

Pohľad na vnímanie policajnej organizačnej kultúry v praxi

Anotácia: Autorka v príspevku poukazuje na aktuálne a neustále sa rozvíjajúcu problematiku spojenú s kultúrou policajnej organizácie, ktorá je jedným z dôležitých faktorov ovplyvňujúcich výkonnosť a úspešnosť organizácie. Ako východisko poznávania policajnej kultúry bola autorkou zvolená typológia organizačnej kultúry podľa R. Harrisona a Ch. Handyho, ktorej prítomnosť zároveň overuje prostredníctvom prieskumu. V príspevku prezentuje zistené rezervy a nedostatky reflektujúce na výsledky jednej z častí realizovaného prieskumu v podmienkach Policajného zboru a Polície Českej republiky, ktoré súčasne komparuje. Na získanie relevantných informácií v rámci prieskumu autorka využila dotazník.

Kľúčové slová: kultúra, organizačná kultúra, Policajný zbor, interné normy, kultúra moci, typológia organizačnej kultúry.

1. Úvod

Rovnako v spoločnosti, ako aj v organizáciách, podnikoch či firmách si kultúra prešla dlhodobým vývojom. Je dôležité si uvedomiť, že kultúra v organizácii, v podniku, vo firme dotvára pracovnú spokojnosť každého zamestnanca. A nielen to, súčasne od nej závisia pracovné procesy a vzťahy na pracovisku. Organizačná kultúra predstavuje komplex hodnôt, postojov, noriem a vzorcov správania sa v určitej organizácii, ktorá významným spôsobom ovplyvňuje výkon i dlhodobú úspešnosť danej organizácie, inštitúcie, podniku či firmy.

Je podstatné rozlišovať a pochopiť rôznorodosť organizačnej kultúry vyskytujúcej sa v organizáciách, firmách či podnikoch. V tomto príspevku sa budeme venovať organizačnej kultúre v podmienkach Policajného zboru, ktorá je blízka bežným organizačným kultúram, ale na strane druhej je v istých osobitostiach jedinečná, originálna, špecifická a nenapodobiteľná.

Definíciu kultúry prezentuje Deal a Kennedy ako súbor neformálnych pravidiel, interpretujúc ako by sa mali ľudia väčšinu času správať.¹

Dokument UNESCO z roku 2002 popisuje kultúru ako „komplex špecifických duchovných, materiálnych, intelektuálnych a emocionálnych črt spoločnosti alebo sociálnej skupiny, ktorý zahŕňa spolu s umením a literatúrou aj spoločný spôsob života, životný štýl, hodnotový systém, tradície a vieru.“²

V literatúre sa stretáme s veľkým počtom definícií pojmu kultúra od jednotlivých autorov a pri kombinácii pojmu organizácia s pojmom kultúra sa toto množstvo definícií ešte znásobuje.

Organizačná kultúra nepredstavuje len akúsi atmosféru medzi spolupracovníkmi, ako by sme si mysleli, ale zahŕňa celý rad kultúrnych znakov, ktoré napomáhajú k realizácii cieľov organizácie, firmy. Predstavte si malú firmu, ktorá rozbieha svoje pôsobenie na trhu. Čo si myslíte, aké kultúrne odlišnosti potrebuje oproti svojim veľkým konkurentom? Jednoznačne rýchle dynamické rozhodovanie a uvažovanie - flexibilitu, rýchle inovácie - adaptabilitu. Na druhej strane si predstavme, aké kultúrne zvláštnosti, teda špecifikácie musí mať napríklad ministerstvo vnútra? Inscenujme si, že by ministerstvo vnútra, teda jeho pracovníci, úradníci a ďalší pracovali obdobným spôsobom, fungovali v podobnom ovzduší, predpoklad je, že by nastal veľký chaos a zmätok, pretože takú organizačnú kultúru by nikto od ministerstva vnútra neočakával. „Organizačná kultúra je vlastne to, čo firmy a organizácie od seba výrazne a nezameniteľne odlišuje.“³

¹ KACHŇÁKOVÁ, A. 2010. *Organizačná kultúra*, s. 10.

² Declaration on cultural diversity. UNESCO, 2002. [online]. Dostupné na: http://www.unesco.org/education/imld_2002/universal_decla.shtml [cit. 15.10.2020].

³ DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. 2005. *Management a organizační chování*, s. 181.

Autori v literatúre označujú kultúru organizácie ako kultúru organizačnú, kultúru podnikovú a kultúru firemnú. V najnovších odborných publikáciách o kultúre organizácií je čoraz častejšie používaný termín organizačná kultúra.

Tunstall opisuje organizačnú kultúru ako hlavný súbor systémov zvykov, návykov, hodnôt, kréd, spôsobov podnikania a noriem správania sa, špecifických v každom podniku tvoriac model činnosti podniku. Stanovujú skryté a generované vzory emócií a správania, ktoré charakterizujú vnútorný život organizácie.⁴

Autori Lukášová a Nový zhrnuli niekoľko definícií firemnej kultúry do jednej: „Organizačnú kultúru môžeme chápať ako: súbor základných predpokladov, hodnôt, postojov a noriem správania, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie, ktoré sa prejavujú v myslení, cítení a správaní členov organizácie a v artefaktoch (výtvoroch) materiálnej a nemateriálnej povahy.“⁵

Ak chcú manažéri riadiť organizáciu s prihliadnutím k jej kultúrnym aspektom a systematicky, cieľavedome tvoriť obsah kultúry takým spôsobom, aby podporoval výkonnosť, je pre nich nevyhnutné, kultúre svojej organizácie porozumieť a poznať ju.⁶

Policajná organizačná kultúra nie je tradičným typom organizačnej kultúry. „Napriek tomu, že má všeobecne zhodné znaky s akoukoľvek inou organizačnou kultúrou, v niečom je špecifická.“⁷ Je zároveň jedinečná, neopakovateľná a charakteristická len pre policajné prostredie výkonu profesijnej činnosti.⁸ „Určuje pravidlá, hodnoty, normy, vzory správania a symboly, ktoré sú typické pre relatívne uzavretý sociálny objekt, akým je svet polície.“⁹

Na základe štúdia literatúry a iných odborných zdrojov,¹⁰ publikácií dotýkajúcich sa danej problematiky typológie organizačnej kultúry, môžeme členiť typológiu organizačnej kultúry z viacerých uhlov pohľadu.¹¹ Zo všetkých typológií svoju pozornosť upriamime na typológiu R. Harrisona a Ch. Handyho, ktorú budeme v zjednodušenej podobe charakterizovať v nasledujúcej časti. Predmetnú typológiu považujeme za prvú typológiu a vo všeobecnosti najznámejšiu v rámci odbornej verejnosti.

2. Aplikácia typológie organizačnej kultúry podľa R. Harrisona a Ch. Handyho do prostredia Policajného zboru

Autor R. Harrison túto typológiu rozčlenil na štyri typy kultúr, ku ktorým neskôr Ch. Handy vypracoval obrázky vo forme „piktogramov“. Prioritne budeme venovať pozornosť uvedenej typológii aj z toho dôvodu, že túto typológiu sme použili v prieskume realizovanom

⁴ SACKMANN, S. 2017. *Firemná kultúra: spoznať – rozvíjať – zmeniť*, s. 64.

⁵ LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. 2004. *Organizační kultura*, s. 22.

⁶ LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. 2004. *Organizační kultura*, s. 75.

⁷ MURDZA, K. 2009. Policajná kultúra. In: *Policajná teória a prax*. s. 39.

⁸ BARIČIČOVÁ, L. a M. PAJPACHOVÁ. 2016. Špecifická policajnej kultúry v kontexte aktuálnych vedeckých zistení. In: *Policajná teória a prax*. s. 43.

⁹ PAJPACHOVÁ, M. 2012. Modely organizačnej kultúry ako východisko poznávania policajnej kultúry. In: *Policajná teória a prax*. s. 6.

¹⁰ Napríklad LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. 2004. *Organizační kultura*; LUKÁŠOVÁ, R. 2002. *Organizační kultura*, Habilitačná práca; BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*; BRIDGES, W. 1992. *Characters of Organizations*; BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*; GÁL, P. 2005. *Typologie a typy podnikových kultur*; HENYCH, M. 2010. *Firemní kultury – Deal a Kennedy*.

¹¹ Napríklad na tri skupiny, a to podľa vzťahu:

- k organizačnej štruktúre,
- k správaniu sa organizácie,
- vplyvu prostredia a reakcie spoločnosti na prostredie.

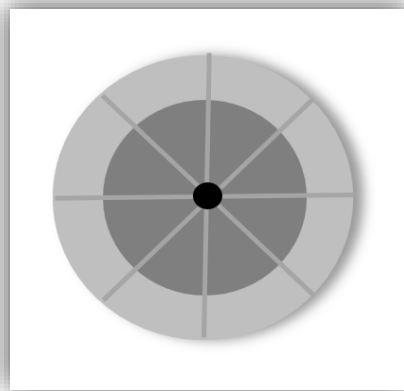
Každú skupinu reprezentuje rôzny počet typológií. Do prvej skupiny môžeme zaradiť napríklad typológiu R. Harrisona a Ch. Handyho, typológiu F. Trompenaarse. Druhú skupinu predstavuje typológia W. Hall pod názvom „Komпасový model“, typológia R. Goffeho a G. Jonesa s názvom „Kocky 2S“ a ďalšie.

Do tretej skupiny môžeme zaradiť typológiu R. E. Quina a jeho spolupracovníkov s názvom „Model súperiálních hodnôt“.

prostredníctvom dotazníka, ktorý sme predložili respondentom - príslušníkom Policajného zboru a príslušníkom Polície Českej republiky. Jedným z cieľov realizovaného prieskumu bolo zistiť, ktorý typ kultúry prevažuje na základnom stupni riadenia Policajného zboru a Polície Českej republiky na základe vnímania opýtaných respondentov – príslušníkom Policajného zboru a príslušníkom Polície Českej republiky. Pre lepšie porozumenie si jednotlivé typy kultúr charakterizujeme v teoretickej rovine a súčasne si predmetnú typológiu aplikujeme do policajného prostredia. V druhej časti príspevku prezentujeme výsledky prieskumného šetrenia.

1. Typ kultúry – kultúra moci – kultúra organizácie, v ktorej rozhodujú osoby v centre, ktorí „vedia všetko“ a „môžu všetko“. Organizácia je závislá na obojstrannej dôvere a komunikácii, kultúra v tejto organizácii má málo pravidiel a byrokracie, hodnotenie prebieha na základe dosiahnutých výsledkov bez dôrazu dôležitosti ich dosiahnutia. Kultúra moci je silná, pružne reagujúca na hrozby, nebezpečenstvo, riziká (obr. 1). Od osôb sústredených v centre organizácie závisí úspech organizácie.¹²

Obr. 1 Kultúra moci.¹³



Z hľadiska podmienok policajnej organizácie disponuje kľúčovým postavením predovšetkým vrcholový manažment, ktorý predstavujú tí, ktorí sú v centre organizácie. Sú nimi minister vnútra, prezident Policajného zboru a Polície Českej republiky, riaditelia krajských riaditeľstiev Policajného zboru a Polície Českej republiky, riaditelia okresných riaditeľstiev Policajného zboru, nevynímajúc ich zástupcov, a taktiež ďalších vedúcich jednotlivých útvarov. Vymenovaní jednotlivci by mali vedieť na prípadné ohrozenia zareagovať pružne.¹⁴

2. Typ kultúry – kultúra rolí známa aj ako kultúra funkcií - založená na normách, postupoch, plánoch s využívaním logiky a racionality. Každý zamestnanec plní svoju rolu, tá sa odráža v jeho správaní, ktoré sa očakáva na základe danej pozície, ktorú zastáva. Uvedené správanie je jednoznačne stanovené normami a popisom práce. Úspech tejto kultúry sa dosahuje v stabilnom prostredí, kde má miera technickej odbornosti a špecializácie väčšiu váhu, ako náklady a inovácie. Sila organizácie spočíva v základných pilieroch a nižších stupňoch riadenia (vo funkciách a špecializácii), ktoré sú usmerňované manažmentom organizácie, ktorý je znázornený v trojuholníkovom štíte chrámu (obr. 2).¹⁵

¹² LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. 2004. *Organizační kultura*, s. 77.

¹³ Zdroj: vlastné spracovanie podľa LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. 2004. *Organizační kultura*, s. 76.

¹⁴ PAJPACHOVÁ, M. 2012. Modely organizačnej kultúry ako východisko poznávania policajnej kultúry.

In: *Policajná teória a prax*. s. 9.

¹⁵ LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. 2004. *Organizační kultura*, s. 77.

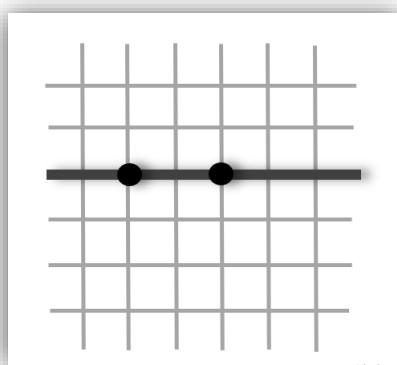
Obr. 2 Kultúra rolí/funkcií.¹⁶



V rôznej odbornej literatúre sa môžeme dočítať, že tento typ kultúry predstavuje najčastejšie armáda, verejná a štátna správa. V tejto kultúre vrchol predstavuje najvyšší manažment Policajného zboru, a to Prezídium Policajného zboru/Policajné prezídium ČR. Ten následne riadi pod ním nižšie organizačné stupne. Pričom sila Policajného zboru tkvie v základných útvaroch a ich funkciách a špecializácii, ktorými sú dopravná polícia, poriadková polícia, kriminálna polícia, železničná polícia, cudzinecká a hraničná polícia atď. V tejto kultúre sú na jednotlivé pozície príslušníci vyberaní na základe toho, či sú schopní zastávať a naplňať určitú rolu, v ktorej je pre nich presne vymedzený okruh, teda popis práce, miera ich zodpovednosti a zároveň presne určené stanovy, ktoré majú dodržiavať.¹⁷

3. Typ kultúry – kultúra výkonu alebo kultúra výsledkov - táto kultúra organizácie je úspešná tam, kde sa kladie dôraz na pružnosť a prispôsobivosť prostrediu trhu. Organizácia sa sústreďuje na úlohy, projekty, ktoré majú byť úspešne realizované. Manažment v tejto kultúre dbá na precízny výber vhodných ľudí pre zostavenie tímov určených na úspešnú realizáciu navrhovaných projektov. Organizácia je zameraná na výsledky, uprednostňuje vzťahy prameniace z obojstranného rešpektu založeného na výkonnosti a schopnosti pred postavením a vekom a v neposlednom rade na stotožnení cieľov spoločných a individuálnych (obr. 3).¹⁸

Obr. 3 Kultúra výkonu/výsledkov.¹⁹



¹⁶ Zdroj: vlastné spracovanie podľa LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. 2004. *Organizační kultura*, s. 76.

¹⁷ PAJPACHOVÁ, M., 2012. Modely organizačnej kultúry ako východisko poznávania policajnej kultúry. In: *Policajná teória a prax*. s. 10.

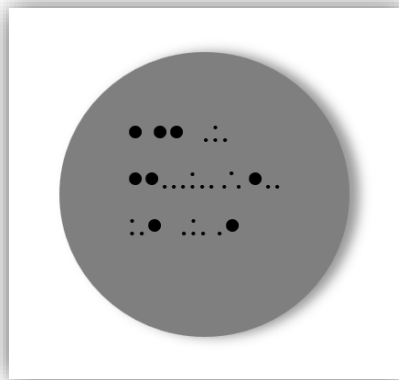
¹⁸ LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. 2004. *Organizační kultura*, s. 77.

¹⁹ Zdroj: vlastné spracovanie podľa LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. 2004. *Organizační kultura*, s. 76.

Popisovaná kultúra je v policajnej organizácii pozorujeme v realizovaní stanovených úloh, ktoré sú vymedzené²⁰ v dôležitom právnom základe Policajného zboru, ktorým je zákon č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov. Tieto úlohy vyplývajú z cieľov policajnej organizácie. Plnenie určených úloh organizácie sa odzrkadľuje v dosahovaní výsledkov jednotlivými príslušníkmi Policajného zboru. Kultúra uprednostňuje schopnosť a výkonnosť jednotlivých príslušníkov Policajného zboru pri stotožnení ich individuálnych a spoločných cieľov policajnej organizácie. Máme na mysli výkonnosť jednotlivca, ktorá je meraná na základe hodnotenia policajta. Hodnotenie by malo byť odrazom dôležitého faktora v tejto kultúre, a to spokojnosť príslušníka z vykonanej práce (odhalenie páchatel'a závažného trestného činu, počet uložených pokút, počet zadržaných páchatel'ov, počet vypátraných hľadaných osôb a vecí a pod.).²¹ Tým súbežne policajt plní jeden zo spoločných cieľov policajnej organizácie, ktorým je odhaľovanie páchatel'ov trestných činov.

3. Typ kultúry – kultúra osobitostí alebo známa aj ako kultúra osôb – kultúra, v ktorej pozornosti je jednotlivec/jednotlivci. V tejto kultúre nemá nikto z jednotlivcov dominantné postavenie, vzájomné vzťahy sú postavené na kooperácii, zamestnanci sú samostatní, právomoci sú prerozdelené v rámci organizácie (obr. 4).²²

Obr. 4 Kultúra osobitostí/osôb.²³



Tento druh kultúry je v istej miere v podmienkach policajnej organizácie viditeľný. Aj v policajnej organizácii môžeme pozorovať jednotlivcov - príslušníkov Policajného zboru resp. Polície Českej republiky, ktorí sú originálni. Stotožňujeme sa s tvrdením autorky Pajpachovej, ktorá vo svojej štúdii uvádza, „*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.*“²⁴ Z nášho pohľadu nachádzame tento typ kultúry v policajných podmienkach napr. aj v tzv. výjazdových skupinách, vyšetrovacích tímoch a pod.

²⁰ § 2 zákona č. 171/1993 o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov.

²¹ PAJPACHOVÁ, M., 2012. Modely organizačnej kultúry ako východisko poznávania policajnej kultúry. In: *Policajná teória a prax*. s. 11.

²² LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. 2004. *Organizačná kultúra*, s. 78.

²³ Zdroj: vlastné spracovanie podľa LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. 2004. *Organizačná kultúra*, s. 76.

²⁴ PAJPACHOVÁ, M., 2012. Modely organizačnej kultúry ako východisko poznávania policajnej kultúry. In: *Policajná teória a prax*. s. 11.

3. Prezentácia výsledkov získaných prostredníctvom prieskumu

V rámci prieskumu, ktorý bol zameraný na poukázanie a zisťovanie názorov policajtov na aktuálne problémy spojené s kultúrou policajnej organizácie, bola pozornosť sústredená na vybrané štyri oblasti:

1. oblasť zameraná na chápanie pojmu organizačná kultúra,
2. oblasť zameraná na kultúru vzťahov na pracovisku,
3. oblasť zameraná na pracovnú kultúru a s ňou súvisiace technické zabezpečenie výkonu služobnej činnosti na pracovisku,
4. oblasť zameraná na Etický kódex príslušníka Policajného zboru a Polície Českej republiky.

Výber predmetnej problematiky policajnej kultúry a horeuvedených oblastí policajnej kultúry bol zvolený aj na základe štúdie²⁵ autorky Pajpachovej. V štúdiu uvádza, že problematike policajnej kultúry v prostredí Policajného zboru sa venovala len minimálna pozornosť, a to v prieskume spokojnosti policajtov z roku 2007 s dôrazom na poznávanie faktorov pracovnej kultúry ako subsystému organizačnej kultúry (venovaným pravidlám správania sa v práci počas výkonu služobnej činnosti), ktorý môže slúžiť ako zdroj inšpirácie, resp. odrazový mostík, ktorý by umožnil prepojenie teórie s praxou. V zmysle uvedeného, v predmetnej štúdiu autorka odporúča predmetnú tému ako vhodnú, aby sa stala predmetom záujmu výskumných a pedagogických zamestnancov Akadémie Policajného zboru v Bratislave s dôrazom rozšírenia svojho poznávania o identifikáciu a diagnostiku prvkov policajnej kultúry, ktorá predstavuje významný subsystém policajnej organizácie.²⁶ Neskôr sa realizovaným výskumom pod názvom „*Faktory úspechu policajnej organizácie*“ - vedeckovýskumná úloha z roku 2013,²⁷ v poznávaní prvkov policajnej kultúry pokračovalo. Prostredníctvom nami realizovaného prieskumu, pozostávajúceho zo štyroch oblastí prieskumu policajnej kultúry, sme chceli poukázať na aktuálny stav a neustále pretrvávajúce problémy spojené s kultúrou policajnej organizácie, ktoré môžeme pozorovať aj vo výsledkoch vedeckovýskumnej úlohy pod názvom „*Faktory úspechu policajnej organizácie*“ realizovanej v roku 2013.

V nasledujúcej časti príspevku budeme venovať pozornosť jednej z uvedených oblastí, a to „*oblasť chápania pojmu organizačnej kultúry*“ príslušníkmi Policajného zboru a Polície Českej republiky.

Objektom prieskumu boli vybrané útvary Policajného zboru a Polície Českej republiky a ich špecifické prostredie.

Predmetom prieskumu bola organizačná kultúra na základnom stupni riadenia Policajného zboru a Polície Českej republiky s dôrazom na kľúčové determinujúce faktory.

Prostredníctvom empirického skúmania realizovaného formou dotazníka sa podarilo získať názor 98 príslušníkov Policajného zboru a 98 príslušníkov Polície Českej republiky zaradených na základnom stupni policajnej organizácie (obvodné oddelenia Policajného zboru a Polície Českej republiky).

Pre jasnú a zrozumiteľnú prehľadnosť, uvádzame interpretáciu získaných výsledkov vybranej horeuvedenej oblasti v nasledujúcich grafoch. Výsledky súčasne komparujeme na základe výskumnej vzorky respondentov - príslušníkov základných útvarov Policajného zboru a základných útvarov Polície Českej republiky.

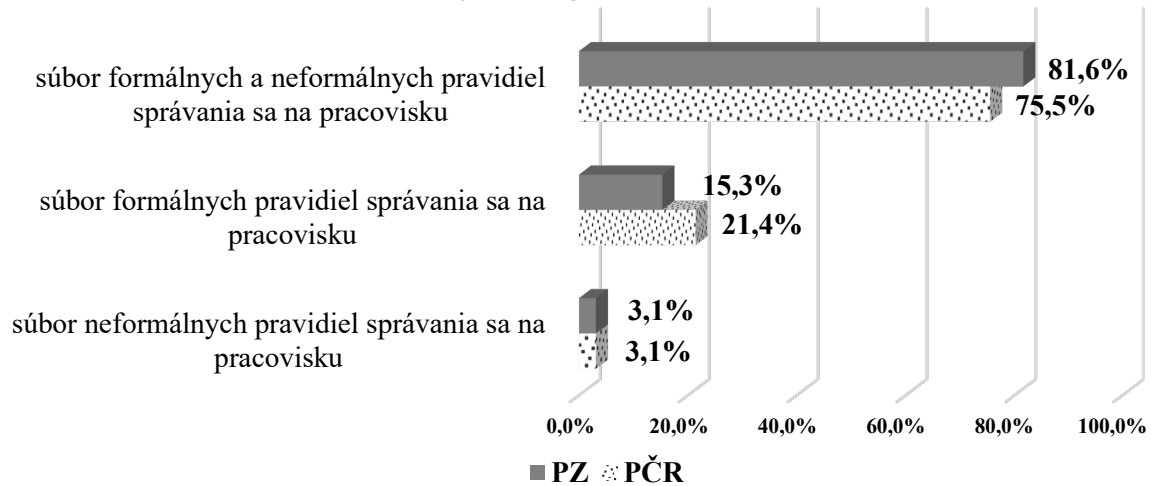
²⁵ PAJPACHOVÁ, M., 2012. Modely organizačnej kultúry ako východisko poznávania policajnej kultúry. In: *Policajná teória a prax*. s. 18.

²⁶ PAJPACHOVÁ, M., 2012. Modely organizačnej kultúry ako východisko poznávania policajnej kultúry. In: *Policajná teória a prax*. s. 18.

²⁷ PAJPACHOVÁ, M., BARIČIČOVÁ, E., VÁŇA, J. 2013. *Faktory úspechu policajnej organizácie*: Vedeckovýskumná úloha.

Otázka č. 1: V prvej otázke mali respondenti na výber jednu z troch možností, pričom ich výber mal zhodnotiť a poukázať na to, čo si príslušníci Policajného zboru a Polície Českej republiky (ďalej len PZ/PČR) predstavujú pod pojmom organizačná kultúra.

Graf 1 Pojem organizačná kultúra



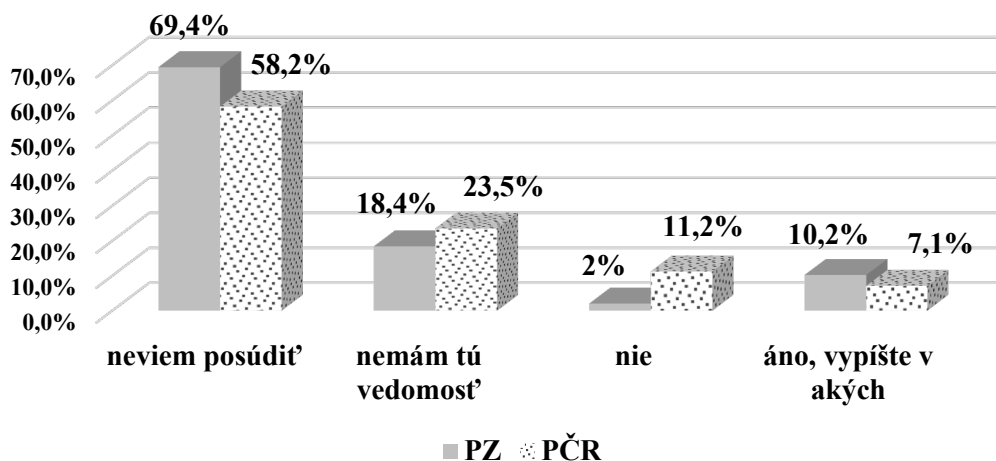
Zdroj: vlastné spracovanie

Zo všetkých opýtaných príslušníkov PZ si pod pojmom organizačná kultúra predstavuje „súbor formálnych a neformálnych pravidiel správania sa na pracovisku“ až 81,6 % (graf 1).

Zo všetkých opýtaných príslušníkov PČR bola táto istá možnosť označená 75,5 % zo všetkých opýtaných respondentov (graf 1).

Otázka č. 2: Na zistenie povedomia príslušníkov PZ/PČR o tom, či sa organizačná kultúra dotýka aj iných interných noriem PZ/PČR okrem Etického kódexu sme sa sústredili v nasledujúcej otázke.

Graf 2 Dotýka sa policajná organizačná kultúra aj iných interných noriem PZ/ PČR okrem Etického kódexu?



Zdroj: vlastné spracovanie.

Domnievame sa, že odpoveď „nie“ a čiastočne predchádzajúca odpoveď „nemám tú vedomosť“ dokazuje, že si príslušníci PZ/PČR myslia, že „policajná organizačná kultúra sa nedotýka iných interných noriem policajnej organizácie okrem Etického kódexu“.

Z uvedeného vyplýva, že len 2 % príslušníkov PZ a 11,2 % príslušníkov PČR si jednoznačne myslí, že sa „policajná organizačná kultúra nedotýka iných interných noriem policajnej organizácie okrem Etického kódexu“ (graf 2).

Odpoveď „neviem posúdiť“ je špecifická a vo výskumnej teórii charakterizovaná ako „úniková odpoveď“, ktorá umožňuje respondentovi sa niekedy vyhnúť priamej odpovedi. Z tejto odpovede jednoznačne nevyplýva koľkí respondenti sa „nechceli“ danou otázkou vôbec zaoberať a premýšľať nad jej obsahom, ale ani to, koľkí to naozaj „nevedeli posúdiť“ alebo dokonca koľkí „si skutočne myslia“, že sa „policajná organizačná kultúra nedotýka iných interných noriem policajnej organizácie okrem Etického kódexu“.²⁸

Len 10,2 % príslušníkov PZ zo všetkých opýtaných respondentov, označilo kladný variant a jednotlivé konkrétne názory/vyjadrenia sú zobrazené v tab. 1.

Ešte menej a to len 7,1 % príslušníkov PČR označilo variant kladnej odpovede a k nemu prislúchajúce konkrétne názory/vyjadrenia sú rovnako zobrazené v tab. 1.

Tab. 1 Doplnujúce vlastné názory jednotlivých príslušníkov PZ/PČR k otázke č. 2 pre variant „áno, vypíšte v akých“

PZ	PČR
▪ Zákon o PZ	▪ Zákon o PČR
▪ Pokyny a nariadenia, ktoré vydávajú riaditelia	-
▪ Zákon o štátnej službe	-
▪ Jednotlivé nariadenia upravujúce postupy pri rôznych činnostiach	-

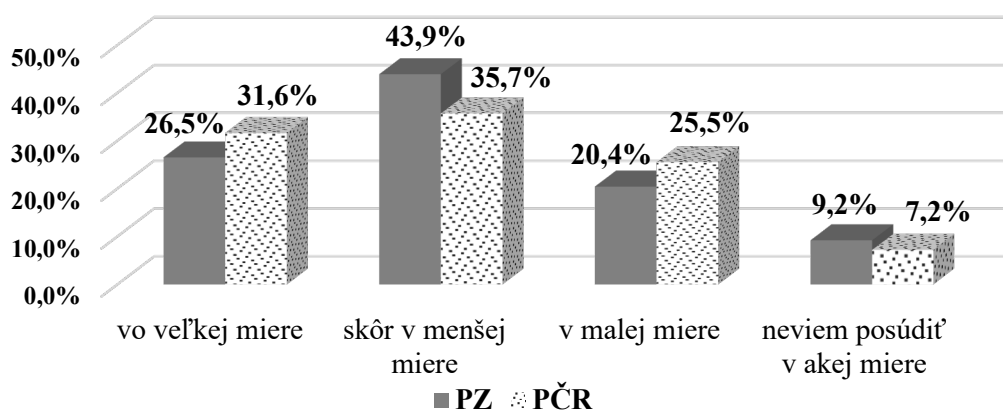
Zdroj: vlastné spracovanie.

Je nevyhnutné a žiaduce, aby mali príslušníci PZ/PČR vedomosť o tom, že sa policajná organizačná kultúra dotýka aj iných interných noriem PZ/PČR. Bez akéhokoľvek zamýšľania sa, by mali vedieť uviesť v akých. Je zrejmé, že sa s nimi denne stretávajú pri výkone svojej profesie v rámci svojej služobnej činnosti.

Otázka č. 3: Prostredníctvom nasledujúcej otázky sme zisťovali názor respondentov – príslušníkov PZ/PČR na mieru prítomnosti organizačnej kultúry na pracovisku.

²⁸ Pozn.: konzultované s doc. Karolom Murdzom, PhD.

Graf 3 Miera prítomnosti organizačnej kultúry v PZ/ PČR



Zdroj: vlastné spracovanie.

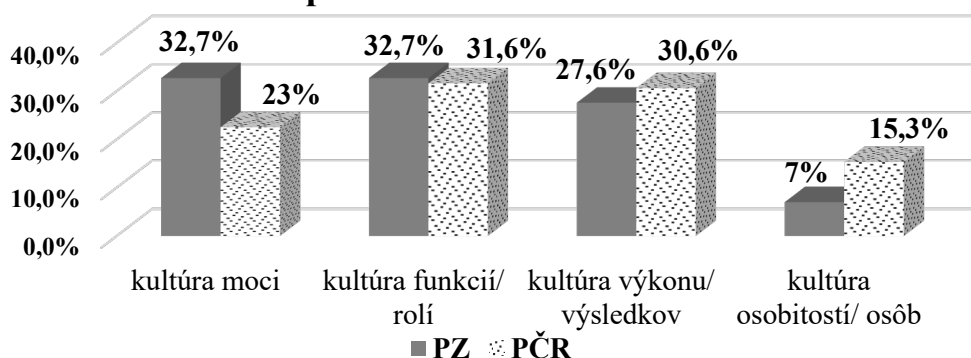
Na základe odpovedí respondentov – príslušníkov PZ/PČR, môžeme konštatovať, že prítomnosť organizačnej kultúry v PZ/PČR vníma viac ako 50 % respondentov „skôr v menšej miere“ a v „malej miere“ (graf 3).

Možnosť pozorovania prítomnosti organizačnej kultúry na pracovisku „vo veľkej miere“ bola označená príslušníkmi PZ 26,5 %.

Vo vyššej miere, a to 31,6 % príslušníkov PČR vníma prítomnosť organizačnej kultúry na pracovisku „vo veľkej miere“.

Otázka č. 4: Na základe charakteristiky typológie organizačnej kultúry podľa R. Harrisona a Ch. Handyho vo forme legendy uvedenej v predloženom dotazníku (súčasne tak v prvej časti daného príspevku) sme zisťovali, aký typ organizačnej kultúry sa vyskytuje na útvaroch respondentov - príslušníkov PZ/PČR.

Graf 4 Prevládajúci typ organizačnej kultúry na pracovisku v PZ/ PČR



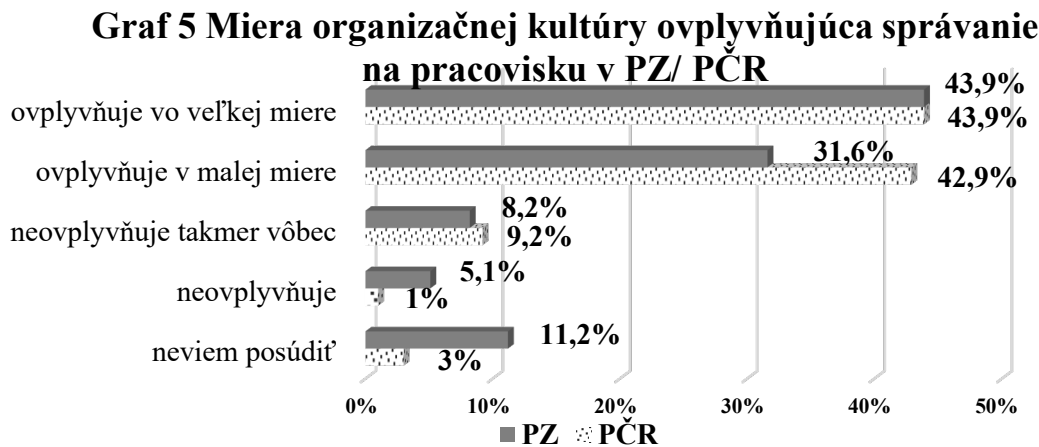
Zdroj: vlastné spracovanie.

Z uvedeného grafu 4 vyplýva, že zo štyroch možných variantov je na základe výsledkov názorov respondentov - príslušníkov PZ/PČR najdominantnejšia „kultúra funkcií/rolí“.

U príslušníkov PZ bola za najdominantnejší typ kultúry označená „kultúra funkcií/rolí“ a súčasne „kultúra moci“ a hneď na druhej priečke „kultúra výkonu/výsledkov“.

U príslušníkov PČR bola za najdominantnejší typ kultúry označená „*kultúra funkcií/rolí*“ a na druhom mieste, s minimálnym rozdielom, „*kultúra výkonu/výsledkov*“.

Otázka č. 5: Touto otázkou sme zisťovali v akej miere ovplyvňuje organizačná kultúra správanie príslušníkov PZ/PČR na pracovisku.



Zdroj: vlastné spracovanie.

Z výsledkov môžeme pozorovať nadväznosť na otázku č. 1, otázku č. 2, otázku č. 3.

Zhodné názory opýtaných príslušníkov PZ/PČR v 43,9 % potvrdili, že organizačná kultúra ovplyvňuje ich správanie na pracovisku „*vo veľkej miere*“ (graf 5).

Na základe vykonaného prieskumu môžeme zhodnotiť, že aktuálny stav policajnej organizačnej kultúry si vyžaduje značnú pozornosť a nutnosť venovať sa tejto problematike.

Pre zaujímavosť sme realizovali komparáciu vnímania policajnej organizačnej kultúry príslušníkmi PZ a príslušníkmi PČR. Na základe prieskumného šetrenia môžeme konštatovať, že sme dospeli k ich značnej podobnosti, ale nie vo všetkých jej zisťovaných oblastiach.

Na základe odpovedí opýtaných respondentov - príslušníkov PZ/PČR môžeme uviesť, že viac ako polovica chápe správne pojem organizačnej kultúry, ktorá predstavuje súbor formálnych, a aj neformálnych prejavov správania sa na pracovisku. Súčasne je ale citeľná absencia schopnosti premietnutia, resp. konkrétnej aplikácie tohto pojmu do praxe. Pre policajtov predstavuje „*organizačná kultúra*“ niečo zjavne existujúce, čo by malo významne ovplyvňovať výkon ich profesijnej činnosti.

Z prieskumného šetrenia vyplývajú ďalšie objektívne výsledky. V skutočnosti to, že si príslušníci PZ/PČR myslia, že „*policajná organizačná kultúra sa nedotýka iných interných noriem policajnej organizácie okrem Etického kódexu*“ dokazuje jednoznačne odpoveď „*nie*“ a čiastočne predchádzajúca odpoveď „*nemám tú vedomosť*“. Z výsledkov prieskumného šetrenia vyplýva, že len 2 % príslušníkov PZ a 11,2 % príslušníkov PČR si jednoznačne myslí, že sa „*policajná organizačná kultúra nedotýka iných interných noriem policajnej organizácie okrem Etického kódexu*“ a čiastočne si to myslí 18,4 % príslušníkov PZ a 23,5 % príslušníkov PČR na základe zvolenej odpovede „*nemám tú vedomosť*“. Odpoveď „*neviem posúdiť*“ je špecifická a vo výskumnej teórii charakterizovaná ako „*úniková odpoveď*“, ktorá umožňuje respondentovi sa niekedy vyhnúť priamej odpovedi. Z tejto odpovede jednoznačne nevyplýva koľkí respondenti sa „*nechceli*“ danou otázkou vôbec zaoberať a premýšľať nad jej obsahom, ale ani to, koľkí to naozaj „*nevedeli posúdiť*“ alebo dokonca koľkí „*si skutočne myslia*“, že sa „*policajná organizačná kultúra nedotýka iných interných noriem policajnej organizácie okrem*

Etického kódexu“.²⁹ Len 10,2 % príslušníkov PZ a 7,1 % príslušníkov PČR zo všetkých opýtaných respondentov, označilo jednoznačný variant kladnej odpovede „áno“. V skutočnosti to, že si príslušníci PZ/PČR myslia, že „*policajná organizačná kultúra sa nedotýka iných interných noriem policajnej organizácie okrem Etického kódexu*“ dokazuje jednoznačne odpoveď „nie“ a čiastočne predchádzajúca odpoveď „nemám tú vedomosť“. Máme za to, aby príslušníci PZ/PČR mali vedomosť, že policajná organizačná kultúra sa dotýka nielen Etického kódexu, ale aj iných interných noriem, ktoré bez zamýšľania sa dokážu konkrétne uviesť. Organizačná kultúra sa v podmienkach Policajného zboru dotýka *Nariadenia ministra vnútra Slovenskej republiky č. 39/ 2009 o pravidlách nosenia služobnej rovnošaty Policajného zboru, rovnošaty hudby Ministerstva vnútra Slovenskej republiky a rovnošaty letca a doplnené o novelizácie*,³⁰ *Nariadenia ministra vnútra Slovenskej republiky č. 86/ 1997 o pravidlách služobnej zdvorilosti v Policajnom zbore na zvýšenie morálneho stavu a služobnej disciplíny príslušníkov PZ doplnené o novelizácie*,³¹ *zákona č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore* (tretia hlava predmetného zákona pod názvom „*Povinnosti, oprávnenia a prostriedky policajta a Policajného zboru*,“ § 8 zákona č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore, v ktorom sú popísané „*Povinnosti policajta*“), *zákona č. 73/ 1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície* (druhá časť zákona³² o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, § 17 ods. 1, ktorý popisuje „*Služobnú prísahu*“, tretia časť zákona³³ o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, § 47, ktorý popisuje „*Služobnú disciplínu*“ a § 48 ods. 2, ktorý popisuje „*Základné povinnosti policajta*“). V zmysle zistených rezerv prostredníctvom realizovaného prieskumného šetrenia je nevyhnutné skvalitňovať prípravu budúcich nových policajtov na Stredných odborných školách PZ a tematike policajnej organizačnej kultúry venovať zvýšenú pozornosť. Je nevyhnutné sústrediť pozornosť na vzťah policajnej organizačnej kultúry a konkrétnych interných noriem, ktorých sa dotýka. Tieto interné normy musia príslušníci PZ ovládať, riadiť sa nimi a zároveň pochopiť a vnímať ich vzájomnú súvislosť. Tá sa následne odráža vo zvýšenej úrovni vykonávania ich služobnej činnosti, a tým následného pozitívnejšieho vnímania činnosti polície verejnosťou a pôsobením na policajnú klímu na pracoviskách.

Na základe prieskumného šetrenia sme zisťovali, aký typ organizačnej kultúry v zmysle typológie *R. Harrisona a Ch. Handyho* prevláda na útvaroch opýtaných respondentov.

²⁹ Pozn.: konzultované s doc. Karolom Murdzom, PhD.

³⁰ Nariadenie ministra vnútra SR č. 21/2014, ktorým sa mení a dopĺňa Nariadenie ministra vnútra SR č. 39/2009 o pravidlách nosenia služobnej rovnošaty Policajného zboru, rovnošaty hudby Ministerstva vnútra Slovenskej republiky a rovnošaty letca – doplnenie pravidiel nosenia rovnošaty duchovného,

- zmena Nariadenia ministra vnútra SR č. 97/ 2014, ktorým sa mení a dopĺňa Nariadenie ministra vnútra SR č. 39/2009 o pravidlách nosenia služobnej rovnošaty Policajného zboru, rovnošaty hudby Ministerstva vnútra Slovenskej republiky a rovnošaty letca v znení Nariadenie ministra vnútra SR č. 21/2014,

- výrazná zmena, ktorá nastala Nariadením ministra vnútra SR č. 94/2015, ktorým sa mení a dopĺňa Nariadenie ministra vnútra SR č.39/2009 o pravidlách nosenia služobnej rovnošaty Policajného zboru, rovnošaty hudby Ministerstva vnútra Slovenskej republiky a rovnošaty letca v znení neskorších predpisov, kde sa píše v ods. 2, že za čl. 4 sa vkladá čl. 4a, ktorý znie a ktorý popisuje „*úpravu zovňajšku pri nosení služobnej rovnošaty*,“

- posledná zmena Nariadenia ministra vnútra SR č. 97/2017, ktorým sa mení a dopĺňa Nariadenie ministra vnútra SR č. 39/2009 o pravidlách nosenia služobnej rovnošaty Policajného zboru, rovnošaty hudby Ministerstva vnútra Slovenskej republiky a rovnošaty letca v znení neskorších predpisov.

³¹ Nariadenie ministra vnútra SR č. 76/2005, ktorým sa mení a dopĺňa Nariadenie ministra vnútra SR č. 86/1997 o pravidlách služobnej zdvorilosti v Policajnom zbore,

Nariadenie ministra vnútra SR č. 170/2013, ktorým sa mení a dopĺňa Nariadenie ministra vnútra SR č. 86/1997 o pravidlách služobnej zdvorilosti v Policajnom zbore v znení Nariadenie ministra vnútra SR č. 76/2005.

³² §17 ods. 1 zákona č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície.

³³ §47 zákona č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície.

Za prevládajúci typ organizačnej kultúry bola v oboch prípadoch policajného prostredia označená „*kultúra funkcií/rolí*“. Na základe prieskumného šetrenia sa domnievame, že daný typ kultúry nazývaný „*kultúra funkcií/rolí*,“ v zmysle typológie organizačnej kultúry R. Harrisona a Ch. Handyho, prevláda v štátnej správe, konkrétne v podmienkach Policajného zboru.

4. Záver

Každá jedna organizácia ukazuje istým spôsobom svoju organizačnú kultúru aj navonok. Prezentuje ju množstvom prvkov, napríklad prostredníctvom imidžu organizácie a jeho prezentáciou, dosahovaním cieľov, interakciou zamestnancov počas porád, rokovaní, vykonávaní pracovnej činnosti v spolupráci s občanmi, ich vzájomným spôsobom komunikácie, spolupráce a pod. To všetko vypovedá o viditeľnej časti prvkov organizačnej kultúry organizácie. Kultúra súčasne predstavuje atmosféru, ktorá nás v práci obklopuje po celú pracovnú dobu. Je silným prvkom, ktorý dotvára pracovné procesy, pracovné vzťahy, ako aj pracovnú spokojnosť zamestnancov. Kultúra je zároveň vnímaná pomocou psychických prejavov a v zmysle toho je nehmotným prvkom. Nie je vo všetkých jej prejavoch voľným okom viditeľná. Správna zdravá organizačná kultúra má pozitívny vplyv na súdržnosť organizácie a jej adaptabilnosť.

V rámci prieskumu, ktorý bol zameraný na zisťovanie názorov policajtov na aktuálne problémy spojené s kultúrou policajnej organizácie, bola pozornosť sústredená na vybrané štyri oblasti (súčasne tak bola vykonaná analýza kľúčových faktorov ovplyvňujúcich policajnú kultúru). Prieskum bol realizovaný prostredníctvom dotazníka, ktorý bol rozdelený do štyroch oblastí (podieľajúcich sa na tvorbe kultúry policajnej organizácie) a k nim prislúchajúci určitý počet otázok. A to na „*oblasť zameranú na chápanie pojmu organizačná kultúra*“, „*oblasť zameranú na kultúru vzťahov na pracovisku*“, „*oblasť zameranú na pracovnú kultúru a s ňou súvisiace technické zabezpečenie výkonu služobnej činnosti na pracovisku*“ a „*oblasť zameranú na Etický kódex príslušníka PZ*“. Z dôvodu širokej obsiahlosti problematiky nebolo možné zamerať sa na všetky, resp. väčšinu oblastí, ich výber bol sústredený na tie pre nás najdôležitejšie. V príspevku sme venovali pozornosť prvej z nich, a to „*oblasť chápania pojmu organizačnej kultúry*“ príslušníkmi PZ/PČR. Prezentovaním výsledkov sme reflektovali zistené rezervy v skúmanej oblasti.

„Z dôvodu komplexného spoznania policajnej kultúry je potrebné zaoberať sa systémom hodnôt, princípov, noriem, štandardov, ktoré policajti skutočne akceptovali a prejavujú sa, napr. v ich lojalite k PZ, vo vzťahu k občanovi, v plnení si služobných povinností v zmysle platnej legislatívy, v správaní a konaní na základe etických a morálnych princípov. Manažment by ich mal v nadväznosti na ciele polície ovplyvňovať.“³⁴

Literatúra

- BARIČIČOVÁ, E. a M. PAJPACHOVÁ. 2016. Špecifiká policajnej kultúry v kontexte aktuálnych vedeckých zistení. In: *Policajná teória a prax*. s. 40-68. ISSN 1335-1370.
- DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. 2005. *Management a organizační chování*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- Declaration on cultural diversity, UNESCO. 2002. [online]. Dostupné na: http://www.unesco.org/education/imld_2002/universal_decla.shtml [cit. 15.10.2020].

³⁴ TRYBULOVÁ, S. 2020. Kvalitná organizačná kultúra ako kľúč k efektívnej policajnej organizácii. In: *Policajná teória a prax*. s. 97.

- KACHŇÁKOVÁ, A. 2010. *Organizačná kultúra*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 137 s. ISBN 978-80-8078-304-4.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. 2004. *Organizační kultúra*. Praha: Grada Publishing a.s., 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- MURDZA, K., 2009. Policajná kultúra. In *Policajná teória a prax*. s. 37-48. ISSN 1335-1370.
- PAJPACHOVÁ, M., 2012. Modely organizačnej kultúry ako východisko poznávania policajnej kultúry. In: *Policajná teória a prax*. s. 5-21. ISSN 1335-1370.
- PAJPACHOVÁ, M., BARIČIČOVÁ, L., VÁŇA, J. 2013. Faktory úspechu policajnej organizácie: projekt vedeckovýskumnej úlohy. Bratislava: KIM APZ v BA, 2013. 47 s.
- SACKMANN, S. 2017. *Firemná kultúra: spoznať – rozvíjať – zmeniť*. Munchen: Springer Gabler, 331 s. ISBN 978-3-658-18633-3.
- TRYBULOVÁ, S., 2020. Kvalitná organizačná kultúra ako kľúč k efektívnej policajnej organizácii. In: *Policajná teória a prax*. s. 90-100. ISSN 1335-1370.
- 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. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov.
- Nariadenie ministra vnútra Slovenskej republiky č. 86/1997 o pravidlách služobnej zdvorilosti v Policajnom zbore.
- Nariadenie ministra vnútra Slovenskej republiky č. 39/2009 o pravidlách nosenia služobnej rovnošaty Policajného zboru, rovnošaty hudby Ministerstva vnútra Slovenskej republiky a rovnošaty letca.

Key words: culture, organizational culture, Police Force, internal standards, culture of power, typology of organizational culture.

Summary

In a way, every single organization demonstrates its organizational culture on the outside as well. It presents it with a number of elements, e.g. through the image of the organization and its presentation, achieving goals, in the employees interaction during meetings, negotiations, performing work activities in cooperation with citizens, their mutual way of communication, cooperation, etc. All this speaks volumes about the visible part of the elements of the organizational culture of the organization. At the same time, the culture represents the atmosphere that surrounds us at work throughout the working time. It is a strong element that completes the work processes, work relationships, as well as the employees' job satisfaction. At the same time, culture is perceived through psychological manifestations and, in that sense, is an immaterial element. It is not visible to the naked eye in all its manifestations. A good, healthy organizational culture has a positive impact on the unity of the organization and its adaptability.

The survey, which was aimed at pointing out to and determining the opinions of police officers about current issues related to the culture of the police organization, focused on selected four areas (simultaneously analysing key factors influencing the police culture). The survey was conducted through a questionnaire, which was divided into four sections (involved in creating the culture of the police organization) and a number of relating questions. Namely, the "section focused on understanding the concept of organizational culture", "the section focused on the culture of workplace relations", "the section focused on work culture and related

technical equipment for performing of work duties, the section focused on the Code of Conduct of members of Police Force". Due to the wide range of issues, it was not possible to focus on every area or on majority of the areas, however we have chosen the most important ones to us. In the article, we paid attention to the first of them, namely the "section of understanding the concept of organizational culture" by members of the Police Force / PČR. By presenting the results, we reflected on the identified shortcomings in the examined area.

"Due to the comprehensive knowledge of police culture, it is necessary to deal with the system of values, principles, norms, standards that police officers actually accepted and manifest themselves, e.g. in their loyalty to the Police Force, in relation to the citizen, in the performance of their official duties in accordance with the valid legislation, in their conduct and actions on the basis of ethical and moral principles. The management should influence them in relation to the goals of the police. "

*npor. Mgr. et Mgr. Liliana Réveszová
Katedra informatiky a manažmentu
Akadémia Policajného zboru
Tel.: 0961 057063
e-mail: liliana.reveszova@minv.sk*

Recenzent: doc. Karol Murdza, PhD.