

Monika Pajpachová

## Modely organizačnej kultúry ako východisko poznávania policajnej kultúry

**Anotácia:** Organizácie čoraz častejšie skloňujú pojem organizačná kultúra a venujú tejto problematike stále väčšiu pozornosť. O organizačnej kultúre sa hovorí, vysvetľuje sa jej význam v presvedčení, že zohráva významnú úlohu pri tvorbe stratégie organizácie, pri budovaní jej imidžu, pri tvorbe rozhodnutí a hľadaní riešení problémov či pri reagovaní na sústavne sa meniace podmienky. Uvedený príspevok sa zaoberá aktuálnou a sústavne sa rozvíjajúcou problematikou policajnej kultúry, ktorá predstavuje jeden z dôležitých faktorov úspešnosti policajnej organizácie. Pozornosť sústreďuje na vybrané modely organizačnej kultúry, ktoré slúžia ako východisko poznávania policajnej kultúry. Príspevok prezentuje aj výsledky jedného z prieskumov, ktorý bol zameraný na hodnotenie faktorov, ktoré sýtia fenomén „pracovná kultúra“.

**Kľúčové slová:** organizačná kultúra, typológie organizačných kultúr, prvky kultúry, policajná kultúra, tímová spolupráca, komunikácia, motivácia, vzdelávanie, sociálno-psychologická atmosféra, zmeny v organizácii, manažment ľudských zdrojov.

Vývoj bezpečnostnej situácie a dynamické zmeny, ktoré prebiehajú v súčasnom turbulentnom prostredí v našej spoločnosti, vznikajú v dôsledku prechodu od direktívneho riadenia polície na demokraticky orientovanú službu pre občanov a inštitúcie. Tieto zmeny si vyžadujú od Policajného zboru zvyšovanie úrovne pripravenosti na plnenie komplexu súčasných úloh, ktoré mu vyplývajú zo zákona o Policajnom zbore.

### Policajná kultúra a jej vzťah k manažmentu ľudských zdrojov

Dôležitým faktorom výkonnosti a úspešnosti policajnej organizácie je jej kultúra, *policajná kultúra*, ktorá nadobúda stále dôležitejšie postavenie v riadení. Policajný zbor má svoju typickú, jedinečnú, neopakovateľnú kultúru, ktorá je súčasťou jeho identity a ktorou sa odlišuje od iných organizácií, i keď ju zväčša tvorí súbor nepísaných a neformálnych, no rešpektovaných pravidiel. Na základe viacerých interpretácií pojmu organizačná kultúra, s ktorými sa môžeme stretnúť v odbornej literatúre, môžeme 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. Predstavuje osobitnú dimenziu organizácie, ktorá výrazne ovplyvňuje dianie v nej. Každý novoprijatý policajt by sa mal zorientovať v existujúcich sociálnych normách a štandardoch konania a prispôbiť sa im. Pre policajta sú základné spôsoby správania sa a konania vzorom, žiadajú si stotožnenie sa s nimi a konanie podľa nich.

Policajná kultúra sa prejavuje i navonok vo forme symbolov, rituálov, rôznych foriem spoločenského kontaktu policajtov, v spoločenských zvykoch, v materiálovom vybavení a pod., je tvorená písanými i nepísanými pravidlami o spoločných hodnotách a spôsoboch správania.

Policajná organizácia predstavuje systém, ktorý zoskupuje množstvo prvkov, napr.: mýty, symboly, rituály, technológie a iné materiálne zdroje, ľudské zdroje, ciele, štruktúru a stratégiu organizácie, normy, hodnoty, komunikačné systémy, štýly vedenia ľudí. Práve organizačná kultúra združuje všetky prvky do jedného koherentného systému. 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.

Cieľom policajnej kultúry je dosiahnutie stotožnenia sa policajtov s činnosťou organizácie, ktorá smeruje k jej prosperite a šíreniu dobrého mena. „Zdravá“ policajná kultúra determinuje zvyšovanie spolupatričnosti zamestnancov, ich identifikáciu s organizáciou, urýchľuje rozhodovanie a implementáciu plánov a procesov, zlepšuje komunikáciu, zvyšuje participáciu zamestnancov na riadení organizácie, zvyšuje motiváciu a lojalitu, vymedzuje jasné pravidlá správania sa, znižuje nároky na kontrolu, zvyšuje efektívnosť činnosti, stabilitu a spoľahlivosť organizácie.

Policajná kultúra sa v niektorých znakoch zhoduje s inou organizačnou kultúrou, avšak v niečom je jedinečná, špecifická a charakteristická pre prostredie výkonu profesijnej činnosti. Určuje pravidlá, hodnoty, normy, vzory správania a symboly, ktoré sú typické pre relatívne uzavretý sociálny objekt, akým „svet polície“ je. Medzi charakteristické elementy policajnej kultúry zaraďujeme napr.: policajnú solidaritu, kódex mlčanlivosti, utajenosť, pragmatizmus, inkluzívnosť – uzavretosť, tzv. modrá opona, ktorá izoluje policajný svet od svetov iných sociálnych skupín, chráni ho a zároveň zakrýva jeho „temné“ stránky.<sup>1</sup>

Policajná kultúra má veľký význam pre správne fungovanie organizácie a je potrebné uvedomiť si, že ovplyvňuje všetky jej činnosti a procesy prebiehajúce v organizácii. Zároveň pôsobí na všetky formalizované funkcie procesu riadenia ľudských zdrojov v policajnej organizácii 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 identifikácie 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 prispôsobovať sa existujúcim sociálnym normám a štandardom konania;
- *vzdelávanie a rozvoj policajtov* – prispieva k identifikácii s policajnou kultúrou, jej hodnotami, umožňuje väčšiu nezávislosť, poskytuje viac príležitostí a je zdrojom rozvoja kariéry;
- *riadenie kariéry policajtov* – cieľavedomým pôsobením prispieva k dosahovaniu strategických cieľov policajnej organizácie, ktoré si vyžadujú identifikáciu s myslením a konaním, ktoré sa od nich očakáva. 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. Systém hodnotenia, ktorý nadväzuje na odmeňovanie je možné zaradiť medzi slabšie stránky policajnej kultúry;
- *motivácia policajtov* – predstavuje základ správania sa a konania v profesijnej činnosti. Prostredníctvom nej môžeme dosiahnuť identifikáciu človeka – policajta s profesiou, prácou, s 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 správaniu a konaniu policajtov v zmysle organizačnej kultúry.

### **Prejavy „zdravej organizačnej kultúry“**

---

<sup>1</sup> MURDZA, K. Policajná kultúra. In *Policajná teória a prax*. Bratislava 2009, č. 1, s. 40.

V centre pozornosti organizácií tretieho tisícročia sú názory o tzv. „zdravej organizačnej kultúre“, ktorej charakteristické prejavy sa týkajú správania sa zamestnancov, ale i pravidiel a zvyklostí vedenia. Poskytuje jasný pohľad o postavení organizácie, rozlišuje jej hlavné hodnoty od menej dôležitých a podporuje súdržnosť. Niektoré zo základných prejavov zdravej organizačnej kultúry<sup>2</sup> sa pokúsime na nasledujúcich riadkoch charakterizovať.

*Organizácia pôsobí ako tím* – zamestnanci by sa mali navzájom podporovať, podržať, dôverovať si a spoločne sa usilovať dosahovať stanovené ciele organizácie. Nemal by byť pre nich problém prijať zodpovednosť, mali by chápať svoje miesto v rámci organizácie, ciele a úlohy, ktoré plnia, by mali prijať za svoje, stotožniť sa s nimi, v prípade, že si to situácia vyžaduje, by mali vedieť navrhnúť vlastné riešenia problémov. Typickými prejavmi práve policajného prostredia sú lojalnosť, ochota pomáhať si a navzájom sa podržať, tzv. policajná solidarita<sup>3</sup>, ktorá je výrazom profesionálnej súdržnosti.

*Otvorená komunikácia* – predstavuje dôležitú súčasť zdravej organizačnej kultúry. 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. Zároveň umožňuje včasné riešenie konfliktov, uzatváranie kompromisov, získavanie informácií o dôležitých otázkach smerovania organizácie, robiť správne rozhodnutia aj v záťažových a nejednoznačných situáciách, lebo dynamický a flexibilný charakter policajnej činnosti vytvára situácie, ktoré nemožno predvídať. Komunikáciu v policajnom prostredí determinuje charakter a obsah úloh policajnej činnosti, 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 mlčanlivosti.<sup>4</sup>

*Silná motivácia a organizačná identita* – manažéri jednotlivých úrovní riadenia by mali cieľavedome vytvárať priestor na rozširovanie kompetencií a zodpovednosti pre spolupracovníkov a viesť ich prostredníctvom podpory a povzbudzovania, a nie formou príkazov a pokynov. Žiada sa uvedomiť si, že v policajnej organizácii predstavuje príkaz základnú formu, prostredníctvom ktorej je možné poriadene komunikovať informácie o tom, čo je potrebné vykonať, dosiahnuť v stanovenom čase, primeranými prostriedkami. 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;

*Otvorenosť voči zmenám* – celospoločenské a vnútroinštitucionálne faktory majú vplyv na fungovanie a dlhodobý rozvoj organizácií a sú zdrojom mnohých zmien realizovaných aj v prostredí Policajného zboru. Zmeny, reformy, ku ktorých dochádza, by mali byť príležitosťou zvyšovania kvality a zlepšovania výsledkov služobnej činnosti

<sup>2</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha 2003, s. 255-257. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizovaní firmy*. Praha 2007, 222-226.

<sup>3</sup> 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 v organizácii. 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, byť súdržný 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. Tiež stojí za úvahy a mohlo by to byť predmetom empirického výskumu, či sú s naznačenými pravidlami policajnej solidarity stotožnené ženy – policajtky. In <http://what-when-how.com/police-science/police-solidarity/>.

<sup>4</sup> MURDZA, K. *Policajná kultúra*. In *Policajná teória a prax*. Bratislava 2009, č. 1, s. 42.

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 zmien<sup>5</sup> na všetkých úrovniach riadenia policajnej organizácie;

*Priaznivá sociálno-psychologická atmosféra* – jedným z faktorov, ktorý má vplyv na atmosféru v organizácii a výrazne ju ovplyvňuje, je spôsob vykonávania riadiacej funkcie vedúcim. Každý manažér používa pre seba charakteristický spôsob usmerňovania, podnecovania, zameriavania, koordinácie kontroly činnosti svojich podriadených, ktorý smeruje k tomu, aby ním vedená skupina dosiahla stanovené ciele, tzv. štýl vedenia. Charakter výkonu služobnej činnosti, zabezpečovanie ochrany života, zdravia, osobnej slobody a bezpečnosti osôb a ochrana majetku atď.<sup>6</sup> predznamenáva fakt, že v Policajnom zbore sa uplatňuje najmä autoritatívny štýl vedenia svojich spolupracovníkov. Avšak treba si uvedomiť, že svoje miesto (závisí to od viacerých faktorov) má isto-iste aj demokratický štýl, pretože dosahovanie úspechu policajnej organizácie sa zabezpečuje prostredníctvom úzkej spolupráce manažéra so spolupracovníkmi, spoločného rozhodovania pri riešení problémov, vzájomnej obojsmernej komunikácie, akceptovania ich postojov, názorov, podnetov a pod.

*Prístup k vzdelávaniu* – každá moderná spoločnosť zvyšuje požiadavky na kompetencie zamestnancov, kladie dôraz na ich formovanie a rozvoj. Cieľom vzdelávania a rozvoja v policajnej organizácii je vytvárať podmienky na vzdelávanie a rozvoj, čo prispieva k zvyšovaniu úrovne pripravenosti policajtov na výkon ich služobnej činnosti, rozvíjaniu ich schopností, zlepšovaniu ich výkonu, umožňuje sebarealizáciu a zvyšovanie spokojnosti policajtov, ich lojality voči organizácii a v neposlednom rade vedie k zvyšovaniu úrovne poskytovaných služieb.

Medzi indikátory, ktoré nám umožnia zhodnotiť úroveň zdravej policajnej kultúry, zaradujeme napr. 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 otvorene, bez pretvárania.

Poznanie prejavov organizačnej kultúry, jej silných a slabých stránok umožňuje ovplyvňovať efektívnosť riadenia organizácie, zvyšovať jej výkonnosť, využívať príležitosti na dosahovanie stanovených cieľov, prekračovať očakávania občanov a inštitúcií. Proces vnímania a poznávania signálov organizačnej kultúry je veľmi náročný. A nekončí len tým, vyžaduje si aj dané prejavy interpretovať, porozumieť im, pochopiť a negatívne znaky eliminovať. Jednou z možností identifikovania prvkov organizačnej kultúry je vychádzať z vytvorených modelov typológií. Odborná literatúra ich ponúka celú škálu, najčastejšie sa však rozlišujú tri základné skupiny typológií organizačnej kultúry, a to vo vzťahu k<sup>7</sup>:

- organizačnej štruktúre;
- vplyvu prostredia a reakcie organizácie na prostredie;
- tendenciám v správaní organizácie.

Aj napriek jedinečnosti, špecifickosti a neopakovateľnosti policajnej kultúry, ktorá odráža osobitosti policajnej práce, môžeme nájsť analogicky zhodu s niektorými typológiami organizačnej kultúry, ktoré predstavujú len akýsi ideálny zovšeobecnený model. Spomedzi

---

<sup>5</sup> PAJPACHOVÁ, M., HAŠEK, J. Zmeny v policajnej organizácii a význam empatie pri ich presadzovaní do policajnej praxe. In *Policajná teória a prax*. Bratislava 2011, č. 3, s. 79-90.

<sup>6</sup> Zákon č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov.

<sup>7</sup> LUKAŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. *Organizační kultura*. Praha 2004, s. 76.

typológií<sup>8</sup>, ktoré sú v odbornej literatúre publikované, svoju pozornosť sústredíme na dve z nich a tieto budeme v zjednodušenej podobe charakterizovať v nasledujúcej časti.

### Typológia organizačnej kultúry podľa R. Harrisona a Ch. Handyho aplikovaná do špecifického prostredia policajnej organizácie

Vo svojej typológii R. Harrison vymedzil štyri typy organizačnej kultúry formulovanej vo vzťahu k organizačnej štruktúre, pričom na tieto poznatky nadviazal Ch. Handy, ktorý prvotné myšlienky rozvinul a jednotlivé typy organizačnej kultúry sa snažil vyjadriť prostredníctvom piktogramov, ktoré prezentujeme v schéme 1.

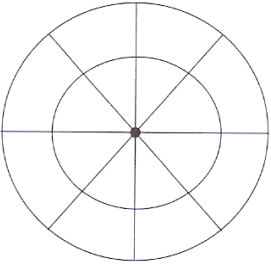
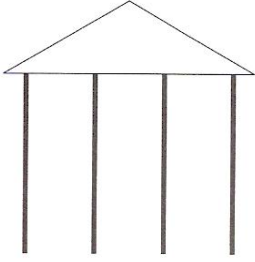
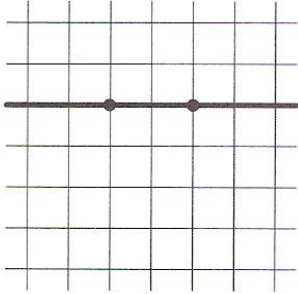
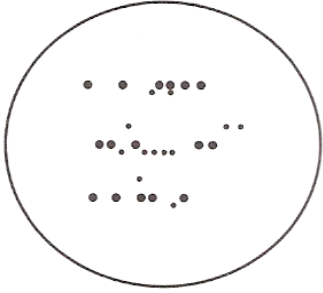
	
<b>Kultúra moci</b>	<b>Kultúra rolí</b>
	
<b>Kultúra výkonu</b>	<b>Kultúra osôb</b>

Schéma 1 Schematické znázornenie organizačných štruktúr pre typológie organizačnej kultúry podľa Ch. Handyho<sup>9</sup>

#### Kultúra moci

V organizácii, v ktorej sa uplatňuje práve tento model kultúry, má dominantné postavenie jedinec alebo jedinca, ktorí „vedia všetko“ a „môžu všetko“. Nadriadení a kľúčoví jednotlivci uplatňujú svoju autoritu, hodnotenie prebieha na základe dosiahnutých výsledkov, pričom na nástrojoch, ktorými sa výsledky dosiahli, nezáleží. Kultúra moci je silná a pružne reagujúca na podnety, riziká, nebezpečenstvo. V policajnej organizácii majú rozhodujúce postavenie tí, ktorí stoja v centre organizácie – nadriadení (minister vnútra, prezident Policajného zboru, riaditelia krajských a okresných riaditeľstiev Policajného zboru, ich zástupcovia alebo vedúci jednotlivých útvarov), ktorí by mali pružne zareagovať na prípadné ohrozenia.

Pre organizačnú štruktúru tejto kultúry je charakteristická pavučina, ktorej vlákna sa rozbiehajú zo stredu, predstavujú akési „lúče“ sily a vplyvu a navzájom sú poprepájané špecializáciami a funkčnými vzťahmi.

<sup>8</sup> Typológie, na ktoré sústredíme pozornosť, môžu slúžiť ako návod na porozumenie policajnej kultúry.

<sup>9</sup> LUKAŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura. Praha 2004, s. 76.

## **Kultúra rolí**

Typ kultúry založenej na pravidlách, postupoch a normách. Organizácia má tvar pyramídy a moc v nej je hierarchicky rozdelená. Každý jednotlivec plní svoju rolu, ktorá vyjadruje spôsob správania sa, konania, ktorý sa od jej nositeľa v určitej situácii, pri plnení si povinností na danej pozícii v organizácii očakáva. Úspech dosahuje v stabilnom prostredí, kde možno predvídať vývoj, ponúka bezpečie. Je však strnulá pri rozpoznávaní zmien a nepružná pri reagovaní na ne. V odbornej literatúre sa ako príklady tohto modelu uvádzajú najčastejšie verejná a štátna správa, armáda, veľké komerčné organizácie. A skutočne môžeme nájsť prvky tohto modelu aj v Policajnom zbore, kde pyramída predstavuje najvyšší manažment Policajného zboru (Prezídium Policajného zboru), ktorý riadi nižšie organizačné stupne, pričom sila polície spočíva na základných útvaroch, teda vo funkciách a špecializácii (napr. poriadková polícia, dopravná polícia, kriminálna polícia a pod.). Policajti sú vyberaní podľa toho, či dokážu zastávať a naplňať jednotlivé roly. Majú presne vymedzený popis práce, určenú zodpovednosť a stanovené normy, ktoré musia dodržiavať.

Tomu druhu organizačnej kultúry zodpovedá klasická hierarchická štruktúra, ktorú znázorňuje grécky chrám. Základné piliere chrámu, nižšie stupne riadenia, v ktorých spočíva sila organizácie, sú koordinované manažmentom organizácie, ktorý predstavuje trojuholníkový štít.

## **Kultúra výkonu**

Organizácia tohto typu kultúry sa sústreďuje v prvom rade na úlohy, projekty, ktoré majú byť splnené. Dodržiavanie formálnych predpisov je druhoradé. Organizácia je pružná, rýchlo reagujúca na požiadavky zákazníkov, zameraná na dosahovanie výsledkov, stotožnenie cieľov spoločných a individuálnych, uprednostňuje schopnosti a výkonnosť. Dôležitým motivačným faktorom je radosť a pocit uspokojenia z vykonanej práce a možnosť uplatňovania kreativity. V policajnom prostredí môžeme nájsť prejavy kultúry výkonu pri uskutočňovaní stanovených úloh, pri dosahovaní čo najlepších výsledkov a cieľov. Dôraz sa kladie na výkonnosť policajtov, na ich schopnosti, vedomosti, zručnosti. Policajti sú hodnotení podľa dosiahnutých výsledkov, napr. podľa počtu vybratých pokút, počtu objasnených trestných činov, počtu zadržaných páchatel'ov atď.

Organizačná štruktúra tohto typu kultúry býva prezentovaná ako sieť alebo matica, pričom niektoré jej vlákna sú silnejšie a právomoc sústredená do jednotlivých priesečníkov sa spája skôr s odbornosťou než s pozíciou.

## **Kultúra osôb**

V centre pozornosti tohto druhu kultúry je jednotlivec. Je založená na rozhodnutí viacerých jednotlivcov (právnikov, lekárov, architektov) spojiť sa a rozdeľovať náklady na vybavenie, administratívu, fungovanie a pod. Vzťahy medzi jednotlivcami sú partnerské, nikto nemá dominantné postavenie. Jednotliví členovia sú samostatní a právomoci sú rozdelené v rámci organizácie. Ako príklad môžeme uviesť vysokoškolských učiteľ'ov, ktorí sú orientovaní na osobnú kultúru, ale fungujú v kultúre rolí.<sup>10</sup> Domnievame sa, že aj v policajnom kolektíve hrajú dôležitú rolu jednotlivci, ktorí sú niečím výnimoční, jedineční, ktorí stmelujú ostatných policajtov dohromady a v nemalej miere sa podieľajú napr. na formovaní vzťahov vzájomnej dôvery, spolupatričnosti, kolegiálnosti a pod.

Tento druh kultúry v schéme znázorňujeme ako zhluk, ktorého členovia nemajú dominantné postavenie a ich vzájomné vzťahy sú založené na partnerstve.

Vychádzajúc z charakteristík jednotlivých typov organizačnej kultúry podľa typológie R. Harrisona a Ch. Handyho môžeme analogicky vyjadriť názor, že najviac prejavov

---

<sup>10</sup> LUKAŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. *Organizační kultura*. Praha 2004, s. 78.

charakteristických pre Policajný zbor je zastúpených v kultúre rolí, ktorú však vhodne dopĺňajú prvky ostatných druhov tejto typológie organizačnej kultúry.

### Typológia organizačnej kultúry podľa T. E. Deal a C. C. Kennedyho aplikovaná do špecifického prostredia policajnej organizácie

Typológia organizačnej kultúry podľa T. E. Deal a A. A. Kennedyho je jednou z najznámejších a dôraz kladie na vplyv prostredia a reakcie organizácie na toto prostredie. Rovnako ako predchádzajúci model kultúry aj v prípade tohto boli vymedzené štyri typy kultúry, pri ktorých sa berú do úvahy dva aspekty: miera rizika a rýchlosť spätnej väzby o výsledkoch činnosti (schéma 2). V Policajnom zbore nachádzame črty z každého z uvedených modelov.

Rýchlosť spätnej väzby	veľká	Kultúra „tvrdej práce“	Kultúra „tvrdých chlapov“
	malá	„Procesná“ kultúra	Kultúra ako „analytický projekt“ alebo „stávka na budúcnosť“
		malá	veľká
Miera rizika			

Schéma 2 Typológia organizačnej kultúry podľa T. E. Deal a C. C. Kennedyho<sup>11</sup>

#### Kultúra tvrdej práce

Svoje miesto má v organizáciách, ktoré sa vyznačujú nízkou mierou rizika, pričom spätná väzba sa vyžaduje veľmi rýchlo.

V prostredí tejto kultúry sa dôraz kladie na tímovú prácu, intenzívnu komunikáciu, oceňuje sa iniciatívnosť, energickosť, aktivita a spolupatričnosť. Medzi najdôležitejšie hodnoty tejto kultúry zaraďujeme zameranie na zákazníka. Je to i jeden z princípov systému manažmentu kvality, ktorého základnou myšlienkou je: organizácie, policajnú nevynímajúc, si uvedomujú, že sú závislé od svojich zákazníkov – občanov a inštitúcií, a preto by mali identifikovať a porozumieť ich súčasným aj budúcim požiadavkám a potrebám, tieto trvalo uspokojovať, napĺňať a snažiť sa prevýšiť ich očakávania. Svoje miesto tu nachádzajú rôzne slogany, slang, súťaže, stretnutia, výročné hodnotenia a pod. Pre Policajný zbor je typická práve už spomínaná tímová spolupráca, ďalej otvorená komunikácia, uplatňovanie tzv. policajnej „hantírky“, hesiel, uprednostňovanie dosahovania výsledkov – množstva (napr. počet objasnených trestných činov, počet vybraných pokút atď.) na úkor kvality. Zároveň každý jeden zamestnanec – policajt by si mal byť vedomý a rešpektovať, že zákazníkmi ich činností sú tí, v prospech ktorých sa činnosť a služby Policajného zboru vykonávajú, t. j. občania a inštitúcie. Verejnosť chce mať istotu, že je v bezpečí, nič jej nehrozí a v prípade problémov sa môže obrátiť na policajtov s vedomím, že jej dokážu pomôcť a môže im veriť.

#### Kultúra tvrdých chlapov

Pre kultúru tohto druhu je charakteristický individualizmus, predstavitelia sú hviezdami s veľkými ideálmi a originálnymi myšlienkami, ktorí radi podstupujú vysoké

<sup>11</sup> LUKAŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. *Organizační kultura*. Praha 2004, s. 80.

riziko. Dôraz je kladený na rýchlu spätnú väzbu a úspechy sú entuziasticky oslavované, naopak, neúspechy a zaváhania nie sú tolerované.

Na mužov i ženy sú kladené rovnaké požiadavky. V organizáciách panuje rivalita a napätie, nositeľom tejto kultúry chýba vytrvalosť a trpezlivosť a záujem o tímovú prácu. Hrdinovia organizácie si môžu dovoliť skoro všetko, veľakrát u nich však dochádza k vyhoreniu. Ak budeme vychádzať z dvoch základných aspektov, môžeme nájsť isté súvislosti, prejavy tejto kultúry aj v policajnej organizácii. Pri výkone služobnej činnosti sú policajti vystavovaní vysokému stupňu rizika a plnenie úloh bezpečnostného charakteru si vyžaduje okamžitú spätnú väzbu. Neúspechy alebo nedostatky sú v policajnej práci sankcionované disciplinárnymi opatreniami (pokarhanie, zníženie platu, zníženie hodnosti a pod.) a naopak – úspech a efektívne plnenie úloh, nie raz s nasadením vlastného života, sú oceňované a policajt sa stáva hrdinom. Policajti i policajtky majú rovnaké postavenie a sú na nich kladené rovnaké požiadavky (vyjadrenie vhodne dopĺňajú výsledky prieskumu prezentované v ďalšej časti tohto príspevku). Nemôžeme však súhlasiť s charakteristikou, že nositelia tejto kultúry nie sú vytrvalí, trpezliví atď. Práve naopak, charakter ich činnosti si vyžaduje, aby disponovali takými osobnostnými vlastnosťami, ako je trpezlivosť, vytrvalosť, spoľahlivosť, rozhodnosť, pohotovosť, energickosť, ktoré sa rozvíjajú a upevňujú v každej policajnej činnosti, ktorá vykazuje znaky záťaže, rizika, náročnosti a nebezpečenstva. Aj v prípade tímovej práce platí to isté ako pri uvedených osobnostných vlastnostiach, je nevyhnutná a policajti pri realizácii činností spolupracujú tak s prvkami interného, ako aj externého prostredia. Dokazuje to aj hodnotenie vybraných kľúčových manažérskych kompetencií, kde je spomedzi kompetencií schopnosť tímovej spolupráce a kooperácie hodnotená najvyššie<sup>12</sup>. Môže to byť dôsledok toho, že riešenie úloh policajno-bezpečnostného charakteru si vyžaduje spoluprácu, spájanie schopností všetkých jej členov, uvedomenie si skutočnosti, že spoločne dosiahnu viac.

### **Procesná kultúra**

Už samotný názov napovedá, že všetko sa bude „točiť“ okolo procesov, ktoré v organizácii prebiehajú. Organizácii s týmto druhom kultúry hrozia minimálne riziká a takmer žiadna spätná väzba. Vyznačuje sa napr. neosobnými, formálnymi vzťahmi, dodržiavaním správneho postupu, zameranosťou na detaily a presnosť, dokonalým výkonom. Zamestnanci sa sústreďujú na to, ako veci robia, a nie na to, čo robia. Z tohto druhu kultúry polícia preberá najmä to, že policajti sú viac zameraní na to, že je práca vykonaná, ako na to, čo je potrebné. Teda, dôležité je dosahovanie výsledkov a dobré hodnotenie, ktoré sa opiera o „poisťovanie sa“ písomnými pokynmi a nariadeniami.

### **Kultúra ako analytický projekt**

Organizácia tohto druhu kultúry sa spája v procese rozhodovania s veľkou mierou rizika, na rozdiel do spätnej väzby, ktorá býva veľmi pomalá.

Tento druh kultúry je typický pre organizácie, pre ktoré je správne rozhodnutie životne dôležité a robiť chyby nie je dovolené. Vplyv rozhodnutia na organizáciu sa prejaví až po dlhšom čase. Typickými prejavmi sú centralizované rozhodovanie, eliminácia rizika, mnohonásobné preverovanie a kontrola, pomalý kariérny rast, rešpektovanie autorít, formálna komunikácia. Na druhej strane sú ochotní pracovať v tímoch, pod tlakom. Hlavným rituálom je schôdza (porada, míting). Práve dosah mnohých reforiem, ktoré v polícii prebiehajú a ktorých cieľom je zvýšiť efektivitu práce, posilniť priamy výkon služby, zefektívniť činnosť manažmentu, zmeniť hodnotenie, spôsob kariérneho postupu policajtov atď., budeme môcť vyhodnotiť až o niekoľko rokov.

---

<sup>12</sup> BARIČIČOVÁ, E. *Kompetencie policajných manažérov*. s. 132-134.



Tak ako pri predchádzajúcej typológii sme sa pokúsili vyfiltrovať najcharakteristickejší typ organizačnej kultúry aj v prípade tejto typológie sa o to pokúsime. Domnievame sa, že svojím obsahom zodpovedá prostrediu policajnej organizácie najviac procesná kultúra, aj keď jednoznačne jednému z uvedených typov zodpovedá len veľmi málo organizácií. A aj v tomto prípade môžeme nájsť v Policajnom zbore prejavy tak kultúry tvrdých chlapov, kultúry tvrdej práce, ako aj prejavy analytickej kultúry.

Silné kultúry flexibilne mixujú prvky všetkých typov v záujme efektívneho dosahovania stanovených cieľov organizácie a plnenia svojho poslania aj napriek prebiehajúcim zmenám.

Prístup zdravej policajnej kultúry si vyžaduje, aby služobní funkcionári uplatňovali v prostredí Policajného zboru viac tímovej práce, kooperácie, zvýšili právomoci zamestnancov, čo vyžaduje otvorenejší a participatívny štýl vedenia. Riadiaci pracovníci by mali podriadených viesť príkladom, mali by vytvoriť víziu, ktorá naznačuje smerovanie organizácie, to si vyžaduje vysoký stupeň dôvery a spolupráce medzi jednotlivými úrovňami riadenia.

### **Prezentácia výsledkov o pracovnej kultúre získaných prostredníctvom prieskumu**

V súvislosti s pilotným overovaním modulov hodnotenia činnosti Policajného zboru podľa európskeho modelu kvality (EFQM) bol v na prelome rokov 2006 – 2007 realizovaný aj prieskum spokojnosti policajtov<sup>13</sup>. Prostredníctvom korešpondenčného a elektronického prieskumu sa získal výberový súbor s počtom 688 respondentov. Výsledky daného súboru prezentujú názory na svoju profesiu a podmienky služobnej činnosti predovšetkým policajtov z okresných riaditeľstiev Policajného zboru a obvodných oddelení Policajného zboru celej Slovenskej republiky.

Otázky dotazníka boli hodnotené na vzostupnej štvorstupňovej škále, na ktorej hodnota 1 označuje pozitívne a hodnota 4 negatívne hodnotenie, čo umožnilo kvantitatívne spracovanie výsledkov. Bola tiež použitá zhluková analýza, ktorá umožňuje rozčleniť výberový súbor (ak existujú) do kompaktných skupín policajtov, ktoré sa vyznačujú homogénnym hodnotením vybranej množiny premenných. Vzhľadom na zložitosť interpretácie bolo vždy zadané vygenerovať len dva zhluky. Platí, že zhluk č. 1 predstavuje skupinu, ktorá pozitívne, resp. menej negatívne hodnotí vybranú množinu premenných než zhluk č. 2. Výsledky zhlukovej analýzy umožnili poodhaliť silné alebo slabé stránky či kritické miesta v hodnotení vybranej množiny premenných. Silnou stránkou sú tie premenné, ktoré sú aj v zhluku č. 2 (t. j. v menej pozitívnom, resp. negatívnom) hodnotené v pozitívnom pásme. Za kritické možno považovať tie, ktoré sú aj v zhluku č. 1 (t. j. pozitívnom, resp. menej negatívnom) hodnotené v negatívnom pásme.

V rámci tohto prieskumu, ktorý bol zameraný na zisťovanie názorov policajtov na výkon služobnej činnosti, bola pozornosť sústredená i na hodnotenie niektorých prvkov, prejavov policajnej kultúry na pracoviskách policajtov. V čase realizácie daného prieskumu bola zo širokej škály faktorov, ktoré sýtia fenomén „pracovná kultúra“, pozornosť sústredená na tie, ktoré vo svojom súhrne vyjadrujú hodnotenie:

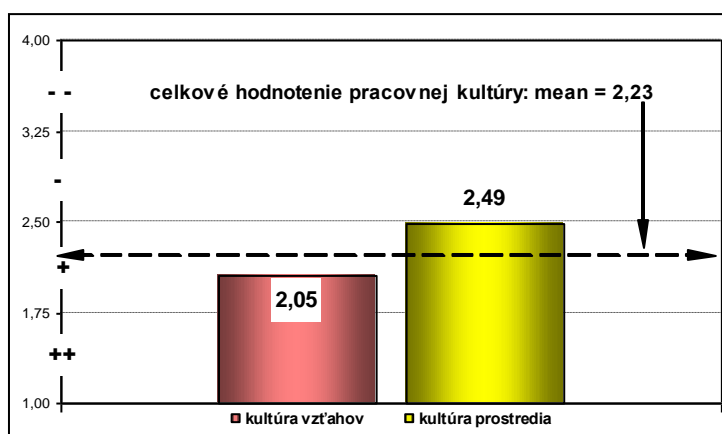
1. kultúry vzťahov a
2. kultúry prostredia.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> BILSKÝ, P. et al. *Názory policajtov na svoju profesiu a podmienky služobnej činnosti*. Bratislava 2007.

<sup>14</sup> Konkrétne výsledky sú uvedené v tabuľke č. 1 a grafe č. 1. BILSKÝ, P. et al. *Názory policajtov na svoju profesiu a podmienky služobnej činnosti*. Bratislava 2007.

		JEDNOTLIVÉ INDIKÁTORY HODNOTENIA PRACOVNEJ KULTÚRY <sup>15</sup>	n = 688; odpovede % <sup>16</sup>			
			+	-	+	-
kultúra vzťahov	1	neexistuje protekcia, privilegovaní jedinci alebo skupinky	45,1	46,7	66,2	25,4
	2	neprejavuje sa falošná kolegiálnosť	58,9	34,0		
	3	nie sú intímne vzťahy medzi pracovníkmi	63,7	13,7		
	4	neporušuje sa služobná disciplína a morálka	65,4	28,5		
	5	neohovára sa, neočierňuje ani nijak psychicky neublízuje	69,9	22,1		
	6	nevyskytuje sa „sexuálne harašenie“	70,3	12,8		
	7	sú dobré vzťahy medzi ženami a mužmi	90,7	3,2		
	8	nedochádza k šikanovaniu, nikto s nikým nemanipuluje	68,6	25,9		
	9	všetci policajti môžu otvorene vyjadriť svoje názory	63,7	32,1		
	10	spolupracovníci radi pomôžu pri riešení pracovných problémov	90,1	7,7		
	11	hovoríme spolu vždy na rovinu, z očí do očí, bez pretvárania	75,6	20,2		
	12	spolupracovníkom sa dá vždy plne dôverovať	75,4	18,9		
	13	je priestor na uplatňovanie nových a lepších spôsobov práce	41,3	50,7		
	14	ženy – policajtky majú rovnakú šancu uplatniť sa ako muži	75,3	13,7		
	15	ženy – policajtky sú akceptované na všetkých funkciách	43,8	39,0		
	16	neprekáža (neprekážala by) policajtky ako spolupracovníčky	70,6	26,3		
	17	nezáleží na tom, či je policajtom žena alebo muž	55,5	38,8		
kultúra prostredia	1	priestory pracoviska sú vhodné, suché, svetlé	52,6	45,9	55,0	42,2
	2	pracovisko je vybavené vhodným a funkčným nábytkom	23,4	75,3		
	3	na pracovisku je ľahko dostupné a funkčné WC	73,7	25,0		
	4	na pracovisku je šatňa (prezliekareň)	40,7	48,8		
	5	na pracovisku je ľahko dostupná a funkčná sprcha	35,0	61,3		
	6	sociálne zariadenia sú čisté, pravidelne sa upratujú	72,5	25,3		
	7	na pracovisku pri práci nikto nikoho a nič neruší	39,1	58,6		
	8	na pracovisku je dostatok priestoru na prácu	66,7	31,1		
	9	v kancelárii je poriadok a čistota, pravidelne sa upratuje	78,1	19,8		
	10	na pracovisku je možnosť ohriať si jedlo, uvariť kávu, čaj...	82,6	15,7		
	11	pracovné prostredie je celkovo príjemné	52,8	45,0		
<b>CELKOVÉ HODNOTENIE PRACOVNEJ KULTÚRY</b>			61,6	32,2		

Tabuľka 1 Kultúra na pracovisku



Graf 1 Hodnotenie jednotlivých oblastí policajnej kultúry (výsledky podľa priemeru)

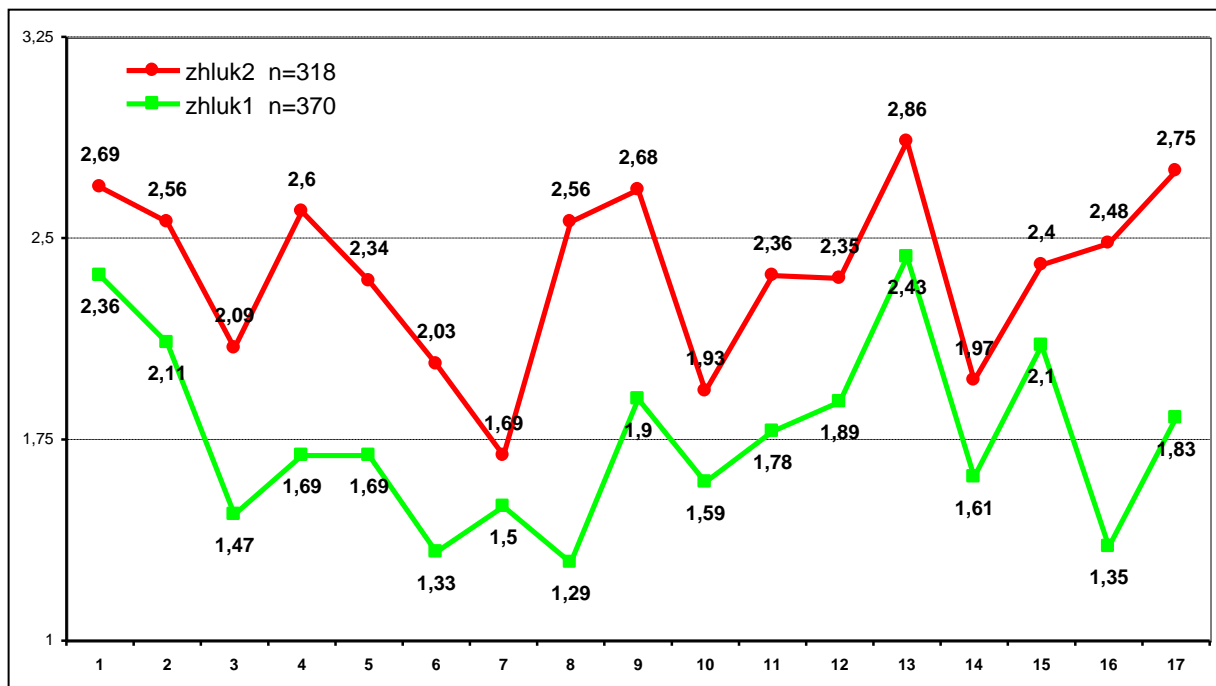
<sup>15</sup> Tieňovaním sú vyznačené indikátory, ktoré sú hodnotené negatívne.

<sup>16</sup> Dopočet do 100 % tvoria odpovede „neviem posúdiť“ a neuvedené odpovede.

V hodnotení kultúry vzťahov prevládalo pozitívne hodnotenie (priemer = 2,05). Podľa výsledkov zhlukovej analýzy na väčšine pracovísk policajtov dominujú vzťahy porozumenia, pomoci, spolupráce a dôvery, neohovára sa, či inak psychicky neubližuje. Veľmi priaznivo (najmä mužmi) boli hodnotené aj vzťahy medzi ženami a mužmi. Ďalšie testy naznačili, že pozitívny typ vzťahov je viac príznačný pre respondentov – policajtov slúžiacich v dopravnej polícii viac ako 15 rokov. Na niektorých pracoviskách sa však podľa respondentov vyskytuje protekcia, falošná kolegalita, šikanovanie, strach vyjadriť svoj názor (charakteristické znaky menej pozitívneho zhluku hodnotenia kultúry vzťahov). Takto vnímajú vzťahy najmä mladí policajti, ktorí slúžia v Policajnom zbore menej ako 5 rokov a pracujúci v kriminálnej polícii.

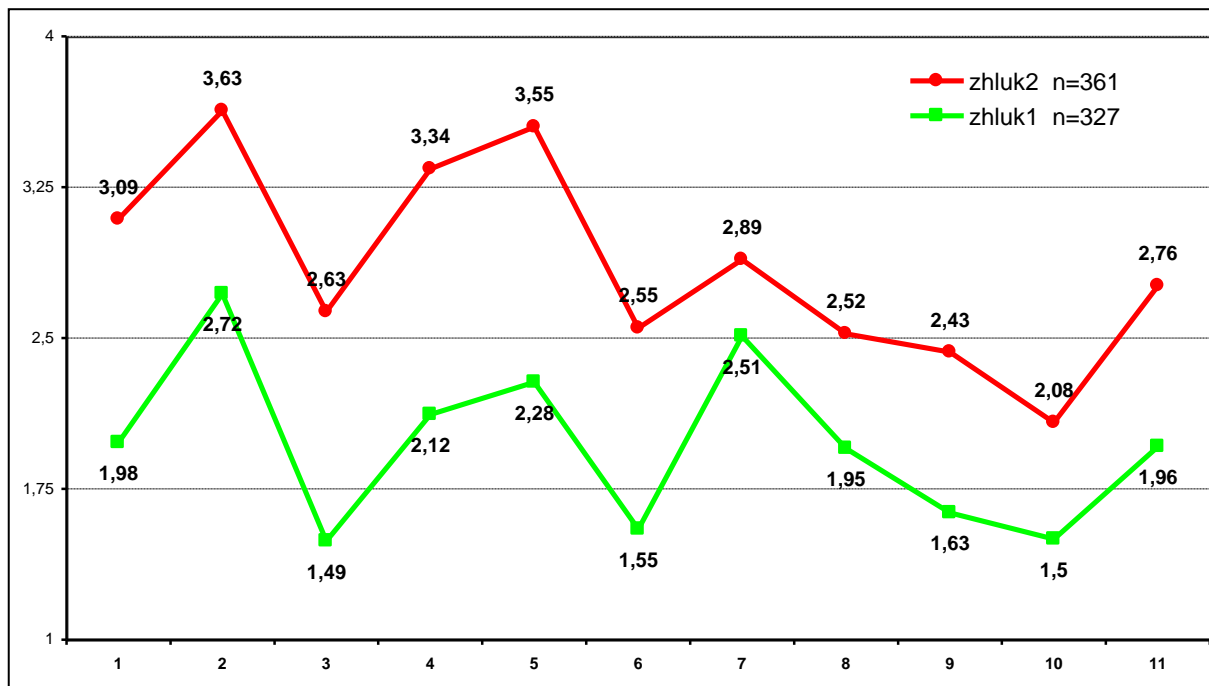
Kultúra prostredia bola celkovo menej priaznivo hodnotená a svojím priemerným hodnotením (priemer = 2,49) sa nachádza na rozhraní pozitívneho a negatívneho hodnotenia. Prevažne pozitívny typ kultúry prostredia viac prislúcha respondentom z OO PZ, poriadkovej polície. Prevažne negatívny typ (celkovo neprijemné pracovné prostredie, starý nábytok, hygienické vybavenie...) mierne prevláda v hodnotení respondentov z OR PZ, kriminálnej a dopravnej polície. Zo sledovaných znakov kultúry prostredia možno za silné stránky považovať iba dve hodnotenia: poriadok a čistotu a možnosť ohriať si jedlo, či uvariť kávu alebo čaj na pracovisku. Na druhej strane boli identifikované tiež dve kritické oblasti: pracoviská policajtov nie sú vybavené vhodným a funkčným nábytkom a existencia silných rušivých vplyvov narúšajúcich optimálny výkon služobnej činnosti.

### Zhluky hodnotenia pracovnej kultúry<sup>17</sup>



Graf 2 Hodnotenie kultúry vzťahov

<sup>17</sup> Číslovanie hodnotených indikátorov v grafoch je zhodné s číslovaním v tabuľke 1.



Graf 3 Hodnotenie kultúry prostredia

Získané výsledky prieskumu naznačujú, že celkové hodnotenie úrovne policajnej kultúry podstatným spôsobom znižuje práve nízka úroveň kultúry prostredia. Výsledky teda napovedajú, že Policajný zbor má ešte značné rezervy a možnosti zlepšovania sa práve v prejavoch policajnej kultúry; ešte nemôžeme hovoriť o zdravej policajnej kultúre, v záujme ktorej je potrebné urobiť veľa a zásadných zmien.

Problematike policajnej kultúry sa v prostredí Policajného zboru venovala len minimálna pozornosť, aj to naposledy v uvádzanom prieskume spokojnosti policajtov z roku 2007. Svojím obsahom bol tento prieskum viac zameraný na poznávanie faktorov pracovnej kultúry (ktorá predstavuje subsystém organizačnej kultúry), t. j. venoval sa pravidlám správania sa v práci, počas výkonu profesijnej činnosti a môže slúžiť ako vhodný zdroj inšpirácie, akýsi odrazový mostík, ktorý by umožnil prepojenie teórie s praxou. Z uvedeného vyplýva, že je to téma, ktorá by sa mala stať predmetom záujmu výskumných a pedagogických zamestnancov Akadémie Policajného zboru, ktorých úlohou by bolo na základe získaných empirických údajov porovnať a analyzovať úroveň pracovnej kultúry a rozšíriť svoje poznávanie napr. o identifikáciu a diagnostiku prvkov policajnej kultúry, ktorá predstavuje významný subsystém policajnej organizácie. Zamerať sa napr. na vplyv policajnej kultúry na motiváciu, komunikáciu, sociálno-psychologickú atmosféru, na správanie sa spolupracovníkov, na výkonnosť organizácie, na vplyv policajnej kultúry na stratégiu a naopak, vplyv stratégie na policajnú kultúru, na možnosti zmien policajnej kultúry a pod.

Úroveň policajnej kultúry závisí na jednej strane najmä od vrcholového manažmentu, ktorý určuje pravidlá hry. Nemožno však zabúdať, že na druhej strane dôležité postavenie majú i policajti, ktorí sú neoddeliteľnou súčasťou policajnej organizácie. Kľúčovým faktorom, ktorý ovplyvňuje tvorbu a správanie sa manažérov, je neustála obojsmerná komunikácia a hľadanie efektívnych riešení na všetkých úrovniach riadenia. Bez takto vynaloženého úsilia nemožno vytvárať policajnú kultúru, ktorá by bola akceptovaná celou policajnou organizáciou.

## Záver

V posledných rokoch čoraz viac záleží na tom, ako sa organizácia správa, aké hodnoty vyznáva, ako motivuje, komunikuje, aké vzťahy preferuje, či implementuje strategické zámery, či a akým spôsobom napĺňa stanovené ciele. Jednou z podmienok dosahovania cieľov policajnej organizácie je kvalitná, jasná, jednoznačná policajná kultúra, ktorá zároveň ovplyvňuje celkový výkon a napĺňanie potrieb policajtov.

V príspevku venujeme pozornosť organizačnej kultúre, ktorá je stále viac vnímaná ako dôležitý faktor úspešnosti organizácie. Zároveň predstavuje osobitnú dimenziu organizácie, ktorá výrazne ovplyvňuje dianie v nej. Vyžaduje si sústavnú podporu a rozvoj v záujme vytvárania efektívneho pracovného prostredia a dosahovania konkurenčnej výhody.

Vo všeobecnosti platí, že organizačnú kultúru nemožno nariadiť, zamestnanci sa musia s ňou zžiť. Definuje základné organizačné hodnoty a zamestnancom ukazuje správne prístupy, spôsoby myslenia a konania, poskytuje im pocit identity a posilňuje ich angažovanosť pre nadosobné hodnoty. Zvyšuje stabilitu organizácie a pomáha porozumieť organizačným zmenám a činnostiam.

Policajná kultúra prestáva byť pre policajných manažérov neznámym pojmom. Predstavuje niečo zjavne existujúce, čo sa ale nedá vysvetliť, rozkázať a ovplyvňuje to, často významne, výkon profesijnej činnosti policajnej organizácie. Správnym smerom formovaná policajná kultúra môže viesť ku zvyšovaniu kvality riadenia organizácie.

Často sa stretávame s názorom, že organizačná kultúra predstavuje obraz vyspelosti organizácie, čo znamená súhrn pravidiel a hodnôt, ktoré sú policajtmi prijímané a ktoré vypovedajú o tom, ako sa v organizácii pracuje, o uplatňovanom štýle riadenia procesov a vedenia spolupracovníkov, o spôsobe komunikácie, interpersonálnych vzťahoch a pod.; dokrešľuje obraz policajnej kultúry.

Jedným z hlavných cieľov policajnej kultúry je dosiahnuť vytvorenie tzv. „vedomia MY“, ktoré bude na všetkých zamestnancov pôsobiť integračne. Môže byť zároveň prostriedkom, ktorý umožní predchádzať konfliktom, a nástrojom vytvorenia synergického efektu na všetkých úrovniach riadenia policajnej organizácie. Pri kreovaní policajnej kultúry je dôležité uvedomiť si, že ak chce policajná organizácia napĺňať svoje špecifické poslanie, je nevyhnutné, aby boli hodnoty zamestnancov v súlade s hodnotami 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 : Akadémia PZ, 2011. 160 s. ISBN 978-80-8054-514-7.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002, 587 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BILSKÝ, P. et al. *Názory policajtov na svoju profesiu a podmienky služobnej činnosti : Výsledky prieskumu*. Bratislava : Prezídium PZ, oddelenie kvality 2007.
- BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. 320 s. ISBN 80-7226-763-9.
- CRANK, J., P. *Understanding Police Culture*. United States : Anderson Publishing Co. 2004. ISBN 1-58360-545-2.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- Etický kódex príslušníka Policajného zboru.
- 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.

- KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint, 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.
- 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.
- MURDZA, K. Policajná kultúra In *Policajná teória a prax* 1/2009, roč. XVII. s. 37-48. Bratislava : Akadémia PZ, 2009. ISSN 1335-1370.
- 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 : Akadémia PZ, 2011. ISSN 1335-1370.
- SHERNOCK, S. Police solidarity. In <http://what-when-how.com/police-science/police-solidarity/>.
- Správa o trestnej činnosti príslušníkov PZ za rok 2011 In <http://www.minv.sk/>.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-8639-546-4.
- Zákon č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície v znení neskorších predpisov.

**Key words:** organisational culture, typology of organisational cultures, elements of culture, police culture, team cooperation, communication, motivation, education, social-psychological atmosphere, changes in organisation, human resources management.

### Summary

Organisations decline the notion of organisational culture and lay more emphasis to this issue more and more frequently. Organisational culture is mentioned, or its meaning explained with conviction that it plays an important role in creation of organisation's strategy, in building its image, in a decision-making process and searching for solutions of problems, or in reacting on continuously changing conditions. It requires constant support and development for the sake of creating efficient working surroundings and reaching the competition advantage. This article deals with the current and systematically developing issue of the police culture which constitutes one of important factors of success of a police organisation. At the same time it gives a special dimension which significantly influences everything that happens within the organisation.

Attention is concentrated to selected models of organisational culture which form the basis of knowledge of the police culture. Strong lines flexibly mix elements of all types due to efficient accomplishing of goals of an organisation and fulfilling its mission despite of the on-coming changes.

The article presents the results of a survey which was aimed at finding out police officers' opinions on their profession and conditions of service activities. In this survey we paid attention to police officers' assessment of some displays of police culture in working police places. In the course of the survey, attention was focused on those factors saturating the phenomenon of „police culture“, which in their summary express the assessment of the culture of relationships and culture of the surroundings. The collected data imply that the overall evaluation of police culture has been significantly decreased by low level of culture of the surroundings. The results thus show that the Police Force still has considerable back-logs and possibilities for improvement in displays of police culture, as still we cannot talk about

a healthy police culture for the sake of which many cardinal changes need to be done. The level of police culture depends, on the one hand, mainly on the top management who decide about the rules. We cannot forget that, on the other hand, police officers play an important role as they are inseparable part of the police organisation. A key factor which influences the creation and behaviour of managers is constant bidirectional communication and looking for effective solutions at all levels of management. Without this effort it is impossible to create the police culture which would be accepted by the whole police organisation.

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

Recenzenti: prof. Ing. Jozef Haládik, PhD., doc. Karol Murdza, PhD.