

## Kvalitná organizačná kultúra ako kľúč k efektívnej policajnej organizácii

**Anotácia:** Hybnou silou každej organizácie je jej organizačná kultúra, ktorá prostredníctvom hodnôt, presvedčení, noriem, pravidiel, vzorcov konania a rituálov vplýva na jej výkonnosť a úspešnosť. Článok približuje čitateľovi špecifiká policajnej kultúry a vplyv etického kódexu na jej formovanie. Aplikáciou Scheinovho modelu organizačnej kultúry do policajného prostredia autorka predstavuje možnosti jej výskumu.

**Kľúčové slová:** policajná kultúra, organizačná kultúra policajnej organizácie, hodnoty, normy, prvky, policajná etika, etický kódex

### Úvod

Integrácia Slovenskej republiky do euroatlantických štruktúr, nárast spoločenskej objednávky na profesionalitu policajtov, nárast zložitosti vlastných policajných činností, zvyšovanie nárokov na kvantitu i kvalitu policajnej práce a radikálny nárast sociálnej, kultúrnej, etnickej, náboženskej, jazykovej a inej heterogenity prostredia, v ktorom polícia pôsobí, si vyžaduje efektívne fungovanie polície. Ak by sme mali v tomto kontexte parafrázovať Druckerov<sup>1</sup> výrok, tak pod efektívnym fungovaním polície si možno predstaviť činnosť, ktorá jej prináša uznanie, prestíž a rešpekt. Na ich dosiahnutie je k dispozícii niekoľko nástrojov. Od napĺňania úloh stanovených v programových východiskách, strategických, koncepčných dokumentoch, či právnych normách až po javy, faktory a trendy, na ktorých môže polícia založiť svoj úspešný vývoj. K takýmto faktorom možno zaradiť aj organizačnú kultúru, ktorá výrazným spôsobom ovplyvňuje dlhodobú úspešnosť organizácie. Schein ju dokonca zaradil ku kľúčovým, pretože vytvára podmienky na jej efektívne fungovanie s rešpektovaním morálno-etických aspektov. V prostredí policajnej organizácie zároveň plní dôležité funkcie a poslanie. Na jednej strane policajtom pomáha v zložitom a neistom pracovnom prostredí vykonávať svoje povinnosti a zároveň slúži aj ako forma riadenia. Preto je dôležité, v záujme skvalitnenia policajnej práce a zlepšenia spoločenského imidžu polície, policajnú kultúru analyzovať a výsledky výskumu následne využiť na koncipovanie a udržiavanie pozitívnej a silnej kultúry.

### Policajná kultúra a jej špecifiká

Organizačná kultúra polície bola a je skúmaná z perspektív rôznych disciplín, ako antropológia, sociológia, kriminológia, manažment a organizačné štúdie. Vo všeobecnosti zdieľajú ústredný argument, ktorý úlohu polície v modernej spoločnosti definuje ako jedinečnú i problematickú. Na jednej strane má široký, ambiciózny mandát (kontrola kriminality a verejného poriadku) a na strane druhej osobitné právne, ale obmedzené, donucovacie právomoci na jeho dosiahnutie. Podstatou policajnej práce je množstvo charakteristických situačných, štrukturálnych a symbolických vlastností, ako nebezpečenstvo, riziko, autorita a konflikt. Tieto špecifiká často spôsobujú, že práca v polícii je neistá a riskantná, čoho dôsledkom je vytváranie reakčnej a ochrannej organizačnej kultúry. Kultúra je v tomto zmysle chápaná ako súbor sociálnych riešení navrhnutých skupinou ľudí tak, aby porozumeli a reagovali na spoločný súbor reálnych a vnímaných problémov<sup>2</sup>.

Kultúra policajnej organizácie je v policajných štúdiách opisovaná rôzne. Podľa niektorých autorov (Durivage 1992, Goldsmith 1991, Greene a kol. 1994, Skolnick 1994) je

---

<sup>1</sup> DRUCKER, P. F. Zakladateľ moderného manažmentu a finančný vizionár. Je autorom desiatok kníh o riadení podniku a zástancom teórie, že pre úspech každej firmy sú kľúčoví jej zamestnanci.

<sup>2</sup> VAN MAANEN, J., 1984. Making rank: becoming an American police sergeant. In: *Urban Life*, vol. 13, pp. 155-176.

to súbor spoločných hodnôt, skupinových postojov, dohodnutých behaviorálnych noriem, neformálnych „remeselných“ pravidiel, súbor spoločných chápaní a neformálnych sprievodcov pre činnosť. Vysvetľuje sa tiež aj ako funkčná, dokonca potrebná kultúrna reakcia na širokú komplexnú a neistú povahu policajnej práce, najmä riadenie diskrečného výkonu donucovacích právomocí v neistých a potenciálne rizikových situáciách. Policajná kultúra tak slúži ako neformálny sprievodca situačnou aplikáciou policajnej úlohy a poskytuje neformálne pravidlá angažovanosti<sup>3</sup>. V skratke možno konštatovať, že navonok policajná kultúra pomáha policajtom vykonávať svoje povinnosti v zložitom a neistom pracovnom prostredí tak, aby svoje úlohy úspešne zvládali. Dovnútra, policajná kultúra slúži ako forma riadenia, pretože funguje ako skupinová príručka správania sa, pravidiel interakcie a nevhodných vzorov správania, ktorých sa majú príslušníci polície vyvarovať.

Príslušníci polície sa policajnú kultúru učia, alebo sú do jej kolektívnych hodnôt socializovaní prostredníctvom neformálnej skupinovej interakcie, a to počas služby aj mimo nej. Stať sa príslušníkom polície znamená učiť sa a osvojovať si policajnú kultúru a konať podľa jej hlavných hodnôt a pravidiel. Byť akceptovaný kolegami ako dôveryhodný a spoľahlivý často závisí od toho, či si policajt túto kultúru uvedomuje, akceptuje ju a osvojuje si jej behaviorálne princípy.

V slovenskom prostredí možno policajnú kultúru charakterizovať slovami Murdzu (2009), ktorý ju vníma ako „ako súbor sociálno-typických názorov, postojov, noriem a hodnôt, ktoré určujú vzory správania policajtov, ich vzťah k spoločnosti a policajnej organizácii“.<sup>4</sup> Je výrazom osobitosti usporiadania vnútorného sveta polície so svojimi typickými hodnotami, pravidlami a vzormi správania sa, ktoré ho odlišujú od iných sociálnych svetov<sup>5</sup>. Tento relatívne samostatný svet polície je výsledkom pôsobenia viacerých faktorov – špecifického postavenia v spoločnosti (použitie donucovaných prostriedkov, sankcií a násilia) a viditeľnosti vonkajších symbolov (uniforma, služobná zbraň, automobily a ich zvukové signály). Policajti sú spoločnosťou objektívne vnímaní ako iní, pretože reprezentujú spoločenský poriadok chránený sankciami.

I napriek tomu, že policajná kultúra má všeobecne zhodné znaky s akoukoľvek inou organizačnou kultúrou, nie je bežným typom kultúry. V niečom je špecifická. „Svojím významom prekračuje rámec policajnej organizácie a stáva sa oveľa častejšie predmetom verejnej diskusie, resp. kritiky“.<sup>6</sup>

Pri analýze prác domácich i zahraničných autorov<sup>7</sup> je však zrejmé, že v oficiálnej policajnej kultúre, ale aj v životnom štýle a filozofii anglického, amerického, nemeckého a slovenského policajta existujú rozdiely. Možno však konštatovať, že policajná kultúra sa v mnohých základných dimenziách prelína bez ohľadu na národné či teritoriálne zvláštnosti.<sup>8</sup>

---

<sup>3</sup> ERICSON, R.V., 1982. Reproducing order: A Study of Police Patrol Work. In: *Ottawa Law Review*, vol. 15, pp. XII, 243.

<sup>4</sup> MURDZA, K., 2009. Policajná kultúra. In: *Policajná teória a prax*. 1/2009, roč. XVII. s. 37 – 48. Bratislava: Akadémia PZ, 2009. ISSN 1335-1370.

<sup>5</sup> Pozri bližšie: MURDZA, K., 2009. Policajná kultúra. In: *Policajná teória a prax*. 1/2009, roč. XVII. s. 37 – 48. Bratislava: Akadémia PZ, 2009. ISSN 1335-1370.

<sup>6</sup> Pozri bližšie: MURDZA, K., 2009. Policajná kultúra. In: *Policajná teória a prax*. 1/2009, roč. XVII. s. 37 – 48. Bratislava: Akadémia PZ, 2009. ISSN 1335-1370.

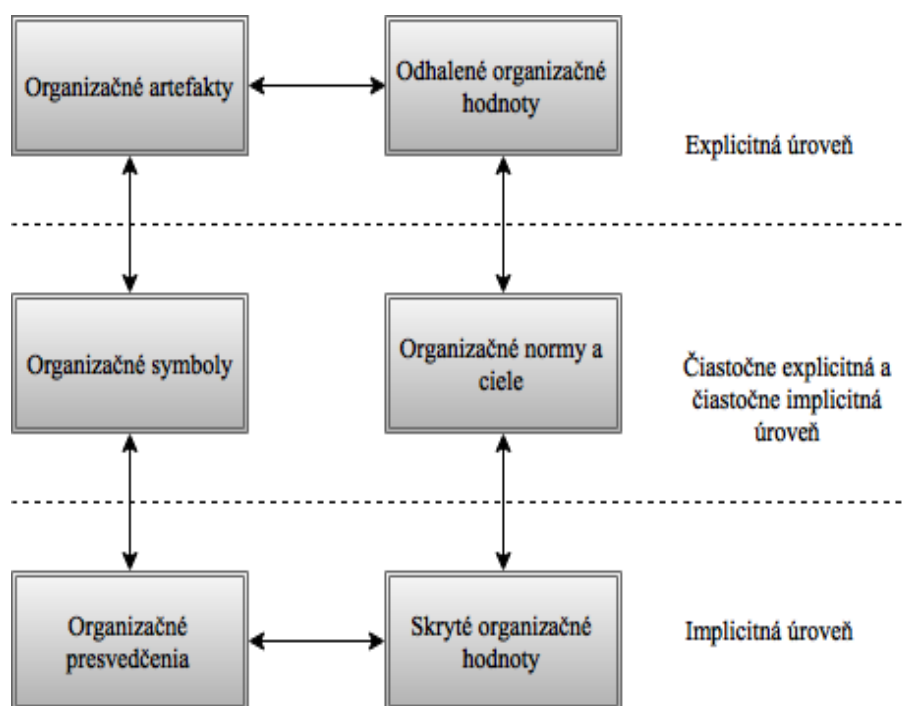
<sup>7</sup> Napríklad BARIČIOVÁ, L., PAJPACHOVÁ, M., (2014), DURIVAGE, A. (1992), GOLDSMITH, A. J. (1991), GREEN, J. L. a kol. (1994), MANNING, P. K. (1977), MURDZA, K. (2009), SKOLNICK, H. J. (1994), VAN MAANEN, J. (1984).

<sup>8</sup> Pozri bližšie: MURDZA, K., 2009. Policajná kultúra. In: *Policajná teória a prax*. 1/2009, roč. XVII. s. 37 – 48. Bratislava: Akadémia PZ, 2009. ISSN 1335-1370.

## Aplikácia Scheinovho modelu organizačnej kultúry do policajného prostredia

Okrem toho, že policajná kultúra je skupinový i individuálny fenomén, je tiež štruktúrovaná do niekoľkých úrovní, ktoré predstavujú jej stavebné kamene. Pod štruktúrou policajnej kultúry rozumieme jej určité roviny, ktoré sú tvorené vzájomne previazanými a ovplyvňujúcimi sa prvkami. Najznámejším a najpoužívanejším modelom štruktúry organizačnej kultúry je v súčasnej dobe Scheinov model<sup>9</sup>, ktorý rozoznáva tri úrovne kultúry v závislosti od miery ich vonkajšieho prejavu a viditeľnosti. Ide o úroveň explicitných prvkov organizačnej kultúry (artefakty a odhalené hodnoty), úroveň implicitných prvkov organizačnej kultúry (organizačné presvedčenia a skryté hodnoty) a úroveň čiastočne explicitná a čiastočne implicitná (symboly, normy, ciele).

Nasledujúci obrázok ilustruje model štruktúry organizačnej kultúry policajnej organizácie, ktorý vychádza zo Scheinovho modelu organizačnej kultúry.



Obrázok 1: Model štruktúry organizačnej kultúry policajnej organizácie<sup>10</sup>

Implicitná úroveň obsahuje organizačné presvedčenia a skryté organizačné hodnoty. Sú to vlastne základné predstavy policajtov, ktoré zahŕňajú vzťahy k okolitému svetu, predstavy o povahe a charaktere človeka, jeho priania, nesplnené ciele a pod. Sú to úvahy o príčinách konania ľudí, o podnetoch k rôznym činom a povahe medziľudských vzťahov. Táto úroveň organizačnej kultúry zostáva v nevedomej, spontánnej forme. Je to vlastne rozsiahly konglomerát názorov, osvojovaných si od raného veku a formovaných rodinou, školou a najbližším okolím. Môže zahŕňať až rôzne filozofické či etické súvislosti, ako napr. čo je zdrojom a nositeľom pravdy, spravodlivosti, morálky, sociálneho cítenia a pod.

<sup>9</sup> Modely štruktúry organizačnej kultúry formulovali aj ďalší autori, napr. KOTTER, J. P. a HESKETT, J. L. (1991), HOFSTEDE, G. (1991), PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. Umlaufová, C. Lundberg (1985) a ďalší.

<sup>10</sup> Spracované v editore draw.io podľa LAŠÁKOVÁ, A., 2008. *Výskum organizačnej kultúry (na príklade Univerzitnej knižnice v Bratislave)*, s. 13.

Druhú úroveň organizačnej kultúry tvoria vzniknuté sociálne normy a štandardy konania a organizačné symboly. Tie sú produktom organizačnej ideológie, stanovených zásad, pravidiel a línií konania. Sú vedomé a do istej miery policajným manažmentom ovplyvňované. Pre vonkajšieho pozorovateľa môžu byť viac alebo len čiastočne viditeľné.

Tretia rovina organizačnej kultúry je podľa Scheina systémom artefaktov a odhalených organizačných hodnôt. Tento systém tvorí reč (jej verbálnu i neverbálnu zložku), formy spoločenského styku, ceremoniály, rituály, oblečenie, logo a pod. Tieto artefakty sú vedomé, cielene ovplyvňované. Sú viditeľné, niekedy je však nutné ich význam vonkajšiemu pozorovateľovi vysvetliť.

Scheinov model organizačnej kultúry je súčasne návodom, ako organizačnú kultúru skúmať. Implicitná úroveň má povahu vopred stanovených východísk myslenia a konania členov organizácie. Obsahuje skryté organizačné hodnoty a presvedčenia – teda prvky, ktoré nie sú pre vonkajšieho pozorovateľa viditeľné. Identifikovať ich možno iba prostredníctvom určitých metód empirického výskumu. Úlohou výskumu v tejto rovine nie je iba identifikácia rovnakých organizačných presvedčení a organizačných hodnôt, ale tiež analýza praktických dôsledkov ich uplatňovania. Povedané inak, diagnostika tejto úrovne nám ukáže, nakoľko sú skryté organizačné presvedčenia a hodnoty zhodné s deklarovateľnými hodnotami organizácie, a tým sa určí ich reálny podiel na formovaní organizačnej kultúry. Zároveň by sa mala odhaliť miera identifikácie sa policajtov s hodnotami, ktoré sú pre policajnú organizáciu kľúčové. Pre výskumné uchopenie tejto úrovne sa ponúkajú predovšetkým kvalitatívne metódy zúčastneného pozorovania a neštruktúrovaného alebo čiastočne štruktúrovaného rozhovoru. Doplnkom môže byť kvalitatívny výskum prostredníctvom dotazníka.

Čiastočne explicitná a čiastočne implicitná úroveň obsahuje organizačné symboly, normy a ciele – teda prvky, ktoré sú pre vonkajšieho pozorovateľa sčasti viditeľné a sčasti neviditeľné. Organizačné symboly sú kultúrne, t. j. organizačnou kultúrou spracované artefakty. Ide o proces, pri ktorom sa určitému artefaktu pričleňuje nový význam. Je zrozumiteľný iba členom organizácie a od pôvodného doslovného významu artefaktu sa odlišuje.<sup>11</sup> Symboly sú, i nie sú, viditeľné pre vonkajšieho pozorovateľa. Príkladom môže byť artefakt typický pre policajnú organizáciu - služobná zbraň. Pre nečlenov policajnej organizácie bude mať doslovný význam, avšak policajti mu môžu v rámci vlastného systému hodnôt prideliť v procese „symbolizácie“ „nadbytočný“ význam – môže sa stať symbolom rizika, odvahy, zodpovednosti, authority či istoty. Z uvedeného dôvodu, ako na to upozorňujú viacerí autori, je organizačnú kultúru potrebné diagnostikovať aj z pohľadu artefaktov a symbolov, pretože v niektorých prípadoch je ich skutočný „kultúrny“ význam spojený s hlbšími úrovňami organizačnej kultúry, napr. s hodnotami alebo presvedčeniami.

Rovnaké postavenie v modeli majú aj organizačné normy, t. j. pravidlá a zásady vymedzujúce akceptovateľné a neakceptovateľné spôsoby správania v policajnej organizácii. Ide o explicitné a implicitné prvky organizačnej kultúry. Pravidlá a zásady vymedzujúce pravidlá správania sa policajtov sú obsiahnuté napr. v Ústave Slovenskej republiky, ústavných zákonoch, zákonoch a ostatných všeobecne záväzných právnych predpisoch a interných aktoch a nariadeniach Ministerstva vnútra Slovenskej republiky a v medzinárodných zmluvách, ktorými je Slovenská republika viazaná.<sup>12</sup> Organizačné ciele vymedzujú méty,

<sup>11</sup> Podľa GEERTZ, C., In: LAŠÁKOVÁ, A., 2008. *Výskum organizačnej kultúry (na príklade Univerzitnej knižnice v Bratislave)*, s. 14.

<sup>12</sup> Napríklad ide o tieto právne predpisy: 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, Nariadenie ministra vnútra Slovenskej republiky č. 62/2003 o rozsahu pôsobnosti nadriadených príslušníkov Policajného zboru (personálna pôsobnosť), Nariadenie ministra vnútra Slovenskej republiky č. 22/2009 o rozsahu disciplinárnej právomoci nadriadených (disciplinárna právomoc), Nariadenie ministra vnútra Slovenskej republiky č. 52/1998 o zavedení a používaní odznaku služby kriminálnej polície a odznaku

ktoré chce policajná organizácia dosiahnuť. Sú stanovené oficiálne ako explicitné prvky organizačnej kultúry a neoficiálne ako implicitné prvky organizačnej kultúry. Okrem oficiálne (formálne) stanovených cieľov, napr. zníženie nehodovosti na cestách, existujú aj ciele, ktoré z pozície vonkajšieho pozorovateľa nie je možné odhaliť, napr. stanovenie maximálnych limitov pri výbere pokút za nedodržanie predpisov cestnej premávky.

V prípade výskumu druhej roviny si je možné klásť rôzne otázky týkajúce sa noriem a štandardov konania, napr. kto je iniciátorom týchto noriem, kto kontroluje ich dodržiavanie, v akých kontextoch a situáciách je možné sa s uplatňovaním noriem stretnúť, za akých okolností je prípustné normy nedodržiavať, aká je nadväznosť noriem na ďalšie pravidlá komunikácie a interakcie a ďalšie. Pri skúmaní tejto oblasti sa ako užitočná javí kombinácia kvalitatívnych a kvantitatívnych výskumných postupov. Z kvantitatívneho hľadiska môžeme napr. zostaviť dotazník, ktorý plošne zachytáva rôzne pracovné, interakčné a komunikačné štandardy a návyky policajtov a policajného manažmentu. Analýzou dát identifikujeme určité všeobecné tendencie v konaní a myslení policajtov. V kvalitatívnom výskume by sme sa mali zamerať na problematiku existencie noriem a štandardov konania vo vnútri organizácie. Výskumník by sa mal orientovať na postupnú identifikáciu a objasnenie noriem, ktoré v policajnej organizácii reálne existujú. Tak možno identifikovať normy a štandardy konania, na ktoré sa v kvantitatívnom výskume zabudlo a objasniť konkrétny význam kvantitatívne zistených štandardov a tendencií konania.

V tretej rovine ide väčšinou o pomerne zreteľnú a zdanlivo ľahko pochopiteľnú oblasť organizačnej kultúry. Ide o viditeľné javy, kedy spoločenské a materiálne hodnoty, hodnoty pracovnej orientácie, sociálne či morálne hodnoty môžu predpovedať mnohé z toho, čo je pozorovateľné na úrovni artefaktov, napr. označením služobných vozidiel nápisom POMÁHAŤ A CHRÁNIŤ sa zdôrazňuje väzba na deklarované poslanie polície ako dôveryhodnej inštitúcie, ktorá pomáha a chráni občanov Slovenskej republiky. V tomto prípade ide o zhmotnenie morálnej hodnoty do artefaktu - sloganu. Či ide iba o hodnotu, s ktorou sa členovia organizácie zžili, je možné zistiť len dôslednou analýzou organizačnej kultúry, pri ktorej je potrebné dbať na to, nakoľko sú deklarované hodnoty v zhode s najhlbšou rovinou, t. j. so skrytými organizačnými hodnotami a presvedčeniami.

Ani tu však nestačí iba identifikácia a popis existujúceho systému symbolov. Je potrebné sa zaoberať ich aktuálnym a potenciálnym, resp. „nadbytočným“ významom a ich previazanosťou s ďalšími dvoma rovinami organizačnej kultúry. Metódou štandardizovaného pozorovania môžeme systém organizačnej symboliky identifikovať, a ten následne podrobiť obsahovej analýze a popísať okruhy základných tém, ktoré majú stvárať a vyjadrovať. K pochopeniu hlbšej podstaty organizačnej symboliky, jej vzájomnej previazanosti s ďalšími dvoma úrovňami, ale tiež možných rozporov s filozofiou a politikou policajnej organizácie je potrebné aj tieto podrobiť analýze.

Kombinácia vyššie uvedených výskumných metód a postupov umožňuje nielen popísať jednotlivé úrovne organizačnej kultúry policajnej organizácie, ale aj identifikovať prípadné rozpory a vzájomné protirečenia.

### **Význam pozitívnej a silnej organizačnej kultúry**

Scheinov model organizačnej kultúry je nenahraditeľným nástrojom pre uchopenie tak zložitého a mnohorozmerného fenoménu, akým organizačná kultúra rozhodne je. Tento koncept predpokladá, že základom všetkých kultúr je jednoduchý, ohraničený súbor hlboko skrytých základných východísk a predstáv, na základe ktorých je možné vykonať klasifikáciu

---

*finančnej polície, Nariadenie ministra vnútra Slovenskej republiky č. 39/2009 o pravidlách nosenia služobnej rovnošaty Policajného zboru, rovnošaty hudby Ministerstva vnútra Slovenskej republiky a rovnošaty letca a ďalšie.*

každej organizácie. Z nej by mali potom rezultovať hlavné determinanty organizačnej kultúry - obsah a sila, ktoré patria k dôležitým ukazovateľom funkčnosti organizačnej kultúry. Obsah kultúry organizácie je tvorený základnými presvedčeniami, skrytými i odhalenými hodnotami a spoločnými normami organizačného správania, ktoré sú navonok manifestované prostredníctvom správania sa členov organizácie, symbolov a artefaktov. Silou organizačnej kultúry sa rozumie, akou mierou základné presvedčenia, hodnoty a normy pôsobia na vzorce správania sa v organizácii. Ak je ich vplyv dostatočne intenzívny, organizačná kultúra je silná a výrazným spôsobom ovplyvňuje fungovanie organizácie, či už pozitívnym alebo negatívnym smerom. Ak je organizačná kultúra slabá, znamená to, že členovia organizácie sa so spoločnými predpokladmi, hodnotami a normami správania stotožňujú len v malej miere. V prostredí policajnej organizácie to znamená, že konanie policajtov je viac ovplyvňované individuálnymi charakteristikami, ktoré k úspešnému fungovaniu organizácie neprispievajú. V tomto prípade môžeme hovoriť aj o nekvalitnej alebo nezdravej organizačnej kultúre, ktorá vedie k neproduktívnemu správaniu sa a konaniu policajtov, teda začne pôsobiť proti organizácii a jej cieľom. Preto by malo byť dôležitou úlohou policajných manažérov koncipovanie a udržiavanie pozitívnej a silnej kultúry. Jej vplyv zabezpečí osobnú identifikáciu sa policajtov s hodnotami a cieľmi policajnej organizácie, čo v konečnom dôsledku smeruje k želateľnej výkonnosti a šíreniu dobrého mena.

### **Etický kódex – dôležitý nástroj budovania zdravej organizačnej kultúry**

Organizačná kultúra, ako hovorí Schein, je kľúčom k dokonalkej organizácii a základnou úlohou manažmentu je vytvoriť a riadiť takúto kultúru. Jedným z najvýznamnejších spôsobov implementácie noriem žiadúceho pracovného konania a správania sa do každodenného života policajnej organizácie je, okrem zákonných noriem a ustanovení, aj vytvorenie a prijatie etického kódexu. Etický kódex je súhrn morálnych požiadaviek a pravidiel, ktoré majú podobu noriem, princípov a ideálov, podľa ktorých by sa mal riadiť každý člen organizácie i organizácia ako celok. Za hlavný dokument Policajného zboru v tejto oblasti možno považovať Etický kódex príslušníka Policajného zboru<sup>13</sup>, ktorý obsahuje pravidlá usmerňujúce správanie policajtov dovnútra polície i mimo nej. Zároveň je deklaráciou hodnôt a cieľov polície.

Etický kódex by mal byť teda normou, ktorá nielen reguluje a koordinuje správanie a pracovné konanie policajtov, ale zároveň redukuje neistotu policajtov, zvyšuje emočnú pohodu a spokojnosť policajtov, posilňuje ich sebavedomie a napomáha ľahšej adaptácii sa nových policajtov do prostredia policajnej organizácie. Mala by tiež voči okoliu komunikovať poslanie policajnej organizácie, a to prostredníctvom kľúčových hodnôt, ktoré mnohí odborníci radia k najdôležitejším prvkom organizačnej kultúry.

Policajti musia často pri výkone služby zasahovať v sťažených podmienkach, v nebezpečných situáciách alebo pod priamym dohľadom a tlakom verejnosti. V takýchto prípadoch sú pevne stanovené etické normy pre formovanie myslenia, správania sa a konania policajtov významným faktorom. Preto je dôležité vedieť, ako sú s kľúčovými hodnotami deklarovanými v Etickom kódexe príslušníka Policajného zboru zžití samotní policajti a či je etický kódex dostatočným nástrojom budovania policajnej kultúry.

Význam policajnej etiky v rámci stupňujúcich sa nárokov na výkon policajnej služby v súčasnej spoločnosti výrazne rastie. Túto disciplínu je potrebné rozvíjať nielen ako súhrn vopred daných a „hotových“ noriem a spôsobov správania, ktorými bude policajt „vybavený“,

---

<sup>13</sup> „Etický kódex policajta ustanovením základných pravidiel reguluje správanie a činnosť profesie policajta. Vnímajme ho ako súbor pravidiel, zásad, ktorých dodržiavanie sa prejavuje aj vo forme integrity policajta, resp. Policajného zboru. Ide o morálnu normu, sú to zásady, ktoré by mal mať každý policajt takpovediac v krvi“: citované z Nariadenia ministra vnútra SR č. 3/2002 o etickom kódexe príslušníka Policajného zboru v znení neskorších predpisov.

ale skôr ako systematickú morálnu kultiváciu jeho osobnosti, pestovanie schopnosti pýtať sa na hodnotový rozmer sveta, riešiť morálne dilemy a kriticky reflektovať svoje vlastné prežívanie, správanie a konanie. Tomu by malo zodpovedať chápanie policajnej etiky. Teda nie ako „prívesku“ k úzko poňatému odbornému profilu policajta, ale ako neoddeliteľná vnútorná súčasť jeho komplexnej profesionálnej prípravy.

Etický kódex je aj deklaráciou oficiálnej organizačnej policajnej kultúry. Pri skúmaní tohto problému však musíme rešpektovať existujúce rozdiely medzi oficiálnou organizačnou policajnou kultúrou a neoficiálnou subkultúrou policajtov, ktorá je často hanlivo označovaná ako tzv. „polišská“ kultúra, resp. kultúra „polišov“ („cop culture“).<sup>14</sup>

Tvorba etického kódexu je náročný a zložitý proces. Okrem toho, že by mal etický kódex definovať základné etické normy, princípy a hodnoty policajnej deontológie, mal by tiež uľahčovať definovanie etických dilem, či problémov, pomôcť k ich lepšiemu chápaniu a odhaľovaniu, k ich hlbšej analýze a ich riešeniu. Môže byť zároveň nápomocný pri formulácii niektorých individuálnych noriem správania sa založených na prestíži, cti a vážnosti vyplývajúcich z príslušnosti k policajnej organizácii. Etický kódex by mal byť dokonalým prostriedkom na reguláciu správania, vystupovania a konania príslušníkov Policajného zboru.<sup>15</sup>

## Záver

Organizačná kultúra vo všeobecnosti predstavuje súhrn výsledkov ľudskej vzdelanosti, súhrn duchovných i materiálnych hodnôt tvorených prácou v priebehu vývoja spoločnosti, spôsob ich vytvárania, osvojovania, rozvíjania a uchovávaní. Existuje úzka prepojenosť medzi organizačnou kultúrou, charakterom vykonávaných činností a situácií, ktoré ju sprevádzajú. V tomto kontexte môžeme organizačnú kultúru policajnej organizácie vnímať ako súbor spoločenských hodnôt, skupinových postojov, dohodnutých sociálnych pravidiel vytvorených skupinou ľudí, napomáhajúcich policajtom vykonávať svoje povinnosti v zložitom a neistom pracovnom prostredí tak, aby svoje úlohy úspešne zvládali. Zároveň slúži ako skupinová príručka správania sa, pravidiel interakcie a nevhodných vzorov konania, ktorých sa majú príslušníci polície vyvarovať.

Aktívne ovplyvňovanie tvorby organizačnej kultúry smerom k dokonalej organizácii znamená predovšetkým poznať jej aktuálny stav a zhodnotiť jej pozitívne a negatívne stránky. Na poznávanie organizačnej kultúry policajnej organizácie navrhujeme model, ktorý sformuloval Schein (1990). Z dôvodu komplexného spoznania policajnej kultúry je potrebné zaoberať sa systémom hodnôt, princípov, noriem a štandardov, ktoré policajti skutočne akceptovali a prejavujú sa, napr. v ich lojalite k Policajnému zboru, vo vzťahu k občanovi, v plnení si služobných povinností v zmysle platnej legislatívy, v správaní a konaní na základe etických a morálnych princípov. Aj keď je ich vznik prevažne prirodzený, manažment by ich mal v nadväznosti na ciele polície ovplyvňovať.

Zdravá organizačná kultúra je kľúčom k efektívne fungujúcej organizácii a základnou úlohou manažmentu je vytvoriť a riadiť takúto kultúru. Jedným zo spôsobov implementácie žiaduceho pracovného konania a správania sa do každodenného života je, okrem zákonných noriem a ustanovení, aj vytvorenie a prijatie etického kódexu. Etický kódex by mal regulovať a koordinovať vystupovanie a pracovné konanie policajtov, ale zároveň redukovať neistotu, zvyšovať emočnú pohodu a spokojnosť, posilňovať sebavedomie a napomáhať k ľahšej adaptácii nových policajtov do prostredia policajnej organizácie. Mal by tiež voči okoliu

---

<sup>14</sup> Pozri bližšie: MURDZA, K., 2009. Policajná kultúra. In: *Policajná teória a prax*. 1/2009, roč. XVII. s. 37 – 48. Bratislava: Akadémia PZ, 2009. ISSN 1335-1370.

<sup>15</sup> Pozri bližšie: ŠKORCOVÁ, L., 2015. *Aplikácia deontologickej etiky a etiky cnosti v policajnej praxi*. Dizertačná práca. Akadémia Policajného zboru.

komunikovať poslanie policajnej organizácie, a to prostredníctvom kľúčových hodnôt, ktoré patria k najdôležitejším prvkom organizačnej kultúry.

### Literatúra

- BARIČIČOVÁ, Ľ. – PAJPACHOVÁ, M., 2014. Mäkké faktory úspechu policajnej organizácie ako nenahraditeľný zdroj jej prosperity. In: *Manažment podnikania a vecí verejných – DIALÓGY*. Vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu o.z. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu o.z., 26/2014, IX. ročník. 122 s. ISSN 1337-0510.
- BARIČIČOVÁ, Ľ. – PAJPACHOVÁ, M., 2014. Hodnotenie interných faktorov úspechu policajnej organizácie ako východisko možných zmien v procese riadenia. In: *Policajná teória a prax*. 4/2014, roč. XXII. s. 5 – 26. Bratislava: Akadémia PZ, 2014. ISSN 1335-1370.
- DURIVAGE, A., et al., 1992. Analysis of organizational culture: the key to strategic planning. In: *Canadian Police College Journal*. Vol. 16, No. 2, pp. 94-134.
- ERICSON, R.V., 1982. Reproducing order: A Study of Police Patrol Work. In: *Ottawa Law Review*. vol. 15, pp. XII, 243.
- GOLDSMITH, A. J., 1991. *Complaints against the police: the trend to external review*. New York: Oxford University Press, 1991. 331 s. ISBN 0-19-825257-9.
- GREEN, J. L. et al., 1994. Implementing community policing: cultural and structural change in police organizations. In: *The Challenge of Community Policing: Testing the Promises*. Rosenbaum, D. P. (e.d.), Thousand Oaks, California, Sage Publications, 1994, s. 92 – 109.
- HOFSTEDDE, G., 1994. *Culture nad Organizations*. 2nd ed. London: HarperCollins Publisher, 1994. ISBN 0-00-637740-8.
- KACHAŇÁKOVÁ, A., 2010. *Organizačná kultúra*. Prvé vydanie. Bratislava: IURA EDITION, s.r.o., 2010. 137 s. ISBN 978-80-8078-304-4.
- KOTTER, J. P. – HESKETT, J. L., 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press, 1992. 214 s. ISBN 0-02-918467-3.
- LAŠÁKOVÁ, A., 2008. *Výskum organizačnej kultúry (na príklade Univerzitnej knižnice v Bratislave)*. Bratislava: Univerzitná knižnica v Bratislave, 2008. 113 s. ISBN: 978-80-89303-10-6.
- LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. et. al., 2004. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- MANNING, P. K., 1977. *Police work. The social organization of policing*. Cambridge. Mass. The MIT Press, 1977. 430 s.
- MURDZA, K., 2009. Policajná kultúra. In: *Policajná teória a prax*. 1/2009, roč. XVII. s. 37 – 48. Bratislava: Akadémia PZ, 2009. ISSN 1335-1370.
- MURPHY, Ch., 1986. *The social and formal organization of small town policing: a comparative analysis of RCMP and municipal police*. Unpublished PhD dissertation, University of Toronto.
- Nariadenie ministra vnútra Slovenskej republiky č. 52/1998 o zavedení a používaní odznaku služby kriminálnej polície a odznaku finančnej polície.*



- Nariadenie ministra vnútra Slovenskej republiky č. 62/2003 o rozsahu pôsobnosti nadriadených príslušníkov Policajného zboru (personálna pôsobnosť).*
- Nariadenie ministra vnútra Slovenskej republiky č. 22/2009 o rozsahu disciplinárne právomoci nadriadených (disciplinárna právomoc).*
- Nariadenie ministra vnútra Slovenskej republiky č. 39/2009 o pravidlách nosenia služobnej rovnošaty Policajného zboru, rovnošaty hudby Ministerstva vnútra Slovenskej republiky a rovnošaty letca.*
- Nariadenie ministra vnútra č. 3/2002 o etickom kódexe príslušníka Policajného zboru v znení neskorších predpisov.*
- PAJPACHOVÁ, M., 2012. 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., 2012. Hodnotenie vybraných faktorov úspechu policajnej organizácie. In: *Scientific reflection of Cesurity science*. Zborník z virtuálnej vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou. Praha: PA ČR, s. 135 – 151. ISBN: 978-80-7251-388-8.
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., 1993. *Firemní kultúra*. Praha: Grada Publishing, 1993. s. 42. ISBN 80-7169-018-X
- PETERS, T. J., WATERMAN, R. H., 1982. *In search Excellence*. New York: Harper & Row, 1982. ISBN 978-0060-150-42-6. (Český preklad: PETERS, T. J. – WATERMAN, R. H. (1992): *Hledání dokonalosti*. Praha: Svoboda – Libertas. 1992. ISBN 80205-0313-7.
- PROTIVINSKÝ, M., 2001. Úloha policie ve společnosti se vyvíjí. In: *Kriminalistika*. 1/2001. Čtvrtletník pro kriminalistickou teorii a praxi. Roč. 34, 2001, č. 1, s. 50 – 56.
- SCHEIN, E. H., 1969. *Psychologie organizace*. Praha : Orbis, 1969. 164 s. 11-021-69.
- SCHEIN, E. H., 1990. Organizational Culture. In: *American Psychologist*. Vol, 45. No. 2, s. 109 – 119. [online]. [citované 15. júla 2019]. Dostupné na internete: <http://www.machon-adler.co.il/readers/reader56.pdf>
- SCHEIN, E. H., 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass. 458 s. ISBN 0-7879-6845-5.
- SCHEIN, E. H., 2009. *The Corporate Culture Survival Guide*. New and revised ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2009. 240 s. ISBN 978-0-470-29371-3.
- SKOLNICK, H. J., 1994. *Justice without trial: law enforcement in a democratic society*. New York: Maxmillan. 312 s. ISBN 978-0024115218.
- ŠKORCOVÁ, L., 2015. *Aplikácia deontologickej etiky a etiky cnosti v policajnej praxi*. Dizertačná práca. Akadémia Policajného zboru.
- TRYBULOVÁ, S., VÁŇA, J., 2016. Teoreticko-metodologické východiská skúmania organizačnej kultúry policajnej organizácie. In: *Teorie informační bezpečnosti (internetový časopis)*. [online]. [citované 12. júla 2019]. Dostupné na internete: [http://www.teorieib.cz/pbi/files/204-10\\_Váňa%20doc.pdf](http://www.teorieib.cz/pbi/files/204-10_Váňa%20doc.pdf)
- VÁŇA, J., 1999. Niekoľko myšlienok o systéme formovania osobnosti príslušníka MV. In: *Policajná teória a prax*. 4/1999, roč. VII. s. 5 – 14. Bratislava: Akadémia PZ, 1999. ISSN: 1335-1370.
- VAN MAANEN, J., 1984. Making rank: becoming an American police sergeant. In: *Urban Life*. Vol. 13, pp. 155-176.

*Ústavný zákon č. 460/1993 Z. z. Ústava Slovenskej republiky*

*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*

*Zákon č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy v znení neskorších predpisov*

**Key words:** police culture, organizational culture of the police organisation, values, standards, elements, police ethics, code of ethics.

### Summary

One of the driving forces of any organisation is to achieve success, which is one of the main phenomenon of our time. The key success factors in the police environment include the exceptional capabilities, skills and conditions that a police organisation must meet to ensure that its specific objectives are successfully achieved. An informal guide to the situational application of police tasks is the police culture, which helps police officers to carry out their duties in a difficult and precarious working environment so that they can handle them as successfully as possible. The essence of police work represent danger, risk, authority and conflict. These factors make police work precarious and risky, resulting in a reactionary and protective organisational culture.

An indispensable tool for understanding organisational culture is the Schein model, by means of which we can classify each organisation. It should then result in the main determinants of organisational culture – content and power, which are important indicators of organisational culture functionality. An effectively functioning organisation has a sound organisational culture and the primary task of police management should be creating and managing it.

One of the ways of creating a healthy organisational culture is to implement the desirable work behaviour and behaviour through the adoption of a code of ethics. The importance of police ethics in the context of escalating demands on police service in today's society is growing significantly. This discipline needs to be developed and seen as an integral part of a comprehensive police professional training.

*PhDr. Soňa Trybulová  
Ministerstvo obrany Slovenskej republiky  
Kancelária štátneho tajomníka MO SR  
Externá doktorandka Akadémie  
Policajného zboru v Bratislave  
e-mail: sona.trybulova@mod.gov.sk*

Recenzent: doc. Karol Murdza, PhD.