

Teambuilding ako nástroj zlepšovania policajnej kultúry

Anotácia: Dosahovanie cieľov v policajnej organizácii je podmienené mnohými faktormi. Jedným z nich je policajná kultúra. Zdravú policajnú kultúru reprezentovanú otvorenou komunikáciou, silnou motiváciou, dôverou v schopnosti jednotlivcov a tímov, priaznivou sociálno-psychologickou atmosférou, pozitívnym prístupom voči zmenám je možné dosiahnuť len za predpokladu, že jednotlivé komponenty podieľajúce sa na dosahovaní úspechu policajnej organizácie budú v harmónii. Nie vždy však dochádza k požadovanému súladu. A práve tu sa ponúka priestor na využitie teambuildingu¹. Predstavuje nástroj, ktorý umožňuje rozvíjať spoluprácu, zvyšovať dôveru, zlepšovať komunikáciu, pracovnú atmosféru a pod. Ambíciou predloženej štúdie je poukázať na možnosti zlepšovania prejavov policajnej kultúry, jej rezerv s využitím teambuildingu.

Kľúčové slová: organizačná kultúra, policajná kultúra, teambuilding, tímová spolupráca, komunikácia, motivácia, vzdelávanie, sociálno-psychologická atmosféra, zmeny v organizácii, proces teambuildingu.

Úvod

Podstatnú časť života strávi človek v práci. Snaží sa prispievať k napĺňaniu hlavného poslania organizácie, ktorej je súčasťou. V prípade príslušníkov Policajného zboru to platí dvojnásobne. Ich prvoradým poslaním je totiž zabezpečovať reguláciu spoločenských vzťahov prostredníctvom dodržiavania zákonov a ochranu spoločnosti pred kriminalitou. S tým úzko súvisí aj zabezpečovanie služby občanom v rámci stanovených pravidiel vymedzených v legislatívnych normách. Činnosť policajta v práci a na pracovisku determinuje celý rad faktorov, ktoré by sme mohli označiť ako faktory či prejavy policajnej kultúry². Policajná kultúra predstavuje zároveň jeden z faktorov, ktorý má vplyv na fungovanie a rozvoj policajnej organizácie. Od neho do značnej miery závisí jej celková výkonnosť. Z uvedeného dôvodu je práve tomuto faktoru pozornosť venovaná v rezortnej vedeckovýskumnej úlohe Výsk. 185 s názvom „Faktory úspechu policajnej organizácie“, ktorej riešiteľským pracoviskom je Katedra informatiky a manažmentu Akadémie Policajného zboru v Bratislave.³ Názov riešenej vedeckovýskumnej úlohy predznamenáva, že jej hlavným cieľom je identifikovať a analyzovať tie interné faktory policajnej organizácie, ktoré sa významnou mierou podieľajú na jej úspešnom fungovaní a rozvoji. Úspešnému fungovaniu, napĺňaniu cieľa a poslania policajnej organizácie, teda efektívnej realizácii všetkých procesov v organizácii, pomáha zdravá policajná kultúra.

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. To je aj jeden z čiastkových cieľov a úloh, na ktoré sa riešitelia už spomínanej vedeckovýskumnej úlohy sústreďujú. Proces vnímania a poznávania signálov organizačnej kultúry je veľmi náročný. Vyžaduje si aj dané prejavy interpretovať, porozumieť im, pochopiť a negatívne znaky eliminovať. A práve tu sa ponúka priestor, keď by mohol byť aplikovaný teambuilding – nástroj, ktorý umožní zaistiť harmonickú, efektívnu a vzájomnú spoluprácu jej členov na dosahovaní stanovených cieľov.

¹ Pojem teambuilding pochádza z dvoch anglických slov team = tím a building = budovanie. Predstavuje aj určitý typ zážitkového učenia.

² Pojem policajná kultúra predstavuje ekvivalent pojmu organizačná kultúra, firemná kultúra, korporátna kultúra.

³ Zadávateľom požiadavky na identifikovanie kľúčových faktorov úspechu policajnej organizácie je Ministerstvo vnútra SR v zastúpení sekcie personálnych a sociálnych činností a osobný úrad MV SR.

Percepcia policajnej kultúry

Policajná kultúra tvorí súčasť korporátnej identity, ktorou sa označuje súbor pravidiel vymedzujúcich vzťahy a formu komunikácie medzi zamestnancami navzájom, k občanom ako jej zákazníkom, k iným organizáciám, spoločnosti, ale aj systém riadenia a pod. Policajná kultúra má svoje typické prejavy, čím sa odlišuje od iných organizácií. Je nenapodobiteľná, jedinečná, tvorená súborom rešpektovaných pravidiel, ktoré nie sú nikde ukotvené či formalizované. Odborná literatúra nám ponúka celú škálu definícií pojmu organizačná kultúra. Na základe komparácie jednotlivých charakteristík tohto pojmu 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. Z toho dôvodu majú veľký vplyv na konanie, správanie a uvažovanie policajtov, určujú ich vzťah nielen k policajnej organizácii, ale aj spoločnosti všeobecne. Policajná kultúra predstavuje osobitnú dimenziu policajnej organizácie, ktorá v nej výrazne ovplyvňuje dianie. Môže byť zárukou jej úspechu alebo naopak – neúspechu. Cieľom policajnej kultúry je dosiahnuť stotožnenie sa policajtov s činnosťou organizácie, ktorá smeruje k jej prosperite a šíreniu dobrého mena.

Policajná kultúra sa asi najmarkantnejšie prejavuje navonok, či už vo forme symbolov, rituálov, rôznych foriem spoločenského kontaktu policajtov, v spôsobe odovzdávania, oznamovania a prezentácie spoločenských zvykov a pod. Policajná uniforma, odznak a zbraň sú univerzálne symboly moci a autority.

Policajná kultúra sa v niektorých znakoch zhoduje s inou organizačnou kultúrou, avšak v niečom je jedinečná, špecifická a charakteristická pre prostredie výkonu profesijnej činnosti.⁴ 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 napríklad policajnú solidaritu, kódex mlčanlivosti, utajenosť, pragmatizmus, inkluzívnosť – uzavretosť, tzv. modrú oponu, ktorá izoluje policajný svet od sveta iných sociálnych skupín, chráni ho a zároveň zakrýva jeho „temné“ stránky.⁵

Do popredia sa stále viac dostáva diagnostikovanie organizačnej kultúry. Práve to umožňuje identifikovať prejavy tzv. zdravej organizačnej kultúry (prezentované v schéme 1), ktorá poskytuje jasný obraz o postavení organizácie, rozlišuje jej hlavné hodnoty od menej dôležitých a podporuje súdržnosť. Mnohé výskumy v tejto oblasti naznačujú, že medzi prejavy zdravej organizačnej kultúry môžeme zaradiť napríklad tímovú spoluprácu, otvorenú komunikáciu, silnú motiváciu a organizačnú identitu, otvorenosť voči zmenám, priaznivú sociálno-psychologickú atmosféru, prístup ku vzdelávaniu a mnohé iné. Predpokladáme, že aj čitateľ sa stotožní s týmto názorom, pretože uvedené indikátory⁶ signalizujú silné väzby na všetky faktory, ktoré tvoria súčasť interného prostredia každej, a teda aj policajnej organizácie (napr. systém riadenia, štýl vedenia uplatňovaný nadriadeným, stratégia atď.).

Z uvedeného analogicky vyplýva, že 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.

⁴http://www.abuseofpower.info/Culture_Brotherhood.htm

⁵ MURDZA, K. Policajná kultúra. In *Policajná teória a prax*. Bratislava : APZ, 2009, č. 1, s. 40.

⁶ PAJPACHOVÁ, M. Modely organizačnej kultúry ako východisko poznávania policajnej kultúry. In *Policajná teória a prax*. Bratislava : Akadémia PZ, 2012, č. 2, s. 7-9.

Schéma 1 Prejavy zdravej policajnej kultúry



Indikátormi, ktoré nám umožnia zhodnotiť úroveň policajnej kultúry, môžu byť napríklad vzťahy vzájomnej dôvery, porozumenia a spolupráce, prostredie bez manipulácie, šikanovania a bez prvkov diskriminácie, dodržiavanie služobnej disciplíny a morálky, otvorená komunikácia s možnosťou vyjadriť svoj osobný názor, ochota pomôcť pri riešení pracovných problémov, možnosť hovoriť otvorene, bez pretvárký a mnohé iné, ktoré sú predmetom riešenej vedeckovýskumnej úlohy.

Hodnotenie pracovnej kultúry

Prvotné výsledky, ku ktorým sme dospeli pri realizácii pilotnej etapy⁷ predmetnej vedeckovýskumnej úlohy v roku 2012, naznačujú, že nami vymedzené faktory policajnej kultúry si vyžadujú náležitú pozornosť. Z množstva faktorov sýtiacich fenomén pracovnej kultúry boli vybrané tie, ktoré vyjadrujú hodnotenie kultúry vzťahov a kultúry prostredia. Výsledky pilotného štádia výskumu je možné porovnať s výsledkami, ktoré boli získané pri hodnotení vybraných podmienok služobnej činnosti príslušníkov Policajného zboru v roku 2007.⁸

Prieskum realizovaný v roku 2007 priniesol nasledujúce zistenia. V hodnotení kultúry vzťahov prevláda pozitívne hodnotenie (priemer = 2,05). Na väčšine pracovísk policajtov dominujú vzťahy porozumenia, pomoci, spolupráce a dôvery, neohovára sa či inak psychicky neublízuje. Na niektorých pracoviskách sa však podľa respondentov vyskytuje protekcia, falošná kolegialita, šikanovanie, strach vyjadriť svoj názor a porušovanie služobnej disciplíny. Kultúra prostredia je celkovo menej priaznivo hodnotená a svojím priemerným hodnotením (priemer = 2,49) sa nachádza na rozhraní pozitívneho a negatívneho hodnotenia.

⁷ Táto etapa bola realizovaná s cieľom odhaliť konštrukčné nedostatky a rozdielne vnímanie naformulovaných otázok dotazníka.

⁸ Konkrétne výsledky sú uvedené a porovnané v tabuľke 1 a grafe 1. BILSKÝ, P. et al. Názory policajtov na svoju profesiu a podmienky služobnej činnosti. Bratislava : Prezídium PZ, 2007.

Zo sledovaných znakov kultúry prostredia možno za silné stránky považovať iba dve hodnotenia, a to poriadok a čistotu a možnosť ohriať si jedlo či uvariť kávu alebo čaj na pracovisku. Na druhej strane boli identifikované tiež dve kritické oblasti. Prvou bola skutočnosť, že pracoviská policajtov nie sú vybavené vhodným a funkčným nábytkom, a druhou existencia silných rušivých vplyvov narúšajúcich optimálny výkon služobnej činnosti. Možno konštatovať, že celkové hodnotenie úrovne kultúry na pracoviskách policajtov podstatným spôsobom znižuje práve nízka úroveň kultúry prostredia.

Výsledky pilotnej etapy výskumu realizovaného v roku 2012⁹ naznačujú, že obidve skupiny faktorov – tak kultúra vzťahov, ako aj kultúra prostredia – sú hodnotené respondentmi pozitívne. Kultúra vzťahov je hodnotená mierne horšie (s priemerom 2,09) ako kultúra prostredia (s priemerom 1,88). Aj napriek tomu sa hodnotenie kultúry vzťahov nachádza v pásme pozitívneho hodnotenia. Policajti zapojení do prieskumu uvádzajú, že si v prípade výskytu problému radi jeden druhému pomôžu, navzájom si dôverujú, medzi policajtmi a policajtkami prevládajú korektné vzťahy. Avšak až viac ako polovica respondentov uviedla, že na ich pracovisku sa stretávajú s protekciou a privilegovaním niektorých jednotlivcov či skupín. Je to skutočnosť, pred ktorou by sme nemali zatvárať oči, práve naopak, mali by sme navrhnúť opatrenia, ktorých využitie by malo za následok očakávaný efekt. Výsledky hodnotenia pracovnej kultúry uvádzame v nasledujúcej tabuľke 1 a grafe 1.

Tabuľka 1 Hodnotenie pracovnej kultúry¹⁰

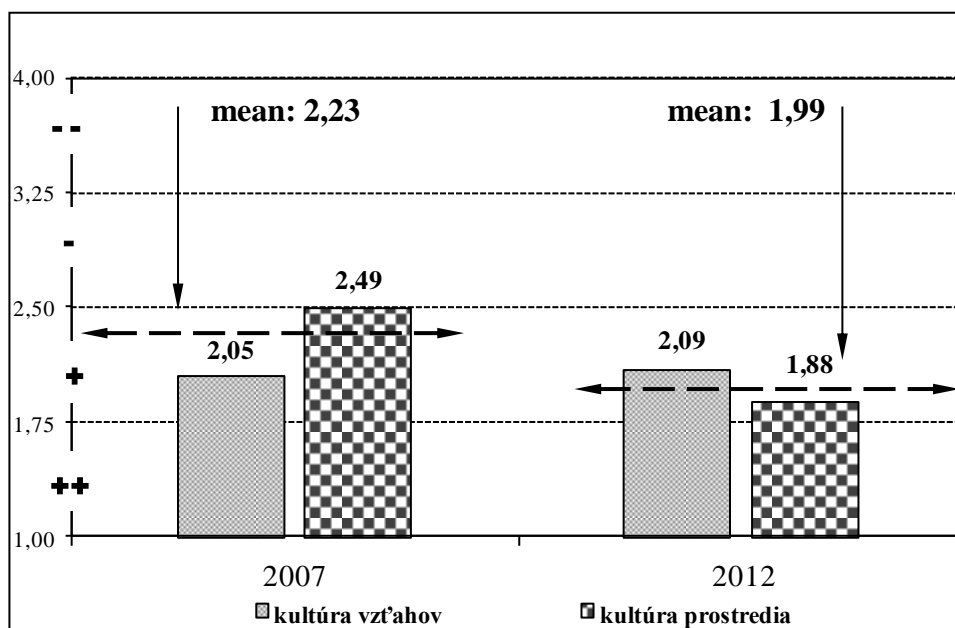
Na mojom pracovisku:		2007 + (n=688)	2012 + (n=48)	2007 - (n=688)	2012 - (n=48)
		odpovede % ¹¹			
Kultúra vzťahov	neexistuje protekcia, privilegovaní jedinci alebo skupinky	45,1	46,0	45,7	54,0
	sa neprejavuje falošná kolegiálnosť	58,9	66,6	34,0	33,4
	sa neporušuje služobná disciplína a morálka	65,4	62,5	28,5	37,5
	sú dobré vzťahy medzi ženami a mužmi	90,7	91,6	3,2	8,4
	je priestor na uplatňovanie nových a lepších spôsobov práce	41,3	58,0	50,7	42,0
	môžu všetci policajti otvorene vyjadriť svoje názory	63,7	54,0	32,1	46,0
	spolupracovníci mi radi pomôžu, ak mám pracovný problém	90,1	100,0	7,7	0,0
	ženy – policajtky majú rovnakú šancu uplatniť sa ako muži	75,3	79,1	13,7	16,5
	hovoríme spolu vždy na rovinu, z očí do očí, bez pretvárania	75,6	75,0	20,2	25,0
svojim spolupracovníkom môžem vždy plne dôverovať	75,4	79,1	18,9	16,5	
Kultúra prostredia	na pracovisku pri práci nikto nikoho a nič neruší	39,1	70,8	58,6	29,2
	na pracovisku mám dostatok priestoru na svoju prácu	66,7	79,1	31,1	20,9
	pracovné prostredie mi je celkovo príjemné	52,8	79,1	45,0	20,9

⁹ Vybrané výsledky pilotnej etapy výskumu Výsk. 185 sú prezentované napr.: PAJPACHOVÁ, M. Hodnotenie vybraných faktorov úspechu policajnej organizácie. In *Scientific reflection of Security science* : Zborník z virtuálnej vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou. Praha : PA ČR, 2012. s. 135-151.

¹⁰ Otázky dotazníka boli hodnotené na vzostupnej štvorstupňovej škále, na ktorej hodnota 1 označuje pozitívne a hodnota 4 negatívne hodnotenie, čo umožnilo kvantitatívne spracovanie výsledkov.

¹¹ Dopočet do 100 % tvoria odpovede „neviem posúdiť“ a neuvedené odpovede.

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



Predbežné výsledky, ku ktorým sme dospeli v štádiu empirického spracovania výsledkov¹², naznačujú, že medzi základné charakteristiky policajnej kultúry môžeme vo všeobecnosti zaradiť najmä:

- neosobné, formálne vzťahy a komunikácia, zameranosť na detaily, dokonalý výkon;
- centralizované rozhodovanie, niekoľkonásobné preverovanie a dôsledná kontrola;
- uplatňovanie autority a moci nadriadenými a kľúčovými jednotlivcami a ich koordinácia nižších úrovní riadenia;
- plnenie si pracovnej roly jednotlivcami na policajných útvaroch pri výkone služobných povinností;
- hodnotenie na základe dosiahnutých výsledkov;
- pružné reagovanie na riziká a nebezpečenstvá;
- neochota prijímať zmeny a nepružné reagovanie na ne;
- efektívny výkon je odmeňovaný a na druhej strane nedostatky pri výkone služobných činností sú sankcionované disciplinárnymi opatreniami;
- požiadavky kladené na výkon policajtov sú rovnako náročné ako na výkon policajtov.

Uvedené výsledky naznačujú, že Policajný zbor má stále určité rezervy. Tie však môžu byť vnímané aj ako príležitosti, ktoré ponúkajú priestor na zlepšovanie sa v prejavoch policajnej kultúry. Dosiahnutie úrovne zdravej policajnej kultúry si vyžaduje ešte veľa a zásadných zmien. K tomu môže, ako už bolo uvedené, dopomôcť nástroj na zlepšovanie spolupráce, sociálno-psychologickej atmosféry, komunikácie a pod. – teambuilding.

¹² V zmysle schváleného harmonogramu plnenia VVÚ sa v priebehu mesiacov marec až jún 2013 uskutočnil vo všetkých krajoch Slovenskej republiky reprezentatívny výskum zameraný na analyzovanie vnútorného prostredia policajnej organizácie. Jednou z prioritných úloh vedeckého bádania bolo zabezpečiť objektívne poznanie názorov policajtov na javy prejavujúce sa v súčasnej policajnej kultúre.

Väčšina respondentov – policajtov, ktorí sa do výskumu zapojili, využila príležitosť vyjadriť sa k danej skutočnosti. Z celkového množstva rozposlaných dotazníkov sa vrátilo 501 kusov, čo predstavuje návratnosť 92,8 %. V týchto dňoch práve prebieha štatistické spracovanie získaných údajov, preto je ešte predčasné s definitívnou platnosťou stanoviť, určiť, koľko dotazníkov bude nakoniec zaradených do celkového vyhodnotenia.

Uvedenej skutočnosti nahráva aj zistenie, že príslušníci Policajného zboru si 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. Túto skutočnosť vhodne dopĺňa výsledok hodnotenia vybraných kľúčových manažérskych kompetencií, kde je spomedzi kompetencií schopnosť tímovej spolupráce a kooperácie hodnotená najvyššie¹³.

Teambuilding alebo cesta k efektívnej spolupráci

Policajnt málokedy koná samostatne. Práve naopak, stretávame sa tu s istou formou závislosti od druhých, či už vo forme podpory, dobrého nápadu od kolegu, alebo správneho vedenia a povzbudenie nadriadeným. Pri boji so zločinnosťou a presadzovaním práva, keď policajti nasadzujú aj vlastné životy, sú od kolegov z radov polície závislí.¹⁴ Ľudovo by sme mohli povedať, že si navzájom „kryjú svoj chrbát“. Táto vzájomná podmienenosť sa netýka len policajtov z jedného oddelenia alebo jednej „kancelárie“. Jej podstata siaha omnoho hlbšie. Prejavuje sa napríklad spoluprácou pri dožiadaniach, ktorá sa deje naprieč celou organizačnou štruktúrou Policajného zboru.

Skupinu policajtov môžeme nazvať tímom, len ak chápeme tieto hodnoty rovnako¹⁵:

- kultúra tímu – s prihliadnutím na tím ako celok a úlohy, ktoré tento musí plniť, je nevyhnutné, aby členovia policajného tímu uznávali rovnaké hodnoty;
- identita tímu – každý tím je jedinečný, individuálny a odlišný od iného, ide o poznanie toho, prečo je daný tím skutočným tímom, vďaka čomu môže byť vedúci tímu hrdý na jeho členov;
- vzájomná podpora – vo fungujúcom tíme je nesmierne dôležitá podpora, môžeme sa stretnúť s fyzickou (rovnomé rozdelenie práce medzi všetkých členov tímu) alebo psychickou (tento druh podpory nasleduje po prežití šokujúcej a stresujúcej udalosti) podporou;
- dôvera – ide predovšetkým o možnosť spoľahnúť sa jeden na druhého v náročných situáciách. Spája sa najmä s vlastnosťami, ako sú dochvilnosť, zodpovednosť a spoľahlivosť;
- záväzok k cieľu – rozhodnutie zakročiť, ak si to vyžaduje situácia, a vynaložiť všetko možné úsilie na dosiahnutie úspechu v krízovej situácii;
- motivácia, uznanie úsilia, snahy – je nutné, aby sa členovia tímu naučili oceniť snahu iných a tým ich povzbudili k ďalšiemu úsiliu v práci. Je tiež dôležité, aby vedúci tímu vhodne načasovanou pochvalou za vynaloženú námahu motivoval jednotlivcov, ale aj kolektív do ďalšej tímovej práce;
- efektívna komunikácia, disciplína a pozitívne vodcovstvo.

Je nevyhnutné, aby tím akceptoval a uznával každú z týchto hodnôt ako hodnotu predstavujúcu jeden z kľúčových prvkov policajnej kultúry. No nie vždy to v policajnej praxi platí. Existujú aj tímy, v ktorých niektorá z týchto esenciálnych zložiek absentuje a práve vtedy príde na rad teambuilding ako jeden z možných spôsobov riešenia tejto situácie.

¹³ BARIČIČOVÁ, E. *Kompetencie policajných manažérov*. Bratislava : Akadémia PZ, 2011. s. 132-134.

¹⁴Napr.: 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, 2012. s. 49-53.

¹⁵ Viac pozri napr.:

<http://www.pearsonschoolsandcolleges.co.uk/FEAndVocational/PublicServices/BTEC/BTECLevel2FirstPublicServices/Samples/StudentBook/BTECFirstPublicServicesStudentBookSamplePages.pdf>

V. Payne charakterizoval teambuilding „ako prostriedok na zaistenie harmonickej, produktívnej a efektívnej spolupráce jednotlivcov a maximalizáciu vykonaných úloh a dosiahnutie cieľa.“¹⁶

V jednej z odborných publikácií E. Záhradkovej venovanej tejto téme je pojem teambuilding vymedzený ako „vedomá a cielená práca s tímom tak, aby bol schopný dobre využívať jedinečnosť každého svojho člena“.¹⁷

Pod tento pojem sa subsumujú aj programy zamerané na rozvoj a budovanie tímu, ktoré sa uskutočňujú zapojením účastníkov do rôznych aktivít. Ich cieľom je vytvoriť súdržný a fungujúci kolektív, ktorý využitím schopnosti každého člena zaistí včasné a efektívne plnenie úloh, riešenie problémov, a tím zaručí dosiahnutie cieľov, ktoré si tím stanovil.

Veľké množstvo definícií a neexistencia jednotného vysvetlenia pojmu teambuilding nás viedla k snahe o ich zosumarizovanie. Na základe toho pojem teambuilding chápeme ako stále napredujúci a vyvíjajúci sa proces, ktorý pomáha pracovnej skupine¹⁸ vytvoriť súdržný celok, a to zameraním sa na zlepšenie spolupráce a komunikácie medzi zamestnancami, zvládanie záťažových i krízových situácií a efektívne plnenie pracovných úloh, teda snaha o celkový rozvoj tímu s využitím individuality každého člena.

Z uvedeného vyplýva, že cieľom teambuildingu je vytvoriť jednotný, harmonický a zároveň výkonný organizmus, v ktorom sa zamestnanci budú cítiť príjemne a mať radosť z práce. Tým sa v maximálne možnej miere zaistí plnenie úloh, riešenie i prekonávanie jednotlivých prekážok aj problémov a dosahovanie stanovených cieľov.

Jeho poslaním je jednak pomôcť tímu vyriešiť niektorý z jeho problémov, jednak stmeliť tím do súdržného celku. Teambuildingové akcie a programy môžu byť dôležitou súčasťou procesu organizačného rozvoja, procesu zlepšovania prejavov policajnej kultúry.

Pojem teambuilding sa v súvislosti s Policajným zborom¹⁹ používa len veľmi zriedka. Dosahovanie stanovených cieľov, od ktorého sa odvíja úspech policajnej organizácie, však závisí aj od schopnosti pracovať v tímoch. V rovnakej miere ho ovplyvňuje efektívna a najmä otvorená komunikácia, silná motivácia a organizačná identita, pozitívna atmosféra a mnohé iné faktory. Čitateľovi už určite napadne, že ide o typické prejavy zdravej organizačnej kultúry, o zlepšovanie ktorých sa môže pričiniť práve teambuilding.²⁰

Proces teambuildingu – od myšlienky k činom

Proces teambuildingu nie je jednoduchý. Práve naopak, ide o veľmi komplikovaný tréningový zážitkový model postupne prechádzajúci viacerými etapami, resp. krokmi. S podporou priateľstva, rozmanitých k určitému cieľu smerujúcich cvičení a aktivít, spolupráce

¹⁶ PAYNE, V. *Teambuilding workshop: tréning tímových dovedností*. Brno : Computer Press, 2007. s. 8.

¹⁷ ZÁHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektívnej spolupráci*. Praha : Portál, 2005. s. 21.

¹⁸ Pracovná skupina – skupina ľudí podieľajúca sa na plnení spoločných úloh a dosahovaní cieľov.

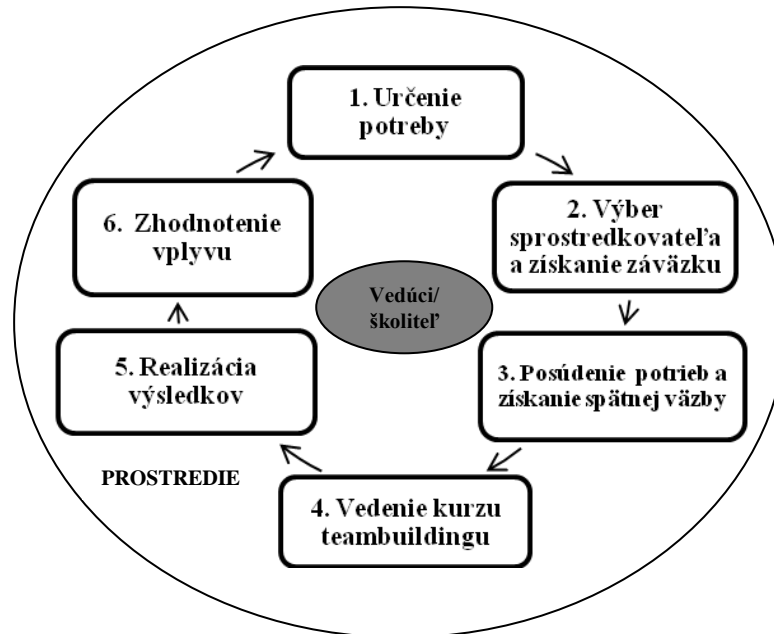
¹⁹ Teambuildingové programy sú v súčasnosti využívané len minimálne, aj to len v akejsi modifikovanej podobe, napr. organizačnými jednotkami polície (útvarmi), či už vo forme vianočných či iných posedení, alebo v tom lepšom prípade športových dní. No v týchto prípadoch nie je cieľom riešiť problémy vyskytujúce sa na oddeleniach, ale skôr ide o zábavu a odmenu za vykonanú prácu. Rozdiel medzi takto označovaným teambuildingom a skutočným teambuildingovým programom je v tom, že v druhom prípade ide o riešenie konkrétnych problémov prostredníctvom určitých hier a následnej reflexie. Pri športových dňoch a posedeniach sa často stáva, že účastníci sa rozprávajú len s nimi zvolenou skupinkou, čo k snahe o budovanie kolektívu neprispieva. Tým nechceme povedať, že tieto aktivity by sa nemali organizovať, alebo že teambuildingový program trvajúci viac dní je lepší, chceme len poukázať na to, že existuje aj niečo iné, čo síce nie je využívané, no mohlo by prispieť k lepšej atmosfére na pracovisku, k efektívnejšiemu plneniu pracovných úloh. Účelom programov je totiž donútiť účastníkov spolupracovať, komunikovať a umožniť každému členovi tímu participovať na riešení problémových úloh.

²⁰ V akademickom roku 2012/2013 sa tejto problematike na APZ v Bratislave venovala v rámci študentskej vedeckej a odbornej činnosti spoluautorka štúdie Daniela Pribišová: Teambuilding – nástroj na zlepšovanie spolupráce príslušníkov Policajného zboru. Táto práca v školskom kole ŠVOČ obsadila 1. miesto a v medzinárodnom kole 2. miesto.

a spätnej väzby pomáha stmeliť kolektív a postupne odstrániť problémy vznikajúce na pracovisku v danom tíme.

Podľa V. Payneho tento program prechádza 6 základnými krokmi, ktoré prezentujeme v nasledujúcej schéme.

Schéma 2 Payneho 6 krokov v procese teambuildingu²¹



Za azda najdôležitejší krok považujeme prvý krok, a to **uvedenie si potreby** nadriadeného zúčastniť sa so svojim tímom na teambuildingovom programe. Pôvodcom potreby sú najčastejšie problémy, ktoré sa vyskytujú v policajnom tíme. Niekedy ide len o jeden závažný problém, inokedy komplex jednoduchších problémov. Vo všeobecnosti možno konštatovať, že problémom väčšiny policajných tímov je slabo fungujúca komunikácia. Komunikácia zlyháva nielen medzi spolupracovníkmi či jednotlivými útvarmi, ale aj medzi políciou a občanmi, a práve preto je komunikácia veľmi dôležitým atribútom v policajnej práci. Najčastejšie sa problém v komunikácii odzrkadľuje v chybnom pochopení informácií, v medzerách v ich poskytovaní, v rôznych mylných informáciách a v konečnom dôsledku neschopnosti vzájomnej dohody. To súvisí s ďalším problémom, a to so spolupracou na pracovisku. Každý sa snaží plniť si svoje pracovné úlohy sám, nezaťažovať iných, no často práve kolegovia sú pre neho zdrojom užitočných rád a nápadov, ktoré môžu uľahčiť a urýchliť jeho prácu. Ďalšími veľmi častými problémami v policajných tímoch sú nízky stupeň motivácie príslušníkov Policajného zboru k plneniu pracovných úloh a k pracovnému nasadeniu a nedostatočná vzájomná dôvera pracovníkov. Časté sú aj konflikty na pracovisku, neschopnosť rozhodovať sa správne a pod tlakom času, neschopnosť dospieť ku kompromisným riešeniam problémov, chybné plnenie pracovných úloh alebo ich neplnenie či znížená schopnosť získania spätnej väzby po vykonanej práci. Tieto a mnohé iné problémy sa snaží teambuilding riešiť a pomôcť tímu prekonať ich.²²

Len čo sa vedúci policajného útvaru rozhodne absolvovať so svojim tímom teambuildingový program, je nevyhnutné zvoliť si správnu osobu, ktorá zorganizuje teambuilding presne podľa potrieb tímu. Skúsenejší líder si takúto akciu môže naplánovať aj sám, najmä pri odstraňovaní menej závažných problémov kolektívu, no ideálne je požiadať

²¹ PAYNE, V. *Teambuilding workshop: tréning tímových dovedností*. Brno : Computer Press, 2007. s. 9.

²² Bližšie o prínosoch teambuildingu uvádzame v ďalších častiach štúdie.

o pomoc školiteľa²³, ktorý poskytuje profesionálne služby v tejto oblasti. Ako však **vybrať správneho školiteľa/inštruktora?** Čo všetko by mal spĺňať? Jedna z najväčších a najstarších trénerských asociácií ASTD²⁴ zadefinovala 15 kompetencií, ktoré by mal školiteľ vo svojej práci zastávať. Podľa nich by mal ideálny tréner byť²⁵:

1. analytik potrieb – definuje potreby medzi ideálnym a aktuálnym výkonom, identifikuje príčiny rozdielov, zostavuje projekt na realizáciu teambuildingu;
2. analytik úloh – vymedzuje konkrétne úlohy a aktivity na dosiahnutie cieľa, stanovuje ich priebeh, nadväznosť, personálne obsadenie a pod.;
3. dizajnér programu – určuje ciele, definuje obsah, vyberá a zoraďuje programové bloky, zabezpečuje reálnosť a dynamickosť programu;
4. autor inštrukcií a dokumentov – podieľa sa na tvorbe inštrukcií k aktivitám a vypracováva sumár z realizovaných aktivít;
5. technologický expert – ovláda techniku, ktorá sa využíva pri aktivitách;
6. administrátor programu – organizačne a logisticky zabezpečuje priebeh teambuildingu;
7. inštruktor – prezentuje program a inštrukcie k aktivitám spôsobom, ktorý zaujme účastníkov;
8. facilitátor – dokáže riadiť skupinovú diskusiu a prebiehajúce procesy tak, že účastníci majú záujem osvojovať si nové poznatky a atmosféru v skupine vnímajú ako priaznivú;
9. evaluátor – dokáže zhodnotiť rozsah programu, užitočnosť realizovaných aktivít a ich možné dôsledky;
10. transferový agent – pomáha účastníkom uplatniť nadobudnuté skúsenosti z programu;
11. koordinátor marketingu – kvalifikovane podáva informácie o ponúkaných programoch, poskytuje špecifické konzultácie spojené s programom, prezentuje ponúkané služby v záujme získania záujemcov;
12. teoretik – uplatňuje a rozvíja teórie učenia a vzdelávania dospelých vo všetkých formách realizovaných programov (aktivít);
13. poradca individuálneho rastu – identifikuje silné a slabé stránky jednotlivcov, stanovuje ciele a plánuje ich kariérny rast;
14. manažér tréningu a rozvoja – zabezpečuje nevyhnutné zdroje (napr. personálne, finančné, technologické) a realizáciu všetkých funkcií, prostredníctvom ktorých je možné dosiahnuť stanovený program;
15. stratég – podieľa sa na tvorbe a rozvoji programovej politiky aktivít v záujme zabezpečenia dlhodobého efektívneho fungovania.

Uvedené kompetencie naznačujú, že každý školiteľ by mal vedieť zo všetkého trochu a v niečom vynikať. Mal by ovládať základy pedagogiky, mať organizačné schopnosti, uplatňovať inovatívne prístupy, vedieť vystupovať pred ľuďmi a komunikovať s nimi. Ideálny školiteľ by mal byť flexibilný, schopný, tvorivý, nevyčerpatelný, motivovaný, zdravo sebavedomý, úprimný (uvedomovať si svoje možnosti a hranice). U školiteľa by sa mala prejavovať chuť neustále sa učiť, a to i na vlastných chybách. Pretože školiteľ pracuje s ľuďmi, medzi dôležité vlastnosti patrí aj empatia, citlivosť k nálade druhých, úcta i rešpekt k ostatným ľuďom a vrelosť. Pri príprave akcie vystupuje ako autorita a v priebehu programu tvorí súčasť kolektívu.²⁶ Príprava a zorganizovanie vhodného teambuildingového programu

²³ Ako synonymum pojmu školiteľ je v štúdiu použitý pojem inštruktor, tréner.

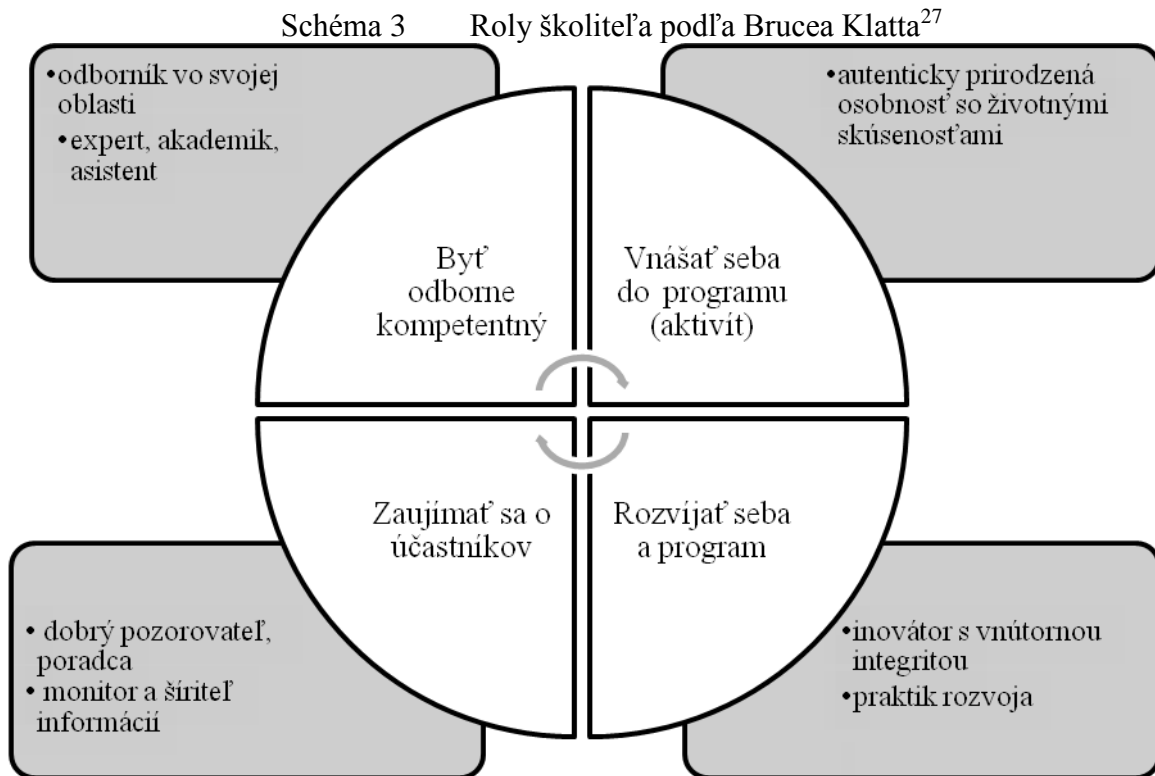
²⁴ ASTD = American Association of Training and Development je svetovo najväčšie profesionálne/odborné združenie, ktoré sa venuje oblasti vzdelávania a rozvoja so sídlom v USA. Viac informácií na stránke www.astd.org.

²⁵ LABÁTH, V., ONDRUŠEK, D. *Tréning? učenie zážitkom. Tréning*. PDCS, 2007. s. 58-59.

²⁶ PELÁNEK, R. *Průručka instruktora zážitkových akcí*. Praha : Portál, 2008. s. 40-41.

pre príslušníkov Policajného zboru si vyžaduje, aby mal školiteľ všeobecnú znalosť o práci toho-ktorého útvaru, aby poznal systém organizácie policajnej práce, ako aj nástroje a postupy, ktoré pri nej policajti uplatňujú.

Prezentované charakteristiky kompetencií poukazujú na skutočnosť, že školiteľ plní viacero rolí, ktoré je možné podľa Brucea Klatta súhrnne zatriediť do 4 rovnocenných skupín (schéma 3).



Ďalším z krokov, ktorý v tejto etape nasleduje, je uzatvorenie zmluvy so školiteľom. Podmienkou toho je, že školiteľ naplní predstavu o príprave teambuildingu presne podľa potrieb tímu. Obsahom zmluvy je vyjasnenie si toho, čo od kurzu očakáva líder policajného tímu, aká bude jeho úloha a funkcia na kurze, ako aj určenie pozície a rozsahu vykonaných úloh školiteľa. Dohoda sa musí týkať aj spôsobu hodnotenia, zberu informácií a celkového výstupu teambuildingu.

Úlohou školiteľa/inštruktora je zistiť, akú predstavu o teambuildingovom programe majú členovia vybraného policajného tímu a či u nich existuje záujem a chuť zúčastniť sa ňom. Základom pri teambuildingu je dobrovoľnosť. Každý jeden člen musí sám chcieť zmeniť niečo vo svojom kolektíve, byť motivovaný niečo zlepšiť a vidieť v teambuildingu možnosť, ako to dosiahnuť. Pretože ak je niekto prinútený kurz absolvovať, odmieta sa zúčastňovať na teambuildingových aktivitách, a tak sa kurz stáva zbytočným.

Teambuildingový program bude úspešný len vtedy, ak bude správne **diagnostikovaný aktuálny stav**, v ktorom sa tím nachádza a bude vhodne zvolená stratégia zmeny na požadovaný stav vzhľadom na naplnenie potrieb tímu.

Na odhalenie skutočných potrieb tímu, ako aj pravého pôvodu problémov je nevyhnutné zozbierať čo najväčšie množstvo relevantných informácií. Aby informácie mali pre školiteľa reálnu výpovednú hodnotu, je potrebná jeho návšteva budúcich účastníkov kurzu na policajnom útvaru v ich bežnom pracovnom nasadení. Svoju pozornosť sústreďuje na vzťahy medzi kolegami, ktoré vládnu na pracovisku, na ich vzájomnú komunikáciu

²⁷ LABÁTH, V., ONDRUŠEK, D. *Tréning? učenie zážitkom. Tréning*. PDCS, 2007. s. 58.

i spoluprácu. Zisťuje, ako policajti spolu fungujú, akými pravidlami sa riadia, zisťuje stav ich motivácie a zodpovednosť za uskutočnenie zadaných úloh. Pre diagnózu je dôležité, aby sa zaujímal aj o to, či si policajti uvedomujú problém v ich kolektíve a či majú záujem pracovať na jeho eliminácii. Zozbierané informácie následne analyzuje, hodnotí a hľadá pôvod problémov, od ktorých sa odvíja stav, v ktorom sa tím nachádza.

Spoznanie pôvodu problémov je východiskom k tomu, aby boli stanovené metódy uskutočnenia kurzu, správne nakombinovaný komplex aktivít smerujúcich k dosiahnutiu stanovených cieľov. Aby nedošlo k mylným predstavám o nadchádzajúcom kurze, je školiteľ povinný zoznámiť účastníkov kurzu s obsahom pripravovaného programu a jeho zameraním, a to ešte pred odchodom tímu na teambuilding.

To, či dosiahol tím po návrate na pracovisko určitý pokrok, zlepšenie, je možné hodnotiť až s odstupom času po absolvovaní teambuildingového programu. Takého hodnotenie predstavuje **spätnú väzbu** pre školiteľa.

Po odhalení skutočných problémov v tíme a ich pôvodu môže byť vytvorený konečný **návrh teambuildingového programu** pre konkrétny tím na základe jeho požiadaviek, očakávaní a hlavne potrieb. Takýto program nie je ľahké zostaviť, pretože existuje množstvo aktivít a hier,²⁸ z ktorých sa musí správny teambuildingový program skladať. Ich stručný prehľad je uvedený v nasledujúcej schéme.

Schéma 4 Prehľad aktivít a hier aplikovaných pri teambuildingu



Na úvod sú zvyčajne zaradené krátke cvičenia – icebreaks, slúžiace na prelomenie ľadu, navodenie neformálnej atmosféry, bližšie vzájomné spoznanie sa účastníkov kurzu a ich motivovanie k zvládnutiu celého programu.

Aktivitami, ktoré odhalia charakteristické rysy jednotlivca, ako aj celej skupiny či tímu, sú dynamics. Ide o komplikovanejšie hry, ktorých riešenie závisí od spolupráce, komunikácie v tíme, vytvorenia plánu riešenia a správneho vedenia.

Terénne tímové strategické hry vytvorené komplexom za sebou nasledujúcich dynamicsov sú súťažou menších tímov. Porovnávajú a hodnotia sa dosiahnuté výsledky,

²⁸ Pozri napr.: LEBEDA, P., SVATOŠ, V. *Outdoor tréning – pro manažery a firemní týmy*. Praha : Grada Publishing, 2005. MILLER, B., C. *Teambuilding – 50 krátkých aktivit*. Brno : Computer Press, 2007. VECHETA, V. *Indoor aktivity – 50 her a aktivit pro tréning, školení a zábavu*. Brno : Computer Press, 2009.

spôsob riešenia vzniknutých situácií, tímová komunikácia i spolupráca, dodržanie časových limitov a iné faktory. Využívajú sa dve podoby týchto hier, a to denná a nočná.

Zvládnuť stres a obavy, prekonať sám seba možno aj vďaka lanovým prekážkam, ktoré smerujú k posilneniu vzájomnej dôvery, potrebe psychickej podpory a povzbudenia. Poskytujú pocit istoty, že v prípade chybného kroku bude kolega nablízku a pomôže tomu, kto to bude potrebovať.

Psychickú a fyzickú kondíciu preveria outdoorové športy. Prežitý adrenalín účastníka naučí dôverovať iným, robiť správne rozhodnutia a niest' zodpovednosť nielen za seba, ale aj za iných.

Na zlepšenie komunikácie v tíme sa využívajú komunikačné programy. Podstatou týchto programov je, že každý účastník sa dozvie len časť správy. Na vyriešenie a splnenie úlohy sa musia časti pospájať a vytvoriť celok. Aktivita prinúti členov tímu ku vzájomnej komunikácii a hľadaniu kompromisov prostredníctvom rozhovorov, výmeny názorov a ich presadzovaniu.

Uvedomiť si dôležitosť prítomnosti kolegov a možnosti spoľahnúť sa na nich je možné vďaka programom založeným na podporu dôvery.

Komplex aktivít býva doplnený aj konštruktívnymi skupinovými úlohami, kreatívnym či spoločenským programom.

Tieto aktivity sú zamerané na to, aby účastníci teambuildingu rozvíjali svoje sociálne schopnosti (komunikácia, dôvera, vedenie ľudí, nadväzovanie kontaktu a vzťahov medzi ľuďmi, empatia a tímová práca), intelektuálne schopnosti (logické myslenie, analytické schopnosti, postreh a strategické myslenie), kreatívne schopnosti (tvorivosť a rozvoj fantázie), ako aj fyzické schopnosti a zlepšili sa v ovládaní emócií (učia sa dať najavo svoj názor, pocity, objaviť svoje emočné reakcie, hodnotiť samých seba).²⁹

Konečnú podobu teambuildingového programu ovplyvňujú aj také faktory, ako sú čas, ktorý je k dispozícii, množstvo finančných prostriedkov, stupeň náročnosti a v neposlednom rade potreby tímu. Program je vytvorený kombináciou vyššie spomenutých hier a aktivít tak, aby sa striedali aktivity verbálne s pohybovými aj kreatívnymi. Ideálne je, ak majú účastníci možnosť postupne pracovať vo dvojici, potom v menších tímoch a v závere všetci spoločne na plnení úloh, s cieľom zapojiť do aktivít každého člena skupiny. Atraktivnosť programu a zánietenosť účastníkov do jednotlivých aktivít sa zvýši, ak budú hry sprevádzané spoločnou legendou, príbehom. Optimálne by mal teambuilding trvať aspoň tri dni mimo miesta pracoviska.

Vytvoriť na mieru program pre konkrétnu skupinu, v našom prípade policajtov, nie je vôbec jednoduché. Domnievame sa však, že by mohol mať podobu, ktorú stručne prezentujeme v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 2 Časový plán teambuildingového programu

	Piatok	Sobota	Nedeľa
9:00		Raňajky + reflexia	Raňajky + reflexia
10:00	Príchod a úloha na zahriatie	Kreatívna aktivita	Záverečné zhodnotenie kurzu
12:00	Obed + reflexia	Obed + reflexia	Obed
13:00	Zoznamovacia aktivita – icebreak	Osobné voľno	Odchod
14:00	Zoznamovacia aktivita – icebreak	Poobedná aktivita	

²⁹ FRANC, D. et al. *Učení zážitkem a hrou: praktická příručka instruktora*. Brno : Computer Press, 2007. s. 101.

15:00	Komunikačná aktivita	dynamics	
16:00	Osobné voľno	rozvoj dôvery	
18:00	Večera s úlohou dynamics + reflexia	komunikačná aktivita	
20:00	Osobné voľno	Večera + reflexia Spoločenská aktivita	
22:00	Večierka		
24:00	Nočná hra		

Realizácia výsledkov

Na to, aby mal teambuilding pozitívny vplyv na policajný tím, nestačí len absolvovanie naplánovaných aktivít. Po každej vykonanej úlohe je nevyhnutné uskutočniť **reflexiu**, teda rozbor toho, čo účastníci prežili, ako sa pri aktivite správali, v čom sa im darilo a v čom by sa mali zlepšiť – tak individuálne, ako aj skupinovo. Pomocou školiteľa sa prostredníctvom diskusie snažia odhaliť určitú súvislosť medzi modelovou situáciou, ktorú práve zažili, a situáciami, ktoré poznajú z pracoviska. Hľadajú spôsoby, ako by mohli využiť skúsenosť a následné poučenie z prežitých aktivít v reálnom živote a navrhujú východiská a riešenia na lepšie fungovanie ich tímu. Vďaka zážitkom z programu a spätnej väzbe tím zistí, v čom sú jeho rezervy, kde a ako má najviac zapracovať na budovaní tímového ducha.

Počas celého kurzu školiteľ s vedúcim policajného tímu dokumentujú priebeh i výsledky z aktivít, obzretie sa účastníkov za aktivitami (spätná väzba), návrhy a postoje účastníkov k teambuildingu, čo v závere umožňuje vypracovať správu o teambuildingu. Vďaka tejto správe si účastníci nielen pripomínajú a oživujú spomienky a zážitky z kurzu, ale správa ich podnecuje k snahe zlepšovať sa. Vytvárajú sa aj akčné plány sledujúce napredovanie tímu, ako aj realizačné plány slúžiace na plnenie dohôd a rozhodnutí. Samozrejme, aby bol teambuilding pre tím prínosom, je dôležité plnenie týchto plánov a kontrola dodržiavania záväzkov z nich vyplývajúcich.

Koniec celého tohto komplikovaného procesu patrí **záverečnému hodnoteniu a sumarizovaniu** tak zo strany školiteľov, ako aj zo strany vedúcich policajných útvarov a celkovo účastníkov kurzu. Je dôležité zistiť, či boli stanovené ciele programu naplnené a do akej miery. Tu nastáva pre všetkých možnosť vyjadriť spokojnosť, prípadne nápady pre budúce organizovanie takýchto akcií a tiež získať názory zúčastnených na užitočnosť a prínos programu pre tím.

Prínosy a prekážky realizácie teambuildingu

Teambuildingové aktivity zvyčajne začínajú so skupinou ľudí, ktorá nespôsobuje pri plnení spoločných úloh a pomáha im naučiť sa, ako stanovené ciele dokončiť spoločnými silami, čiže efektívnejšie. Účelom aktivít je tím donútiť pracovať spoločne, kooperovať pri plnení úloh a zlepšiť komunikáciu, čím umožní členom skupiny pracovať ako tím³⁰, pretože práve pri plnení jednotlivých úloh sa ukáže, kto je vodcom, tímovým hráčom alebo kritikom. Výsledkom teambuildingu je stmelenejší kolektív motivovaný k ďalšej spoločnej práci, obohatený novými zážitkami a poznaním tak o sebe, ako aj o svojich kolegoch. Teambuilding je teda prínosný nielen pre samotný tím, ale aj pre jednotlivých členov kolektívu, čo naznačuje aj nasledujúca tabuľka.

³⁰<http://www.pearsonschoolsandfecolleges.co.uk/FEAndVocational/PublicServices/BTEC/BTECLevel2FirstPublicServices/Samples/StudentBook/BTECFirstPublicServicesStudentBookSamplePages.pdf>

Tabuľka 3 Prínosy teambuildingu pre tím a jednotlivca

Prínosy teambuildingu pre tím	Prínosy teambuildingu pre jednotlivca
zlepšuje tímovú spoluprácu a vytvára pravidlá na jej zefektívnenie	prehlbuje sebadôveru
rozvíja verbálnu, ako aj neverbálnu komunikáciu medzi jednotlivými členmi tímu pri riešení zadaných úloh	podporuje poznanie samého seba
pomáha odhaliť silné a slabé stránky, využíva potenciál silných stránok a snaží sa o optimalizáciu tých slabých	posilňuje sebavedomie
prináša poznanie tímových rolí a využitie typológie zamestnancov	odhaľuje skryté individuálne schopnosti a zručnosti
odhaľuje vodcovské schopnosti	zlepšuje sociálne schopnosti a vedomosti
pomáha budovať atmosféru v tíme najmä zvýšením motivácie, pracovnej produktivity, morálky, lojality	dáva možnosť pocítiť dôležitosť svojej pozície v tíme
buduje, oživuje a upevňuje sociálne väzby a vzťahy v kolektíve	
posilňuje vzájomnú dôveru a toleranciu	

Teambuilding, ako už bolo viackrát uvedené, možno vo všeobecnosti považovať za nástroj, ktorý tímu **pomáha v mnohých prípadoch**. Odborná literatúra, ale aj praktická činnosť nám ponúka množstvo dôvodov, prečo teambuilding realizovať, na druhej strane však existujú aj situácie, keď nie je vhodné teambuilding zaradiť.

Azda najčastejším dôvodom realizácie teambuildingu je zlyhávajúca komunikácia s vedením, s treťou stranou, ako aj medzi členmi tímu navzájom a zároveň snaha eliminovať komunikačné problémy. Čoraz častejšie teambuilding rieši problémy narušených vzájomných vzťahov na pracovisku, keď kolegovia nespokojujú, nekomunikujú, dochádza aj k ohováraniu, závidia a konfliktom. Zlé vzťahy vedú k ovplyvneniu atmosféry na pracovisku a k nárastu stresu, čo sa negatívne odrazí aj na pracovnom výkone. Túto napätú situáciu dokáže zmierniť aj teambuildingový kurz.³¹ Teambuilding je vhodným riešením aj v prípade výskytu nedôvery medzi kolegami a pri poklese morálky v tíme.³² Pravidelné omeškanie sa v plnení termínov, klesajúca produktivita, kvalita a výkonnosť tímu vyvolávajúce nespokojnosť tretej strany sú ďalšie dôvody, prečo sa rozhodnúť pre uskutočnenie teambuildingu.³³ Teambuilding je využiteľný aj v prípade potreby budovania tímového ducha po ustálení zmien, ktoré v tíme nastali. Nevhodne či nejasne stanovené ciele organizácie a z toho vyplývajúca nefunkčnosť plánov postupu pri ich dosahovaní patrí k dôvodom, keď je vhodné teambuilding realizovať. Uvažovať o realizácii kurzu by mal aj tím, ktorý má problémy v rozhodovacom procese, ako aj ten, ktorý funguje stereotypne a nevyužíva nové prístupy, metódy a techniky práce.

Teambuilding pomáha riešiť aj mnohé ďalšie problémy tímu. **Nie vždy a za každú cenu je však vhodné teambuilding organizovať**. Existujú prípady, v ktorých by realizácia

³¹<http://www.slideshare.net/high5teambuilding/5-reasons-to-try-an-outdoor-team-building-event>

³²<http://www.accolade-corporate-events.com/team-building-blog/2013/01/5-reasons-why-team-building-events-really-work/>

³³ PARCON, P. *Develop your team building skills*. New Delhi : Lotus Press, 2007. p. 11.

teambuildingu v tíme nemusela byť prínosom, ale naopak, viedla by k rozpadu tímu. Teambuildingu by sa mal vyhnúť tím, ktorý má s účasťou na kurze negatívnu skúsenosť.³⁴ U členov takého tímu sa prejavuje neochota zúčastniť sa či spolupracovať pri samotnej príprave, ale aj počas aktivít. Teambuilding je dobrovoľný a určený pre všetkých členov tímu vrátane lídra. Ak sa na teambuildingu nemôžu alebo nechcú zúčastniť všetci, je lepšie ho nezorganizovať. Nikoho nemožno nútiť k účasti, pretože jeho donútenie by sa skôr či neskôr odrazilo na jeho negatívnom prístupe pri vykonávaní jednotlivých úloh. Hoci úlohou teambuildingu je prispieť k osobnému rozvoju jednotlivca, nie je organizácia kurzu vhodnou cestou k získaniu požadovaných schopností či zručností potrebných na zastávanie pozície člena tímu či lídra. „Tebuilding by sa nemal konať z dôvodu riešenia otázok zhoršeného výkonu jednotlivca, ktorý ovplyvňuje výkonnosť tímu.“³⁵ Individuálne problémy sa riešia medzi štyrmi očami. Uskutočňovať teambuilding nie je vhodné v tíme, v ktorom členovia nepoznajú hranice svojich právomocí alebo ktorý si nevie získať a udržať svojich členov.³⁶ S organizáciou teambuildingu by mal počkať tím, ktorý prechádza aktuálnymi organizačnými či personálnymi zmenami. V prípade, že si tímoví hráči nechcú pripustiť existenciu problému v tíme, nemá zmysel realizovať teambuildingový kurz, ktorého hlavným cieľom je práve odstraňovanie problémov.³⁷ Ak je organizácia a kultúra v tíme nastavená tak, že presadzuje dosahovanie cieľov skôr prácou jednotlivca ako vzájomnou spolupracou a členov tímu odmeňuje individuálne, v tomto prípade by bol teambuildingový program stratou času a financií.³⁸ A práve z týchto a mnohých ďalších dôvodov by sme nemali odporúčať účasť na teambuildingovom kurze.

Záver

Policajti deň čo deň bojujú so zločinnosťou a snažia sa presadzovaním práva potlačiť kriminálne živly. Zodpovednosť za plnenie úloh policajného charakteru však nenesie policajt sám, ba priam naopak, nesie ju s celým policajným tímom. Preto úspešnosť dosiahnutia vytýčeného cieľa závisí od celého kolektívu. Náročný cieľ nemožno splniť bez vzájomnej spolupráce a prínosu každého člena tímu. No nie vždy je v tíme rozvinutá komunikácia, podpora a pomoc medzi jednotlivými členmi. Často v tíme panuje rivalita, nedôvera, intrigovanie, zahmlievanie informácií, nedostatočná spätná väzba, čo vytvára nevhodné pracovné prostredie na plnenie takej ťažkej úlohy, akou je boj proti kriminalite. Naznačené problémy sa odrážajú aj v prejavoch policajnej kultúry a vyžadujú si riešenie. Sme toho názoru, že existuje spôsob, ako tieto negatívne prejavy eliminovať či dokonca odstrániť. Cesta, ktorou sa pri ich odstraňovaní môže policajná organizácia vydať, smeruje k možnému využitiu teambuildingu. Jeho prínosy môže oceniť tak tím, ako aj jednotlivci. Zavedením teambuildingového programu v Policajnom zbore by bolo možné riešiť problémy vzniknuté v tom-ktorom policajnom kolektíve.

Proces zmeny je však žiaduce začať na najvyššom stupni riadenia policajnej organizácie. Policajný manažment by si mal uvedomiť, že práve on určuje pravidlá hry, ktoré je však možné akceptovať len za predpokladu, že príslušníci Policajného zboru budú presvedčení o tom, že tieto zvýšia stabilitu policajnej organizácie a budú pre nich prínosom.

Literatúra

BARIČIČOVÁ, Ľ. *Kompetencie policajných manažérov*. Bratislava : Akadémia PZ, 2011. 160 s. ISBN 978-80-8054-514-7.

³⁴ PAYNE, V. *Teambuilding workshop: tréning tímových dovedností*. Brno : Computer Press, 2007. s. 20.

³⁵ PAYNE, V. *Teambuilding workshop: tréning tímových dovedností*. Brno : Computer Press, 2007. s. 19.

³⁶ PAYNE, V. *Teambuilding workshop: tréning tímových dovedností*. Brno : Computer Press, 2007. s. 19.

³⁷ PARKER, V. *Successful team building (20 tips, tools and exercises)*. Amherst : HRD Press Inc., 2010. p 3.

³⁸ PARKER, V. *Successful team building (20 tips, tools and exercises)*. Amherst : HRD Press Inc., 2010. p 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.

FRANC, D. et al. *Učení zážitkem a hrou: praktická příručka instruktora*. Brno : Computer Press, 2007. 201 s. ISBN 978-80-251-1701-9.

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.
<http://www.abuseofpower.info/Culture_Brotherhood.htm>.

<<http://www.accolade-corporate-events.com/team-building-blog/2013/01/5-reasons-why-team-building-events-really-work/>>.

<<http://www.pearsonschoolsandfecolleges.co.uk/FEAndVocational/PublicServices/BTEC/BTECLevel2FirstPublicServices/Samples/StudentBook/BTECFirstPublicServicesStudentBookSamplePages.pdf>>.

<<http://www.pearsonschoolsandfecolleges.co.uk/FEAndVocational/PublicServices/BTEC/BTECLevel2FirstPublicServices/Samples/StudentBook/BTECFirstPublicServicesStudentBookSamplePages.pdf>>.

<<http://www.slideshare.net/high5teambuilding/5-reasons-to-try-an-outdoor-team-building-event>>.

LABÁTH, V., ONDRUŠEK, D. *Tréning? učenie zážitkom. Tréning*. PDCS o. z. Partners for Democratic Change Slovakia, 2007. 227 s. ISBN 978-80- 969431-4-2.

LEBEDA, P., SVATOŠ, V. *Outdoor trénink – pro manažery a firemní týmy*. Praha : Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0318-1.

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.

MILLER, B., C. *Teambuilding – 50 krátkých aktivit*. Brno : Computer Press, 2007. 144 s. ISBN 978-80-251-1618-0.

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., Modely organizačnej kultúry ako východisko poznávania policajnej kultúry. In *Policajná teória a prax* 2/2012, roč. XX. s. 5-21. Bratislava : Akadémia PZ, 2012. ISSN 1335-1370.

PAJPACHOVÁ, M. Hodnotenie vybraných faktorov úspechu policajnej organizácie. In *Scientific reflection of Security science: Zborník z virtuálnej vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou*. Praha : PA ČR, 2012. s. 135-151. ISBN 978-80-7251-388-8.

PARCON, P. *Develop your team building skills*. New Delhi : Lotus press, 2007. 130 s. ISBN 81-8382-095-6.

PARKER, G. *Successful team building (20 tips, tools and excercises)*. Amherst : HRD Press Inc., 2010. ISBN 978-1-59996-225-2.

PAYNE, V. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno : Computer Press, 2007. 339 s. ISBN 978-80-251-1588-6.

PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha : Portál, 2008. 205 s. ISBN 978-80-7367-353-6.

PRIBIŠOVÁ, D. Teambuilding – nástroj na zlepšovanie spolupráce príslušníkov Policajného zboru In *Zborník študentských vedeckých a odborných prác – akademický rok 2012/2013*. Bratislava : Oddelenie vedy a vedeckých projektov Akadémie PZ, 2013. s. 171-184. ISBN 978-80-8054-566-6.

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 : Akadémia PZ, 2012. s. 49-53. ISBN 978-80-8054-550-5.

SHERNOCK, S. Police solidarity. In <http://what-when-how.com/police-science/police-solidarity/>.

VECHETA, V. *Indoor activity – 50 her a aktivít pro trénink, školení a zábavu*. Brno : Computer Press, 2009. 191 s. ISBN 978-80-251-2561-8.

ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha : Portál, 2005. 173 s. ISBN 80-7367-042-9.

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, police culture, teambuilding, team cooperation, communication, motivation, education, social-psychological atmosphere, changes in organisation, teambuilding process.

Summary

Police officers day after day struggle to fight crime to use the law enforcement suppress criminals. This burden shall not be a cop himself, but on the contrary, it lies on the shoulders the whole entire police team and thus achieving the target percentage depends on the whole team. Challenging objective can't be met without cooperation and contribution of each team member. But it is not always the team developed communication, support and assistance among members of the team and often there is rivalry, mistrust, machination making, obfuscation of information, lack of feedback, creating a suitable working environment for the implementation of such a difficult task as the fight against crime undoubtedly is. The problems outlined above are reflected in the speeches of police culture and require solution. We believe that there is a way to eliminate these negative manifestations or even eliminate them. The path in their removal can be issued, direct us to the use of the tool presented in this paper, to the teambuilding. Its benefits can appreciate both the team as well as individuals. The introduction of teambuilding programs in the Police Force could be dealt with problems arising from the one of the police team.

It is necessary to start this process of change with TOP management. Police management should be realize that it's only itself who determines the rules of the game that can be only acceptable only if the members of the Police Force are convinced that these rules increase stability of the police organization and will be beneficial for them.

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

*Bc. Daniela Pribišová
študentka 2. ročníka magisterského štúdia
študijného programu bezpečnostnoprávna
ochrana osôb a majetku*

Recenzenti: prof. Ing. Jozef Haládik, PhD., doc. Ing. Ľubica Baričičová, PhD.