnej kultúry v policajnom prostredí je ale veľmi náročný. Vyžaduje si preto dané prejavy interpretovať, porozumieť im, pochopiť a negatívne znaky eliminovať.

PRACOVNÁ KULTÚRA V PODMIENKACH POLICAJNÉHO ZBORU - INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV VÝSKUMU

Pracovná kultúra ako subsystém policajnej kultúry predstavuje jeden z významných faktorov úspechu a rozvoja policajnej organizácie. Preto 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**. Hlavným dôvodom bola skutočnosť, že pracovná atmosféra na policajnom útvare výrazným spôsobom ovplyvňuje výkon služobnej činnosti, zvyšuje alebo znižuje spokojnosť policajtov a ich záujem o prácu. Z pohľadu sociálnej psychológie je sociálno-psychologická atmosféra na pracovisku najčastejšie ovplyvňovaná práve systémom

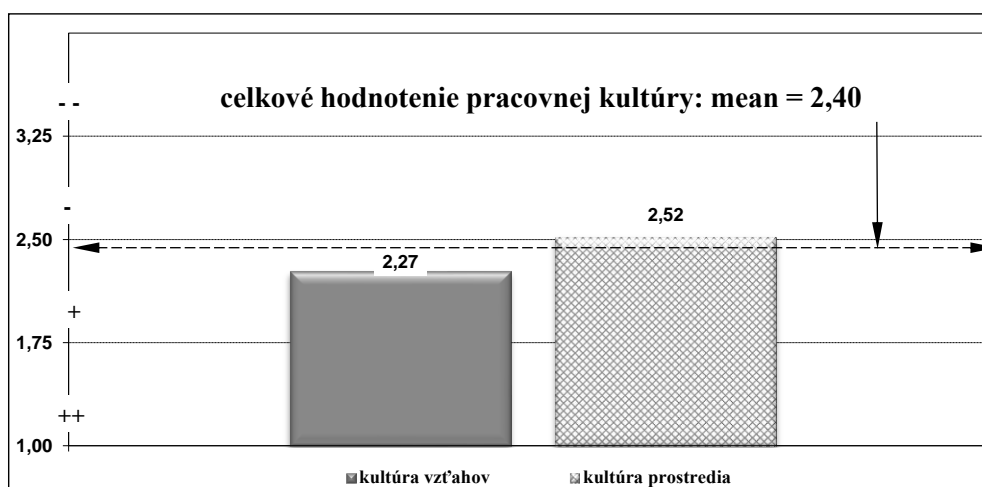
medziľudských vzťahov, postojmi jednotlivcov a vnútornou mienkou, aktuálnymi náladami a inými emocionálnymi zážitkami či zakorenenými tradíciami. [5, s.12]

Je potešujúce, že výskum v tejto oblasti priniesol viaceré zaujímavé zistenia. Výsledky napríklad naznačujú, že pri hodnotení pracovnej kultúry prevláda *mierne pozitívne hodnotenie* s priemerom 2,40 (graf 1).

Väčšina respondentov sa zhodla v názore, 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 útvare. Tieto vyjadrenia signalizujú, že s podmienkami, ktoré sú faktorom pracovnej spokojnosti „atmosféra a vzťahy“, sú respondenti spokojní.²

Okrem toho zároveň ocenili, že na svojom pracovisku majú možnosť ohriať si jedlo, či uvariť si kávu, čaj a pod.

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



Zdroj: vlastné spracovanie.

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 a pod.

Sumár výsledkov hodnotenia policajnej (pracovnej) kultúry prináša nasledovný tabuľkový prehľad:

Tabuľka 1 Vnímanie prejavov policajnej kultúry.

		Prejavy policajnej kultúry		n = 499, odpovede v % ³	
		+	-	+	-
kultúra vzťahov	neexistuje protekcia, privilegovaní jedinci alebo skupinky	28,2	68,3	65,1	31,4
	neprejavuje sa falošná kolegialita	29,8	67,4		
	neporušuje sa služobná disciplína a morálka	58,7	36,8		
	nehovára sa, neočierňuje ani nijak psychicky neubližuje	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		

	jednáme spolu vždy na rovinu, z očí do očí, bez pretvárký	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		
	nevadí (nevadila by) policajtká ako spolupracovníčka	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		
	vnútorné normy sú nám známe a zrozumiteľné	77,4	21,2		
	informácie sú zdieľané, 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 pre 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 pre svoju prácu	64,2	34,6		
		CELKOVÉ HODNOTENIE PRACOVNEJ KULTÚRY	64,2		

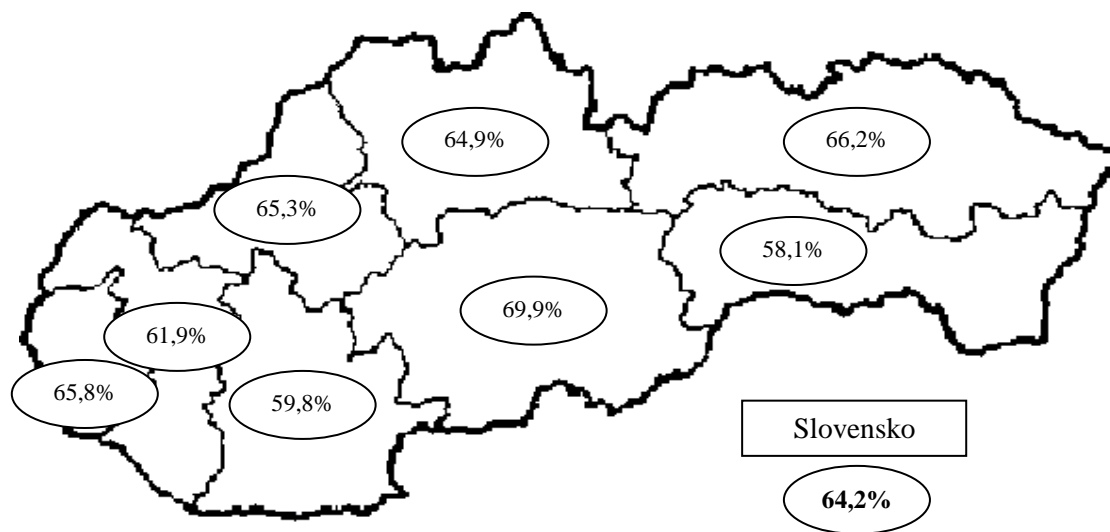
Zdroj: vlastné spracovanie.

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.

V oblasti kultúry vzťahov si z pohľadu druhostupňového triedenia pozornosť zaslúži hlavne riešenie konfliktných situácií, dôvera medzi spolupracovníkmi, prispôbovanie sa sociálnym normám a štandardom konania, zdieľanie informácií a ich skresľovanie, uplatňovanie nových a lepších spôsobov práce, tímová spolupráca, či informovanie o zmenách. Uvedené 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. [1, s.59-71]

Na ilustráciu uvádzame celkové hodnotenie pracovnej kultúry podľa krajov.

Obrázok 1 Hodnotenie celkovej úrovne pracovnej kultúry podľa krajov.



Zdroj: vlastné spracovanie.

Namerané hodnoty ukazujú, že za celoslovenskou úrovňou pracovnej kultúry (64,2 %) mierne zaostáva KR PZ Trnava a výraznejšie KR PZ Košice a Nitra. Vedecké zistenia v oblasti kultúry vzťahov nás oprávňujú naznačiť, že na pracoviskách všetkých krajských riaditeľstiev PZ na území Slovenskej republiky existuje protekcia, privilegovanie jedincov a skupiniek, dochádza k ohováraniu či inej forme psychického ubližovania a prejavuje sa falošná kolegalita.

Mnohí policajti (respondenti z KR PZ Prešov, Žilina a Nitra) konštatovali, že nemajú možnosť uplatňovať nové a lepšie spôsoby práce. Podľa nich sa tiež 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 sa rovnako nemajú možnosť do procesu zmeny aktívne zapájať.

Zistené výsledky poukazujú aj 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, zárukou ktorých by bola rekonštrukcia a obnova budov či zariadenia, čím by sa prevažná väčšina zistených problémov vyriešila.

Výsledky, ku ktorým sme dospeli v štádiu empirického spracovávania 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 si pracovnej role 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.

V záujme efektívneho riadenia policajnej organizácie a podpory výkonnosti je potrebné poznávať a porozumieť aspektom policajnej kultúry s prihliadnutím na jej špecifiká. Na základe toho je možné identifikovať/diagnostikovať jej silné a slabé stránky, vyvodit'/navrhnuť určité odporúčania a realizovať potrebné intervencie. Úloha to nie je jednoduchá, pretože policajná kultúra nie je nikde vymedzená a formalizovaná, je to nehmatateľný a jedinečný jav, ktorý je veľmi zložitý a mnohodomenzionálne podmienený.

Zistené výsledky signalizujú, že Policajný zbor vykazuje v oblasti policajnej kultúry nielen silné miesta, ale aj určité rezervy. Najväčšie pozitíva a rezervy boli zaznamenané v oblastiach, ktoré vizualizujeme v nasledujúcom obrázku.

Obrázok 2 Oblasti policajnej kultúry s prevahou pozitív a rezerv.



Zdroj: vlastné spracovanie.

Prezentované slabé miesta, rezervy v policajnej kultúre však môžu byť vnímané aj ako príležitosti, ktoré ponúkajú priestor na zlepšovanie sa. Dosiahnutie požadovanej úrovne policajnej kultúry si vyžaduje ešte veľa (a často aj zásadných) zmien. K tomu môže napomôcť rešpektovanie zásad zdravej organizačnej kultúry [3, s. 222-226; 19, s. 255-257], ku ktorým patria:

- ✓ *organizácia pôsobí ako tím,*
- ✓ *otvorená komunikácia,*
- ✓ *silná motivácia a organizačná identita,*
- ✓ *otvorenosť voči zmenám,*
- ✓ *priaznivá sociálno-psychologická atmosféra,*
- ✓ *spravodlivé a objektívne hodnotenie výsledkov,*
- ✓ *prístup k vzdelávaniu.*

Táto skutočnosť môže policajnému manažmentu poslúžiť nielen na zvýšenie kvality jednotlivých úrovní riadenia policajnej organizácie, na zlepšenie vzťahov v horizontálnej rovine, ale v konečnom dôsledku aj na zlepšenie úrovne vzťahov medzi políciou a verejnosťou.

ZÁVER

Policajná organizácia svojim poslaním, cieľom a charakterom služobných úloh patrí medzi špecifické spoločenské organizácie spadajúce do oblasti verejnej/štátnej správy. Je preto o to viac žiaduce venovať zvýšenú pozornosť vyššie uvedeným prejavom policajnej kultúry.

Naznačujú to aj výsledky iných vedecko-výskumných úloh realizovaných v zahraničí, napríklad na Policajnej akadémii ČR v Prahe. [7; 9]

V tejto súvislosti môžeme konštatovať, že reálne zhodnotiť úroveň zdravej policajnej kultúry umožnia manažmentu Policajného zboru také indikátory, ako napríklad vzťahy vzájomnej dôvery, porozumenia a spolupráce, prostredie bez manipulácie a šikanovania, bez prvkov diskriminácie, dodržiavanie služobnej disciplíny a morálky, otvorená komunikácia s možnosťou vyjadriť svoj osobný názor, ochota pomôcť pri riešení služobných problémov, možnosť konať na rovinu a bez pretvárinky.

Záverom je potrebné zdôrazniť, že všetky 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 2), a tak prispieť k jej zdokonaleniu, resp. zmene.

Tabuľka 2 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 zdieľania hodnôt		
Otvorená komunikácia	Miera vyjadrovania názorov, nápadov, očakávaní a požiadaviek	
	Úroveň poskytovania a zdieľania 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	
	Úroveň akceptovania podnetov, postojov, názorov podriadených nadriadeným	
	Úroveň dosahovania výsledkov prostredníctvom vzájomnej spolupráce	
	Úroveň spolupráce medzi spolupracovníkmi	
	Úroveň jednaní bez pretvárinky	
	Úroveň vzťahov na pracoviskách	

	Úroveň súťaživosti medzi spolupracovníkmi	
Prístup k vzdelávaniu	Úroveň vytvárania podmienok pre 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, na strane druhej umožniť im si ich overiť a osvojiť. I tu je však potrebné si uvedomiť, 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.

LITERATÚRA

1. BARIČIČOVÁ, E., PAJPACHOVÁ, M. Mäkké faktory úspechu policajnej organizácie ako nenahraditeľný zdroj jej prosperity. In: *Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy* : vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu. Bratislava: SAM, č. 26. s. 59-71. Roč. IX. ISSN 1337-0510.
2. BARIČIČOVÁ, E. Analýza determinantov riadenia policajnej organizácie. In: *Policajná teória a prax*. Bratislava: APZ, 2011. č. 1. s. 5-23. Roč. XIX. ISSN 1335-1370.
3. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
4. 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.
5. 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.

6. HOFSTEDE, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill, 1997.
7. JEDINÁK, P. Hodnocení pracovního výkonu : Hodnocení pracovního výkonu příslušníků Policie České republiky : Výzkumy k hodnocení příslušníků Policie České republiky. Praha: Policejní akademie České republiky, 2009. 168 s. ISBN 978-80-7251-314-7.
8. KACHAŇÁKOVÁ, A. Organizačná kultúra. Bratislava: Iura Edition, 2010. 137 s. ISBN 978-80-8078-304-4.
9. KOVAŘÍK, Z. Profesní motivace pracovníků Policie České republiky. Brno: Tribun, 2010. 173 s. ISBN 978-80-7399-981-0.
10. LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
11. MEZEI, 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.
12. MÜLLER, D. Kultura organizace je cestou ke strategii. Praha: Management Press, 2013. 267 s. ISBN 978-80-7261-265-9.
13. MURDZA, K. Policajná kultúra In: Policajná teória a prax 1/2009, roč. XVII, s. 37-48. Bratislava: APZ, 2009. ISSN 1335-1370.
14. Nariadenie ministra vnútra Slovenskej republiky č. 3/2002 o etickom kódexe príslušníka Policajného zboru.
15. PAJPACHOVÁ, M. Modely organizačnej kultúry ako východisko poznávania policajnej kultúry. In: Policajná teória a prax. Bratislava: APZ, 2012. č. 2. roč. XX. s. 5-21. ISSN 1335-1370.
16. PAJPACHOVÁ, M. et al. Faktory úspechu policajnej organizácie. Projekt vedeckovýskumnej úlohy č. 185. Bratislava: APZ, 2013. 47 s.
17. SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
18. SOBIHARD, J., ANDOROVÁ, P. et al. Policajná správa. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. 246 s. ISBN 978-80-7380-438-1.
19. URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-8639-546-4.
20. Zákon č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov.
21. 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.

KONTAKT

doc. Ing. Ľubica Baričičová, PhD.
Katedra informatiky a manažmentu
Akadémie Policajného zboru v Bratislave
Sklabinská 1, 835 17 Bratislava
lubica.baricicova@minv.sk

Ing. Monika Pajpachová, PhD.
Prezídium Policajného zboru
Ministerstvo vnútra SR
Pribinova 2, Bratislava
monika.pajpachova@minv.sk

-
- ¹ Hlavným cieľom predmetnej vedeckej úlohy je identifikovať a analyzovať interné faktory policajnej organizácie, ktoré významnou mierou determinujú jej úspešné fungovanie a rozvoj. Do terénnej etapy výskumu bolo zapojených 540 respondentov, pričom reálne na otázky neštandardizovaného dotazníka zodpovedalo 519 oslovených. To predstavuje až 92,4% návratnosť. Podmienku zaradenia do štatistického spracovania nakoniec splnilo 499 dotazníkov. Väčšina respondentov privítala príležitosť vyjadriť sa k jednotlivým oblastiam svojej práce so snahou prispieť tak k pozitívnym a funkčným zmenám v policajnej organizácii.
- ² Dôvodom tejto skutočnosti môže byť fakt, že policajti sa pri hodnotení atmosféry a vzťahov vyjadrovali k týmto ukazovateľom vo všeobecnosti, na rozdiel od prejavov policajnej kultúry, kde mali uvedené konkrétne prejavy, ako je privilegovanie jednotlivcov, protekcia, ohováranie a psychické ubližovanie, falošná kolegiálnosť, t. j. prejavy, ktoré sú i medzi verejnosťou vnímané veľmi negatívne. Dôkazom toho sú rôzne diskusné relácie či príspevky v elektronických a printových médiách.
- ³ Dovočet do 100% tvoria odpovede „neviem posúdiť“ a neuvedené odpovede. Tieňovaním sú vyznačené indikátory, ktoré sú hodnotené negatívne.