

Hodnotenie interných faktorov úspechu policajnej organizácie ako východisko možných zmien v procese jej riadenia

Anotácia: Štúdia prezentuje prvotné výsledky monitorovania a hodnotenia vybraných faktorov úspechu policajnej organizácie získané prostredníctvom výskumu, ktorý sa realizoval v rámci vedeckovýskumnej úlohy s názvom Faktory úspechu policajnej organizácie – Výsk. 185/2013. Riešiteľským pracoviskom predmetnej VVÚ je Katedra informatiky a manažmentu APZ v Bratislave. V centre pozornosti autoriek štúdie stoja tie interné determinanty riadenia, na ktorých môže policajná organizácia založiť svoje úspešné fungovanie a vývoj. Jednou z možností dosahovania trvalého úspechu policajnej organizácie je totiž nepretržité monitorovanie a pravidelné analyzovanie jej vnútorného prostredia, ako aj sústavné získavanie názorov na hodnotenie spokojnosti príslušníkov Policajného zboru, podmienok ich služobnej činnosti a kvality poskytovaných služieb.

Kľúčové slová: úspech, policajná organizácia, model 7 S, hodnotenie vybraných kľúčových faktorov úspechu.

Úvod

Potreba úspechu patrí medzi stále platné, aktuálne fenomény dnešnej doby, ktorý útočí na jednotlivé objekty či subjekty spoločnosti zo všetkých strán. Z toho vyplýva aj nemalý záujem odborníkov o precizovanie jednotlivých okruhov spojených s nastolenou problematikou. Napriek všetkým týmto snahám sa ale doteraz nepodarilo predmetnú oblasť rozpracovať vyčerpávajúcim spôsobom.

Definícia úspešnosti nie je jednoduchá, pretože ju nemožno vymedziť absolútne. Patrí do skupiny relatívnych pojmov, ktoré charakterizujeme a hodnotíme iba vzhľadom na niečo.¹ Väčšinou si pod týmto pojmom každý predstavuje svoje vlastné, subjektívne názory, ktorými označuje to, čo on sám za úspech považuje. Tým má na mysli predovšetkým dosiahnutie stanoveného cieľa v danom čase, to znamená dosiahnutie aktuálneho úspechu. J. Plamínek úspech popisuje ako „stav, v ktorom bolo dosiahnuté to, čo dosiahnuté malo byť“².

Ani encyklopedický výklad nereflektuje časové rozlíšenie a popisuje úspech ako „objektívny dôsledok kladného hodnotenia dosiahnutého cieľa, ktoré v sociálnej odozve prekročilo mieru očakávania a ktoré prinieslo isté uspokojenie. V prenesenom zmysle ide o také ohodnotenie určitej činnosti, ktoré svojou priaznivosťou prekoná akýkoľvek predpoklad na bezprostredné dosiahnutie cieľov“³.

Teoreticko-metodologické východiská riešenia problematiky

Policajná organizácia ako špecifická forma spoločenskej organizácie pracuje v kontexte celospoločenského prostredia. Je preto viac ako samozrejmé, že reálne podnety tohto prostredia sa odrážajú, resp. by sa mali odrážať, vo vnútornom mechanizme policajnej činnosti na účel realizácie riadiacich rozhodnutí na uspokojovanie celospoločenských potrieb v oblasti bezpečnosti a verejného poriadku. Úroveň napĺňania náročného poslania policajnej organizácie podmieňuje úspešnosť výkonu policajnej činnosti, a tak aj celkovú spokojnosť občanov s prácou polície. Aby policajná organizácia dosahovala uznanie a prestíž, aby bola rešpektovaná, mala by dodržiavať plnenie úloh stanovených v programových východiskách, strategických, koncepcných dokumentoch a právnych normách. Nemala by zabúdať, že jej kľúčovou úlohou je výkon činnosti ako služby verejnosti na jednej strane a nekompromisný prístup voči porušovateľom zákona na druhej strane.

¹ Pozri napr.: PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z. *Strategické myslenie manažérov*. Za tajomstvami strategického myslenia. Bratislava 2011.

² PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. Praha 2010, s. 15.

³ Ottův slovník naučný nové doby (1930-1943).

Pod kľúčovými faktormi úspechu policajnej organizácie preto treba rozumieť všetky relevantné javy, faktory a trendy, na ktorých môže policajná organizácia založiť svoj úspešný vývoj, ktoré jej zabezpečia dlhodobú výhodu a ktoré sa môžu považovať za atribút pozitívne vnímaný a prijímaný občanmi za predpokladu jeho *zvláštnosti, jedinečnosti, užitočnosti a udržateľnosti*.

Kľúčové faktory úspechu predstavujú výnimočné schopnosti, zručnosti alebo podmienky, ktoré musí policajná organizácia splniť, aby zabezpečila úspešnú realizáciu svojich špecifických cieľov. Môžu sa týkať tak finančných zdrojov, technológie, organizačnej štruktúry, ako aj personálu a podobne.

Pri diagnostikovaní a hodnotení relevantných faktorov úspechu policajnej organizácie je potrebné vychádzať jednak zo špecifických vlastností policajnej organizácie a jednak z predpokladu, že sú spôsobené tak objektívnymi, ako aj subjektívnymi skutočnosťami, ich vzájomnými vzťahmi a vzájomnou podmienenosťou.

Na uvedené skutočnosti reflektuje vedeckovýskumná úloha *Výsk. 185 „Faktory úspechu policajnej organizácie“*,⁴ ktorej riešiteľským pracoviskom je Katedra informatiky a manažmentu Akadémie Policajného zboru v Bratislave a zadávateľom sekcia personálnych a sociálnych činností a osobný úrad Ministerstva vnútra SR.

Hlavným cieľom predmetnej VVÚ je **identifikovať a analyzovať interné faktory policajnej organizácie, ktoré významnou mierou determinujú jej úspešné fungovanie a rozvoj**.

Na hodnotenie vybraných ukazovateľov úspechu policajnej organizácie je možné použiť viacero modelov a koncepcií – napríklad model EFQM, resp. koncepcie tzv. kritických faktorov úspechu⁵, medzi ktoré zaraďujeme koncepciu „7 S“⁶, koncepciu komponentov organizácie⁷, koncepciu TEAM⁸, koncepciu K. H. Chunga⁹, koncepciu strategických faktorov úspechu podľa J. Collinsa a J. I. Porrasa¹⁰ a iné.

Z uvedených metód bola na splnenie hlavného cieľa vedeckovýskumnej úlohy riešiteľmi zvolená **koncepcia – model „7 S“**, ktorá zahŕňa sedem základných kameňov, sedem vzájomne sa podmieňujúcich tvrdých a mäkkých faktorov. Tieto faktory výrazne ovplyvňujú prosperitu a úspech policajnej organizácie. Kým tvrdé faktory môže policajný manažment presne navrhnuť, formálne vymedziť a implementovať, mäkké faktory existujú len vďaka zamestnancom policajnej organizácie, ktorí sú vo vzájomnej sociálnej (služobnej) interakcii. To znamená, že ich nemožno jednoznačne vymedziť. V zmysle aplikovaného modelu 7 S medzi tvrdé faktory (Hard factors) patrí **stratégia** (Strategy), **štruktúra** (Structure) a **systémy** (Systems). Okrem nich by sme túto skupinu faktorov mohli doplniť napríklad aj o procesy prebiehajúce v policajnej organizácii, technické vybavenie a pracovné podmienky. Skupinu mäkkých faktorov (Soft factors) zase tvoria **spolupracovníci** (Staff), **štýl** (Style) a **schopnosti** (Skills). Uvedené komponenty možno doplniť ešte napríklad o komunikáciu, vedenie ľudí, tímovú spoluprácu, interpersonálne vzťahy, sociálno-psychologickú atmosféru na pracovisku a pod. Úlohu siedmeho integrujúceho faktora plní kultúra, ktorá reprezentuje pre policajnú organizáciu typické **spoločné hodnoty** (Shared values). Policajná kultúra sa odlišuje od kultúry iných organizácií, je jedinečná, špecifická a neopakovateľná.

V zmysle schváleného harmonogramu plnenia VVÚ sa vo všetkých krajoch Slovenskej republiky uskutočnil v priebehu mesiacov marec – jún 2013 reprezentatívny

⁴ Oponentúra projektu sa uskutočnila 19. 2. 2013 na Akadémii PZ v Bratislave.

⁵ VÁGNER, I. *Systém managementu*. Brno 2006, s. 11.1

⁶ VODÁČEK, L., ROSICKÝ, A. *Informační manažment*. Pojetí, poslání a aplikace. Praha 1997, s. 37.

⁷ VODÁČEK, L., ROSICKÝ, A. *Informační manažment*. Pojetí, poslání a aplikace. Praha 1997, s. 38.

⁸ ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava 2004, s. 4.7

⁹ VÁGNER, I. *Systém managementu*. Brno 2006, s. 113.

¹⁰ BENGTT, K., LÖVINGSSON, F. H. *Management od A do Z*. Brno 2006, s. 246-247.

výskum zameraný na analyzovanie vnútorného prostredia policajnej organizácie. Prioritným cieľom vedeckého bádania bolo zabezpečiť objektívne poznanie názorov príslušníkov Policajného zboru na podmienky výkonu ich služobnej činnosti. Táto skutočnosť môže policajnému manažmentu poslúžiť nielen na zvýšenie kvality jednotlivých úrovní riadenia policajnej organizácie, na zlepšenie vzťahov v horizontálnej rovine, ale v konečnom dôsledku aj na zlepšenie úrovne vzťahov medzi políciou a verejnosťou. Toto poznanie je zároveň jedným z neodmysliteľných východísk pri uskutočňovaní potrebných zmien v rámci policajnej organizácie.

Na získanie empirických údajov bol vypracovaný dotazník vlastnej konštrukcie¹¹, v ktorom mali policajti možnosť hodnotiť jednotlivé oblasti a podmienky výkonu ich služobnej činnosti. V záujme väčšej prehľadnosti je možné získané informácie členiť do týchto oblastí:

- celková pracovná spokojnosť policajtov, ako aj ich čiastková spokojnosť s vybranými faktormi policajnej práce,
- hodnotenie vybraných faktorov podľa koncepcie 7 S,
- názory policajtov na súčasný stav a kvalitu výkonu činností Policajného zboru v mieste ich služobného pôsobiska,
- aktuálne potreby a nevyhnutné predpoklady skvalitnenia práce Policajného zboru a jeho príslušníkov v mieste služobného zaradenia respondentov.

Výskum sa uskutočnil korešpondenčnou formou a bol určený všetkým policajtom bez rozdielu hodností, funkcií, stupňa riadenia a zložiek policajnej organizácie. Základný súbor tvorili príslušníci Policajného zboru v podriadenosti Prezídia PZ, Sekcie kontroly a inšpekčnej služby MV SR, Úradu pre ochranu ústavných činiteľov a diplomatických misií, Úradu hraničnej a cudzineckej polície P PZ a všetkých krajských riaditeľstiev PZ.

Väčšina respondentov – policajtov zapojených do terénnej etapy výskumu privítala príležitosť vyjadriť sa k jednotlivým oblastiam svojej práce so snahou prispieť tak k pozitívnym a funkčným zmenám v policajnej organizácii. Z celkového množstva rozposlaných dotazníkov sa vrátilo 519 kusov, pričom do štatistického spracovania bolo nakoniec zaradených 499 dotazníkov, čo predstavuje návratnosť až 92,4 %.

Na identifikáciu detailnejšieho hodnotenia každého zo sledovaných faktorov boli vybrané jednotlivé kritériá (oblasti). Ku každému kritériu boli priradené konkrétne subkritériá/indikátory (otázky v dotazníku) hodnotené na vzostupnej štvorstupňovej škále, na ktorej hodnota 1 znamená pozitívne a hodnota 4 negatívne hodnotenie. Použitie škály umožnilo stanoviť stupeň hodnotenia jednotlivých premenných a kvantitatívne spracovanie výsledkov pomocou štatistických výsledkov. Na štatistickú analýzu výsledkov bol použitý softvér SPSS.

Tvrde faktory úspechu ako základ dlhodobej perspektívy policajnej organizácie

A – Stratégia

Jednou z úloh stojacich pred členmi riešiteľského tímu predmetnej VVÚ bolo poznanie, overenie, či Policajný zbor napĺňa vymedzené *stratégie* a dosahuje stanovené ciele.

¹¹ Neštandardizovaný dotazník pre príslušníkov Policajného zboru umožnil od policajtov získať empirické údaje vzťahujúce sa na ciele a úlohy výskumu. Dotazník obsahoval 34 uzavretých otázok určených na zistenie stanovených okruhov problémov a 9 otázok určených na analýzu triediacich znakov podľa pohlavia, veku, vzdelania, dĺžky služby, služobného zaradenia, podielu na riadení, druhu služby, kraja a policajného okresu. Okrem toho respondenti mali možnosť v jednej otázke otvoreného typu vyjadriť vlastnými slovami aj ďalšie dôležité skutočnosti vzťahujúce sa na výkon ich služobnej činnosti. V záujme zaistenia vyššej návratnosti dotazníkov a v snahe prispôsobiť zber empirických údajov čo najviac požiadavkám príslušníkov Policajného zboru bol ešte predtým realizovaný pilotný prieskum s cieľom poodhaliť prvé konštrukčné rezervy dotazníka.

Stratégia predstavuje jeden z pilierov každej prosperujúcej organizácie.¹² Je predpokladom jej fungovania a rozvoja. Pre stratégiu je charakteristické vymedzenie a usporiadanie sústavy cieľov v priestore a čase (tzv. vecná orientácia a časová dimenzia) a postupnosť krokov ich dosiahnutia vrátane podmienok a predpokladov. V policajnej organizácii má nezastupiteľné miesto Bezpečnostná stratégia Slovenskej republiky. V záujme napĺňania jej hlavných myšlienok boli v podmienkach Policajného zboru, v záujme poskytovania služieb občanom a inštitúciám, rozpracované ďalšie stratégie, napríklad Stratégia prevencie kriminality a inej protispoločenskej činnosti v SR na roky 2012 – 2015, Stratégia boja proti obchodovaniu s ľuďmi na roky 2011 – 2014, Stratégia boja proti extrémizmu na roky 2011 – 2014 a pod. V záujme napĺňania jednotlivých stratégií je nevyhnutné, aby čiastkové stratégie boli v súlade s globálnou stratégiou policajnej organizácie, aby sa podarilo dosiahnuť zladenie schopností a zdrojov organizácie s príležitosťami, ktoré sa ponúkajú v jej externom prostredí a tiež zabezpečiť, aby rôzne stránky stratégie boli vzájomne skĺbené a podporované všetkými organizačnými zložkami Policajného zboru, všetkými útvarmi Ministerstva vnútra Slovenskej republiky.

Analýza výsledkov získaných z realizovaného výskumu predbežne naznačuje, že nadpolovičná väčšina opýtaných (63,7 %) kladne posudzuje plnenie strategických cieľov policajnej organizácie. Istá časť policajtov (v počte 50) sa ale k danej otázke nevyjadrila (buď sa nevedela, alebo nechcela vyjadriť).

B – Štruktúra

V zmysle použitej metodiky sa riešitelia VVÚ zamerali aj na *štruktúru* policajnej organizácie. Táto predstavuje formálny systém vzťahov v jej vnútri zabezpečujúci diferenciáciu a zároveň integráciu činností nielen jednotlivých útvarov Policajného zboru, ale aj zamestnancov, ktorí sa podieľajú na realizácii riadiacich, výkonných a podporných procesov v záujme dosahovania stanovených cieľov. Z hľadiska vnútornej diferenciácie sa policajná organizácia vyznačuje vysokým stupňom zložitosti vertikálnej štruktúry, čo potvrdili i samotní respondenti. Ich hodnotenie sa nachádza v pásme mierne negatívnom. Viacerí policajti zapojení do výskumu vyjadrili nutnú potrebu realizácie zmien v organizačnej štruktúre Policajného zboru s cieľom lepšieho a kvalitnejšieho napĺňania požiadaviek svojich zákazníkov, teda občanov a rôznych spoločenských inštitúcií. Ide napríklad o zníženie počtu stupňov riadenia, o lepšiu spoluprácu s medzinárodnými policajnými štruktúrami v súvislosti s rozširovaním medzinárodnej organizovanej trestnej činnosti, o preberanie a osvojovanie si potrebného know-how príslušných policajných štruktúr zo zahraničia.

C – Systémy

Systém vo význame usporiadania objektu predstavuje v podmienkach policajnej organizácie okrem iného systém informačný, kontrolný, hodnotiaci, systém motivácie a stimulácie policajtov, systém vzdelávania a pod. Aj keď v podstate ide o tvrdý faktor podmieňujúci úspešnosť policajnej organizácie, jeho praktický dosah sa ukáže až v efektívnom prepojení s mäkkými faktormi.

Informačný systém

Informačný systém, ako dôležitý tvrdý faktor úspechu policajnej organizácie, predstavuje subsystém z množstva aplikovaných systémov v podmienkach policajnej organizácie. Jeho základnou úlohou je zabezpečiť dostatok relevantných, aktuálnych a presných informácií v potrebných termínoch a v požadovanej forme. Z hľadiska informačnej podpory sa v prostredí policajnej organizácie využíva množstvo informačných

¹² Viac pozri napr. PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z. *Strategický manažment*. Teoretické východiská alebo jadro vedomostí. Bratislava 2009.

systémov, prostredníctvom ktorých sa zabezpečuje realizácia všetkých procesov prebiehajúcich v Policajnom zbore (či už riadiacich, výkonných, alebo aj pomocných). Ako naznačujú predbežné výsledky realizovaného výskumu, viac ako 3/4 respondentov využíva informačné systémy na vkladanie údajov, ich lustrovanie (napríklad na úseku služby kriminálnej polície, služby poriadkovej a dopravnej polície, služby hraničnej a cudzineckej polície ide o systémy PATROS, PATRMV, PATRZBRANE, PATRDOC, WPOLDAT, EŠSK, POLDAT, CLK, ISDN, REGOB, MIGRA, ECU, INBO a pod.). Detailnejší popis výskumných zistení z oblasti informačných systémov bude prezentovaný v záverečnej správe VVÚ.

Hodnotiaci systém

Hodnotiaci systém predstavuje nástroj, prostredníctvom ktorého policajná organizácia zastúpená príslušným subjektom riadenia získava kľúčové informácie nielen o kvalite plnenia cieľov, ale aj o kvantite a kvalite pracovných výkonov jednotlivých policajtov. Správne realizované hodnotenie prináša spätnú väzbu policajtom, umožňuje vytvárať východisko ich osobného zdokonaľovania, zároveň prináša úžitok aj ich nadriadeným, personálnym útvarom i celej policajnej organizácii. Preto je viac ako samozrejmé, že si zaslúži patričnú pozornosť aj v rámci riešenia vedeckovýskumnej úlohy.

Výkon štátnej služby policajta sa posudzuje na základe vymedzených kritérií, ktoré sú uvedené v interných právnych dokumentoch¹³. Posudzuje sa kvalita plnených úloh, ich kvantita v stanovenom termíne, včasnosť (kde sa zohľadňuje rýchlosť, pohotovosť, dodržiavanie stanovených lehôt, spoľahlivosť a pod. a samostatnosť a iniciatíva pri riešení zadanej úlohy), miera usmerňovania, rozsah kontroly, záujem o profesijný a odborný rast, uplatňovanie inovatívnych prístupov¹⁴, schopnosť nachádzať optimálne riešenia atď.

Jedným z dôvodov zisťovania názorov na tento systém bola skutočnosť, že policajti sa domáhajú, aby výkon ich služobnej činnosti bol posudzovaný transparentne, objektívne, spravodlivo, čo by malo výrazný vplyv na zefektívnenie a skvalitnenie všetkých úloh, ktoré Policajný zbor plní. Respondenti mali v dotazníku možnosť vyjadriť svoj názor na súčasný systém hodnotenia a vybrané výroky, ktoré sa týkajú hodnotiacej činnosti príslušníkov Policajného zboru.

Z odpovedí respondentov na jednotlivé otázky vyplýva, že hodnotiaci systém nie je príslušníkmi Policajného zboru plne akceptovaný a nepovažujú ho za skutočne pôsobiaci motivačný nástroj. V pásme nespokojnosti sa tiež nachádza vyjadrenie týkajúce sa názoru na to, či „hodnotenie poskytuje spätnú väzbu“ a či „má hodnotenie vplyv na možnosť rastu ich služobného príjmu“.

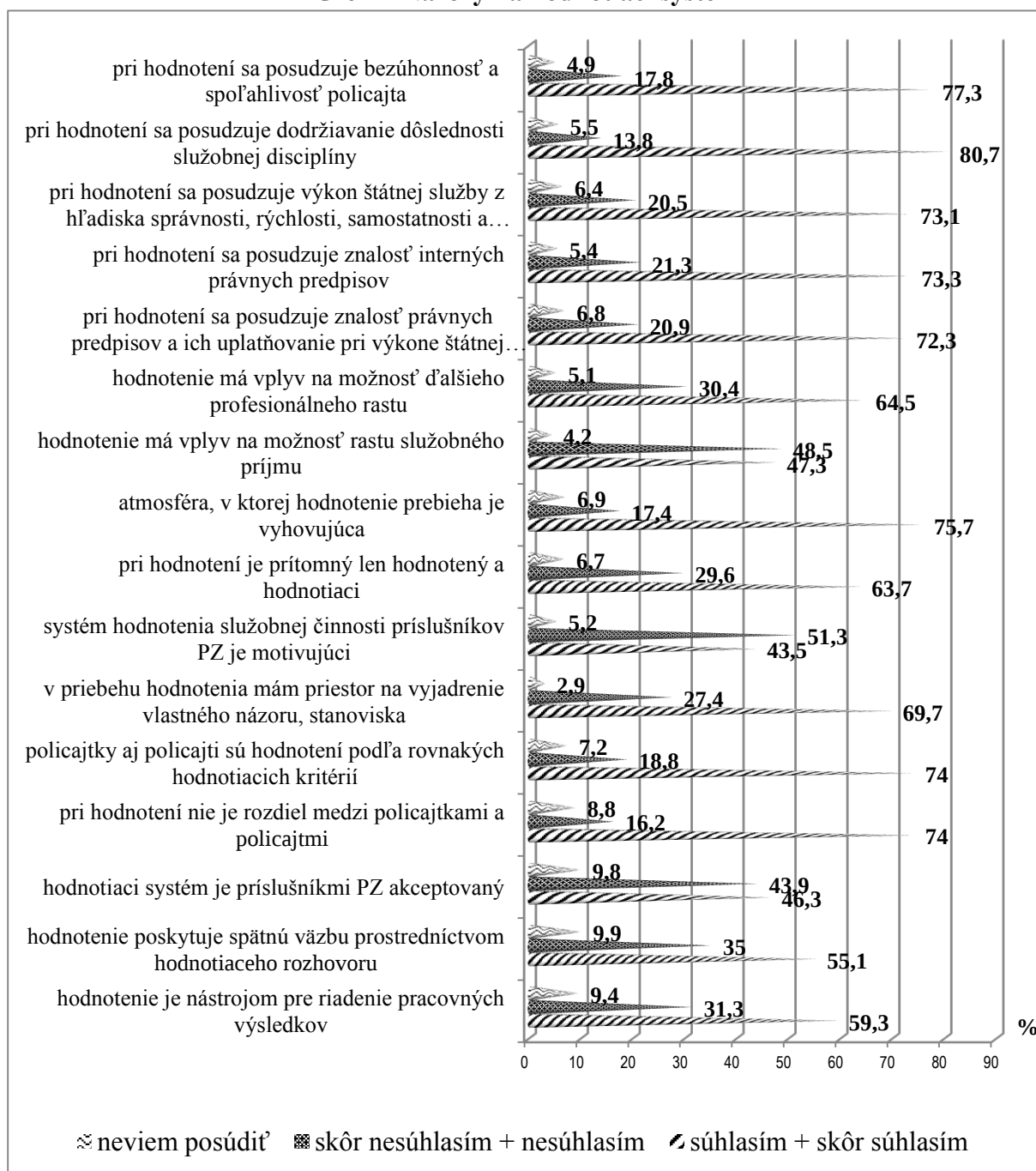
Naznačené výsledky oprávňujú spracovateľov vyjadriť presvedčenie, že policajti majú záujem o taký transparentný hodnotiaci systém, ktorý bude zárukou ich ďalšieho kariérneho rastu, rastu služobného príjmu a bude plne rešpektovaný ako motivačný nástroj, ktorý im umožní efektívnejšie plnenie stanovených úloh.

Prvotne spracované vedecké zistenia prezentuje nasledujúci graf:

¹³ Systém hodnotenia policajtov v praxi upravuje nariadenie ministra vnútra Slovenskej republiky č. 118/2013 o testovacej prevádzke hodnotenia príslušníkov Policajného zboru v znení nariadenia Ministerstva vnútra Slovenskej republiky č. 54/2014 a pokyn prezidenta Policajného zboru č. 125/2013 o podrobnostiach k testovacej prevádzke hodnotenia príslušníkov Policajného zboru a pokyn prezidenta Policajného zboru č. 63/2014, ktorým sa mení vyššie uvedený pokyn prezidenta Policajného zboru.

¹⁴ Práve koncepcia TEAM a K. H. Chunga, ale i ostatné kladú dôraz na inovácie, ktoré považujú za hnací motor každej organizácie.

Graf 1 Názory na hodnotiaci systém



Systém hmotnej a nehmotnej motivácie policajtov

Motivácia predstavuje komplex určitých faktorov a prístupov, ktoré spôsobujú, že zamestnanec sa správa a koná určitým spôsobom. V manažmente sa pod ňou rozumie určitá hnacia sila (napríklad prianie, túžba, úsilie a pod.), ktorá predstavuje vnútorný stav duše človeka. Tá ho aktivuje alebo uvádza do pohybu.¹⁵

Vedenie Policajného zboru si uvedomuje dôležitosť motivácie policajtov a jej dosah na kvalitu plnenia úloh služobného charakteru. Preto mnohé z nástrojov či už hmotnej, alebo nehmotnej motivácie a stimulácie, ktoré sa v špecifickom prostredí policajnej organizácie

¹⁵ PINDER, C. C. *Work motivation: Theory, Issues and Applications*. Glenview 1984.

aplikujú, sú vymedzené priamo v zákone o štátnej službe¹⁶. Zaradujeme sem napríklad stimulujúci služobný príjem, poskytovanie zdravotnej a špecifickej zdravotnej starostlivosti, preventívnu rehabilitáciu, starostlivosť o získavanie, zvyšovanie a prehlbovanie kvalifikácie policajtov, náhradu výdavkov, ktoré vznikajú policajtom pri plnení služobných úloh, zriaďovanie a udržiavanie zdravotníckych zariadení, starostlivosť o vzhľad, úpravu a zlepšovanie pracovísk, vytváranie podmienok na uspokojovanie kultúrnych, rekreačných a telovýchovných potrieb a záujmov policajtov, spoločenský význam profesie, možnosť kariérneho postupu a mnohé iné.

Prehľad a prvé hodnotenie uvedených nástrojov respondentmi poskytuje nasledujúca tabuľka.¹⁷

Tabuľka 1 Motivačné faktory

Faktory motivácie	+	-
	odpovede % ¹⁸	
stimulujúci služobný príjem	97,8	1,0
poskytovanie ubytovania alebo príspevku na bývanie	78,4	15,8
poskytovanie zdravotnej starostlivosti	92,8	5,4
preventívna rehabilitácia	89,2	8,8
možnosť získať, prehĺbovať a zvyšovať kvalifikáciu	91,8	7,2
náhrada výdavkov, ktoré vznikajú policajtom pri plnení služobných úloh	92,0	6,2
starostlivosť o vzhľad, úpravu a zlepšovanie pracovísk	88,8	10,4
možnosť využívať rekreačné zariadenia	73,3	23,4
uspokojovanie kultúrnych, telovýchovných a rekreačných potrieb a záujmov policajtov	76,3	21,0
zabezpečovanie stravovania, ktoré zodpovedá zásadám správnej výživy	85,8	12,6
spoločenská prestíž profesie	84,2	13,2
možnosť kariérneho postupu	92,6	6,8
možnosť uplatňovať tvorivosť pri výkone služobnej činnosti	82,1	15,6
fyzické podmienky a pracovný režim	90,1	7,0
dosahovanie reálnych cieľov	87,8	9,2
poskytovanie spätnej väzby, otvorená komunikácia	92,2	8,6
dôvera medzi nadriadenými a podriadenými	96,4	2,6
povahové vlastnosti nadriadeného, jeho odborná a osobnostná autorita	97,4	2,2
priaznivá pracovná atmosféra na pracovisku	98,2	1,2
možnosť sebarealizácie, sebauplatnenia	94,2	5,0
štýl vedenia policajtov, tímov	93,8	3,8
možnosť samostatne pracovať pri výkone služobnej činnosti	89,6	9,2
zameranie, náplň, rôznorodosť policajnej práce	84,7	12,2
osobná nezávislosť pri rozhodovaní	84,9	12,8

¹⁶ § 146 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 v znení neskorších predpisov.

¹⁷ Zaujímavé paralely v oblasti pracovnej motivácie pracovníkov Polície ČR ponúka publikácia KOVARÍK, Z. *Profesní motivace pracovníků Policie České republiky*. Brno 2010.

¹⁸ Dôpočet do 100 % tvoria odpovede „neviem posúdiť“ a neuvedené odpovede.

možnosť riadiť, usmerňovať iných	61,9	31,0
možnosť pomáhať druhým	93,2	5,0
možnosť aktívne prispieť k bezpečnosti občanov a znižovaniu kriminality	95,2	2,4
pracovné uznanie	90,6	8,6
možnosť uplatňovať vlastné schopnosti pri výkone služobnej činnosti	94,4	4,6
pocit pracovnej úspešnosti	92,8	6,2
stále zamestnanie	95,8	3,0
celkové podmienky výkonu služobnej činnosti	96,2	3,0
dobré medziľudské vzťahy na pracovisku	97,2	1,8
schopnosť vedúceho rozhodovať sa	96,0	2,6
záujem pracovať s ľuďmi a medzi ľuďmi	91,6	7,0
sociálne istoty a výhody sociálneho zabezpečenia policajtov	95,8	3,4
možnosť nosiť zbraň pri výkone tohto povolania	54,1	41,0

Dominantné postavenie v skupine predložených motívov majú najmä tie okolnosti, ktoré súvisia s realizáciou existenčných záujmov a každodenných sociálnych potrieb človeka. Z hľadiska preferencií boli respondentmi označené za najdôležitejšie nasledujúce motívy:

1. stimulujúci služobný príjem,
2. povahové vlastnosti nadriadeného, jeho odborná a osobnostná autorita,
3. priaznivá pracovná atmosféra na pracovisku,
4. sociálne istoty a výhody sociálneho zabezpečenia policajtov,
5. stále zamestnanie,
6. dôvera medzi nadriadenými a podriadenými.

Uvedené poznanie môže predstavovať východisko pre nadriadených pri vedení svojich spolupracovníkov a vytváraní podmienok na skvalitňovanie ich služobnej činnosti.

Mäkké faktory úspechu policajnej organizácie ako nenahraditeľný zdroj jej prosperity

Manažérska osobnosť, štýl riadenia, ako aj vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými významne podmieňujú celkovú atmosféru v zamestnaní. Podieľajú sa na kvalite medziľudských vzťahov na pracovisku a odrážajú sa aj v konečných výsledkoch a spokojnosti s prácou. Z toho dôvodu si zaslúžia patričnú pozornosť aj v rámci riešenej VVÚ.

A – Osobnosť priameho nadriadeného a jeho úroveň riadenia

V záujme získania komplexného vyjadrenia názoru na svojich priamych nadriadených bol podriadeným policajtom predložený súbor výrokov, ktoré sa týkali správania, konania, odbornosti a úrovne riadenia ich priameho nadriadeného. Respondenti vyjadrovali mieru svojho súhlasu alebo nesúhlasu s uvedenými výroky¹⁹.

Výsledky ukázali, že hodnotenie priamych nadriadených je najpriaznivejším hodnotením zisteným v danom výskume²⁰. Vybrané vlastnosti svojich priamych nadriadených pozitívne hodnotí viac ako 2/3 opýtaných policajtov.

Predbežné výsledky sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

¹⁹ Súbor výrokov v dotazníku v otázke č. 19.

²⁰ Potvrdili sa výsledky získané v prieskume realizovanom v roku 2007. Bližšie – BILSKÝ, P. et al. *Názory policajtov na svoju profesiu a podmienky služobnej činnosti*. Bratislava: PPZ, 2007.

Tabuľka 2 Hodnotenie priamych nadriadených

Môj priamy nadriadený je človek, ktorý	+	-
	odpovede % ²¹	
vie dobre robiť svoju prácu	92,5	5,2
vie a stará sa, čo robia jeho podriadení	89,1	8,8
dokáže prijať konštruktívne pripomienky k jeho práci	84,1	13,3
je priamy a úprimný, povie do očí, čo si myslí	81,1	15,3
stará sa o svojich podriadených	82,7	14,5
zbytočne nestrpčuje život a nesťažuje prácu podriadeným	87,2	11,2
má odborné vedomosti o oblasti, ktorú riadi	92,0	5,8
dobre organizuje prácu svojich podriadených	85,3	11,1
vie dať jednoznačne najavo, čo od podriadených očakáva	89,7	8,2
dokáže sa zastat svojich podriadených na vyšších miestach	74,4	15,9
má dobrý vzťah k svojim podriadeným	90,0	7,2
pravidelne hodnotí prácu podriadených	85,5	8,8
má prehľad o tom, čo sa na jeho pracovisku deje	89,4	8,6
dá možnosť prácu napraviť, ak sa niekomu nedarí	88,5	6,8
dokáže jasne a zrozumiteľne povedať, čo sa má urobiť	88,5	9,6
má osobné skúsenosti z práce, ktorú riadi	86,6	10,0
umožňuje uplatňovať samostatnosť a iniciatívu v práci	88,8	7,6
správa sa zdvorilo, slušne	92,8	5,8
nie je namyslený, povýšenecký, panovačný, despotický	85,5	12,8
dokáže poradiť a pomôcť, ak to iní potrebujú	88,9	9,2
nie je chladný, nevládny, neprívetivý, bez humoru	87,1	11,2
čo povie, aj splní, možno sa na neho spoľahnúť	87,8	9,2
je pokojný, rozvážny, dokáže sa ovládať	86,8	10,4
u podriadených má prirodzenú autoritu	84,8	12,7
slušne rozpráva, nenadáva, nepoužíva vulgárne slová, oplzlosti	88,9	9,0
je príkladom dobrého policajta v službe	87,5	7,2
je príkladom dobrého policajta i mimo služby	77,5	4,2
umožňuje uplatňovať tvorivosť	80,3	12,3
je všeobecne vzdelaný, inteligentný a kultúrny človek	92,9	4,0
volí optimálne postupy a pracovné metódy v závislosti od situácie	87,9	8,6
sústredzuje pozornosť na riešenie rozhodujúcich úloh	90,0	6,2
samostatne sa rozhoduje a dokáže predvídať dôsledky	87,0	9,6
reguluje vlastné správanie a konanie i v záťažových situáciách	85,5	9,4
racionálne rieši emocionálne negatívne situácie	89,8	6,6
rýchlo sa orientuje, reaguje a rozhoduje aj v zložitých a nepredvídaných situáciách	86,7	9,4
sebaisto, dôrazne, ale taktne vystupuje v kontakte s podriadenými	89,4	8,6
iné (dopíšte)		

²¹ Dopočet do 100 % tvoria odpovede „neviem posúdiť“ a neuvedené odpovede.

Celkové hodnotenie priamych nadriadených je pomerne pozitívne (priemer = 1,784). Policajti zapojení do výskumu vysoko oceňujú, že ich priami nadriadení sa k nim správajú taktne a slušne. Zároveň vyjadrili i názor, že nadriadený vie robiť svoju prácu, má odborné predpoklady, je inteligentný a tiež vie dať najavo, čo od nich očakáva. Napriek už naznačenému priaznivému hodnoteniu uvedených kritérií boli identifikované i kvality, v ktorých majú priami nadriadení určité rezervy. Na základe nich je možné usudzovať, že policajti od svojich priamych nadriadených očakávajú, že budú príkladom dobrého policajta i mimo služby, očakávajú väčšiu podporu, že sa ich zastanú na vyšších miestach a tiež že im poskytnú väčší priestor na uplatňovanie tvorivosti pri plnení úloh služobného charakteru. Napriek tejto kritike sa stále ale nachádzajú v pásme pozitívneho hodnotenia.

B – Uplatňovaný štýl vedenia spolupracovníkov

Respondenti mali možnosť vyjadriť svoj názor na správanie sa svojich nadriadených, spôsob ich komunikácie, vystupovania a správania sa v určitých situáciách. Inými slovami povedané, dostali príležitosť posúdiť vhodnosť štýlu, ktorý uplatňuje ich priamy nadriadený v procese ich vedenia.

Považujeme za vhodné zdôrazniť, že charakter výkonu policajných činností, najmä rozhodovanie a organizovanie predovšetkým bezpečnostno-operatívnych činností (napríklad zákroky, domové prehliadky, pátranie po osobách, policajno-bezpečnostné akcie a pod.) si v značnej miere vyžaduje uplatňovanie autoritatívneho štýlu. K základným charakteristikám tohto štýlu patrí striktné zadávanie úloh, presadzovanie rozhodnutí nadriadeného, dôsledná a častá kontrola plnenia úloh a pod.²²

Pri interpretovaní výsledkov dotýkajúcich sa otázky venovanej uplatňovanému štýlu vedenia priamym nadriadeným je potrebné uviesť, že respondentom robila určité problémy. V priemere len 91,8 % respondentov využilo možnosť vyjadriť sa k tomuto sledovanému znaku. Prvotné zistenia naznačujú, že manažéri v procese vedenia spolupracovníkov využívajú prevažne demokratický štýl vedenia. Domnievame sa, že uvedená skutočnosť môže byť ovplyvnená viacerými faktormi. Jedným z nich je napríklad služobné zaradenie respondentov. Do výskumu boli totiž okrem policajtov základných útvarov zapojení i príslušníci Policajného zboru služobne pôsobiaci na Prezídiu Policajného zboru, Úrade hraničnej a cudzineckej polície Prezídia Policajného zboru, Sekcii kontroly a inšpekčnej služby MV SR, kde demokratický prístup nachádza svoje uplatnenie, aj keď nie vždy a v každej situácii. Veľkou výhodou tohto štýlu je získavanie názorov podriadených, ich stanovísk, ponechávanie priestoru na spolurozhodovanie a samozrejme aj na realizáciu prijatého rozhodnutia.

Ďalším z dôvodov zisteného stavu môže byť nastolený trend prechodu od administratívnych prístupov k soft prístupom uplatňovaným v procese vedenia ľudí, ktorý môže byť pozitívnym odrazom efektívnosti výučby predmetov skupiny manažment na Akadémii PZ v Bratislave.

Spokojnosť s vybranými podmienkami služobnej činnosti ako prienik pôsobenia tvrdých a mäkkých faktorov úspechu

Spokojnosť v práci, resp. pracovná spokojnosť, poukazuje na to, ako sa človek vyrovnáva s prácou a jej prejavmi. Predstavuje kategóriu, ktorej sa pozornosť začala venovať v prvej polovici 20. storočia. Všeobecnejšie autori vymedzujú pracovnú spokojnosť „ako priaznivý alebo pozitívny emocionálny stav, ktorý vyplýva z hodnotenia práce alebo pracovnej skúsenosti“, alebo špecifickejšie „ako postoj k práci ako celku a k jej jednotlivým

²² Viac pozri napr.: MAJTÁN, M. et al. *Manažment*. Bratislava 2003, s. 235.

komponentom, ktorým jedinec pripisuje váhu alebo význam“.²³ Mnohé štúdie, v ktorých sa pozornosť venovala práve pracovnej spokojnosti, poukázali na skutočnosť, že fenomén pracovnej spokojnosti je významný faktor úspešnosti organizácie.²⁴

Pracovná spokojnosť človeka je spravidla determinovaná a ovplyvňovaná viacerými podmienkami. Pri sledovaní pracovnej spokojnosti policajtov sa preto riešitelia VVÚ sústredili na zistenie aj ich čiastkovej spokojnosti s niektorými vybranými podmienkami služobnej činnosti, o ktorých predpokladali, že majú, resp. môžu mať, špecifický význam pre výkon policajnej profesie.

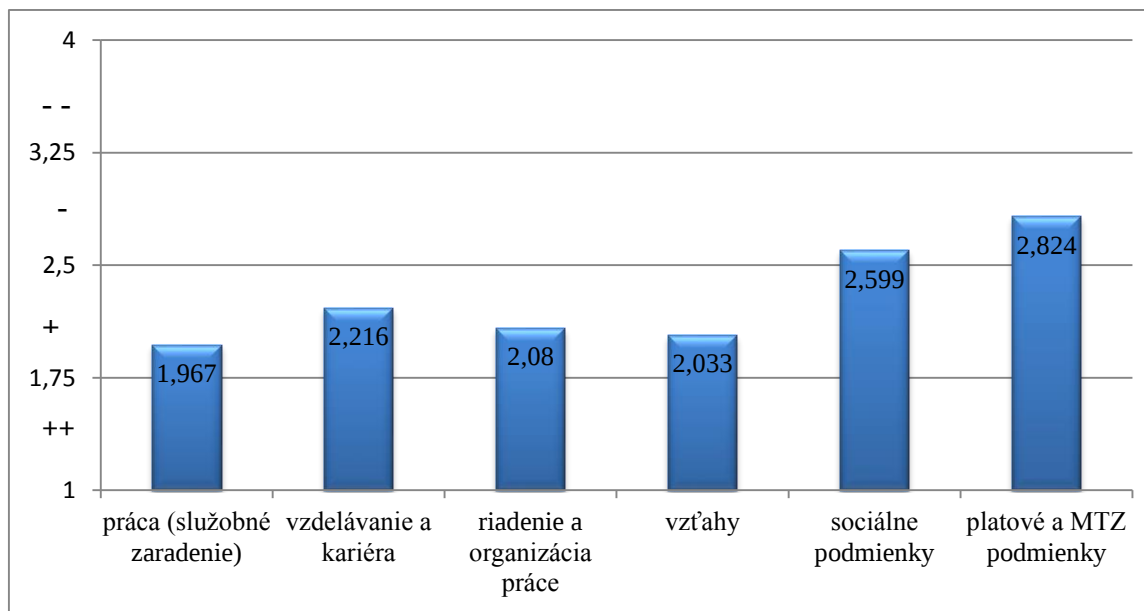
Pracovná spokojnosť je hodnotením, ktoré vyjadruje spokojnosť s konkrétnou policajnou prácou, funkciou, druhom policajnej služby, s riadením a organizáciou práce, s konkrétnymi pracovnými, sociálnymi či inými podmienkami konkrétneho služobného pôsobiska policajta. Na poznanie miery (úrovne) pracovnej spokojnosti bolo vybraných šesť subkritérií (oblastí):

1. spokojnosť s prácou (služobným zaradením),
2. spokojnosť so vzdelávaním a kariérou,
3. spokojnosť s riadením a organizáciou práce,
4. spokojnosť so vzťahmi na pracovisku,
5. spokojnosť so sociálnymi podmienkami,
6. spokojnosť s platovými a materiálno-technickými podmienkami.

Predbežne bola vo výskume v súvislosti s celkovou úrovňou pracovnej spokojnosti zaznamenaná väčšia miera spokojnosti (priemer = 2,06).

Mieru spokojnosti policajtov s jednotlivými oblastami podmienok, v ktorých vykonávajú služobnú činnosť, získanú prostredníctvom terénnej fázy výskumu, súhrnne prezentuje nasledujúci graf a tabuľkový prehľad.

Graf 2 Hodnotenie spokojnosti s vybranými podmienkami služobnej činnosti
(výsledky podľa priemeru)



²³ KUBÁNI, V. *Psychológia práce*. Prešov 2011, s. 125.

²⁴ Viac pozri napr. KOLLÁRIK, T. Meranie spokojnosti v práci. In: KOLLÁRIK, T. - SOLLÁROVÁ, E. et al. *Metódy sociálnopsychologickej praxe*. Bratislava 2004, s. 196-221. KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. Bratislava 1986. JUROVSKÝ, A. *Spokojnosť s prácou a jej činitele*. Bratislava 1971.

Tabuľka 3 Spokojnosť s vybranými podmienkami služobnej činnosti

Spokojnosť s:		+	-
		odpovede % ²⁵	
	jednoduchá miera pracovnej spokojnosti (otázka č. 6)	83,5	13,9
Práca (služ. zaradenie)	obsahom, náplňou Vašej služobnej činnosti	91,4	8,4
	súčasnou funkciou v Policajnom zbore	85,2	14,4
	dislokáciou (miestom) služobného pôsobiska	91,2	8,6
	mierou prestíže, uznania povolania policajta v spoločnosti	49,9	48,5
	druhom služby polície, v ktorej v súčasnosti pracujem	92,0	7,8
	morálnym ocenením služobnej činnosti	58,7	38,3
Vzdelávanie a kariéra	doterajším profesionálnym postupom, služobnou kariérou	81,6	17,6
	možnosťou ďalšieho služobného postupu	61,5	32,8
	dodržiavanie zásada kariérneho postupu	53,7	41,4
	možnosťou využívať dosiahnuté vzdelanie a schopnosti	76,0	22,2
	možnosťou študovať, zvyšovať si policajné vzdelanie	74,4	21,0
Riadenie a organizácia práce	úrovňou riadenia služobnej činnosti priamym nadriadeným	84,6	14,2
	štýlom vedenia našej skupiny	83,6	13,8
	systémom hodnotenia služobnej činnosti	63,5	33,3
	možnosťou podieľať sa na riadení mojej práce i práci skupiny	75,7	17,5
	organizáciou pracovnej doby, služieb	86,6	12,6
	možnosťou uplatňovať nové a lepšie postupy v práci	63,3	29,4
Vzťahy	celkovou atmosférou, pohodou, porozumením na pracovisku	78,3	20,8
	vzťahmi v kolektíve policajtov na pracovisku	78,3	21,0
	vzťahmi medzi policajtmi a občianskymi zamestnancami	85,6	11,2
	vzťahmi medzi nadriadenými a podriadenými na pracovisku	82,2	16,4
Sociálne podmienky	prácou odborovej organizácie na pracovisku	41,5	33,2
	celkovou úrovňou vybavenia pracovného prostredia	51,3	47,9
	kvalitou hygienickej a sociálnej vybavenosti pracoviska	62,3	36,8
	rekreačnou starostlivosťou a možnosťami regenerácie síl	67,9	24,0
	úrovňou zdravotnej starostlivosti o policajtov	70,7	26,2
	úrovňou starostlivosti o kultúrne potreby policajtov	41,3	47,1
	úrovňou starostlivosti o duchovné potreby policajtov	47,9	21,6
	sociálnym zabezpečením policajtov	50,5	47,3
	zabezpečením stravovania v práci (v službe)	71,2	26,8
Platové a MT podmienky	súčasnou výškou služobného príjmu	45,9	53,7
	perspektívou budúceho rastu služobného príjmu	35,1	61,8
	kvalitou kancelárskej techniky	41,5	58,2
	kvalitou a účelnosťou uniformy a iných súčastí výstroja	30,0	55,1
	kvalitou výzbroje a iných technických prostriedkov	28,0	67,8
	kvalitou automobilovej techniky	52,6	44,2
	kvalitou informačných systémov	69,7	21,6

²⁵ Dopočet do 100 % tvoria odpovede „neviem posúdiť“ a neuvedené odpovede.

Pracovná spokojnosť policajtov je výrazne ovplyvňovaná ich „spokojnosťou s prácou a služobným zaradením“. Medzi základné atribúty policajnej profesie, ktoré sýtia tento faktor, možno zaradiť prestíž povolania policajta v slovenskej spoločnosti a morálne ocenenie jeho činnosti, obsah a náplň služobnej činnosti, zaradenie v druhu služby polície, vykonávanú funkciu a miesto služobného pôsobiska. Takmer všetky podmienky služobnej činnosti – až na prestíž policajnej profesie a jej morálne ocenenie – sú respondentmi hodnotené veľmi pozitívne. Celkovú spokojnosť policajtov s oblasťou služobného zaradenia značne znižuje ich nespokojnosť s tým, akú vážnosť, úctu a autoritu pripisuje tejto profesii slovenská verejnosť a aké z toho v súčasnosti pramení morálne ocenenie výkonu služobnej činnosti. Je preto nanajvýš žiaduce, aby celý PZ na čele s policajným manažmentom zapracoval na lepšom budovaní imidžu policajtov u verejnosti.

Ďalším z faktorov, ktorý má vplyv na pracovnú spokojnosť policajtov, je ich „spokojnosť so systémom vzdelávania a kariéry“. Možno konštatovať, že vzorka oslovených policajtov je spokojná s vývojom ich doterajšej služobnej kariéry, s možnosťou študovať a využívať dosiahnuté vzdelanie. Menšiu spokojnosť respondenti ale vyjadrili s dodržiavaním zásad kariérneho rastu v policajnej organizácii, a tak aj s možnosťou ich ďalšieho služobného postupu.

Tretie subkritérium podmieňujúce spokojnosť policajtov v práci predstavuje (podľa podmienok, ktoré ju tvoria) „oblasť riadenia a organizácie práce služobnej činnosti“. Tento faktor súvisí nielen so samotnou úrovňou riadenia služobnej činnosti nadriadenými ako dominantnou podmienkou, uplatňovaným štýlom vedenia spolupracovníkov, systémom hodnotenia služobnej činnosti, ale i s organizáciou pracovného času a služieb policajtov, možnosťou spolupodieľať sa na riadení svojej práce a uplatňovať nové postupy v práci. Takmer všetky uvedené podmienky sú respondentmi hodnotené veľmi pozitívne. Výnimku tvorí systém hodnotenia výkonu služobnej činnosti, s ktorým nie je spokojná jedna tretina oslovených príslušníkov Policajného zboru²⁶. Okrem neho takmer 30 % respondentov uviedlo nespokojnosť s možnosťou uplatňovať nové, lepšie prístupy pri výkone svojej profesie²⁷.

Ďalšia skupina atribútov je reprezentovaná „kvalitou medziľudských vzťahov a celkovou atmosférou na pracovisku“. S uvedenými podmienkami, ktoré sýtia faktor „vzťahy“, sú respondenti spokojní.

Medzi ďalšie prejavy, ktoré majú vplyv na pracovnú spokojnosť policajtov zo „skupiny sociálne podmienky“, zaraďujeme spokojnosť s prácou odborovej organizácie na pracovisku, s celkovou úrovňou a kvalitou vybavenia pracovného prostredia, s rekreačnou a zdravotnou starostlivosťou, s úrovňou starostlivosti o kultúrne a duchovné potreby policajtov, sociálnym zabezpečením a zabezpečením stravovania. Z uvedenej skupiny v dvoch uvedených indikátoroch – celková úroveň vybavenia pracovného prostredia a sociálne zabezpečenie policajtov²⁸ – je niečo viac ako polovica respondentov spokojných, avšak takmer rovnaký počet policajtov vyjadrilo svoju nespokojnosť. Určitým prekvapením je skutočnosť, že aj s úrovňou starostlivosti o kultúrne potreby policajtov bola vyjadrená nespokojnosť.

²⁶ Pretože vo všeobecnosti medzi policajtmi vo výkone prevažuje kritika aktuálne platného systému hodnotenia realizovaného v prostredí policajnej organizácie, môžeme sa domnievať, že toto percento (33,3 %) nie celkom presne odráža reálny stav.

²⁷ Podľa nášho názoru si realizácia úloh policajno-bezpečnostného charakteru vyžaduje aj uplatňovanie inovatívnych, lepších spôsobov riešenia problémov. Z tohto pohľadu je potešujúce, že respondenti očakávajú pri výkone svojej činnosti využívanie niečoho nového, moderného, čo môže byť prínosom tak pre policajnú organizáciu, ako aj širokú verejnosť.

²⁸ Nespokojnosť môže prameniť z realizácie zmien v systéme sociálneho zabezpečenia príslušníkov Policajného zboru.

V porovnaní s dosiaľ uvedenými oblasťami najhoršie vyznieva hodnotenie skupiny faktorov „platové a materiálno-technické podmienky práce“. Respondenti sú nespokojní s oceňovaním ich práce a perspektívou budúceho rastu služobného príjmu. Viac ako polovica oslovených policajtov je nespokojných aj s kvalitou výzbroje a iných technických prostriedkov, kvalitou kancelárskej techniky či kvalitou a účelnosťou uniformy, ako aj iných súčastí výstroja. Z danej skupiny indikátorov sú policajti spokojní len s kvalitou informačných systémov používaných v policajnej organizácii. Len o niečo viac ako polovica respondentov vyjadrila spokojnosť s kvalitou automobilovej techniky.

Aktuálne výsledky naznačujú, že u policajtov, ktorí sa zapojili do výskumu, najviac prevažuje spokojnosť s prácou, s úrovňou vzťahov a atmosférou na pracovisku, ako aj s riadením výkonu služobnej činnosti.

V rámci tejto skupiny hodnotiacich kritérií mali respondenti možnosť vyjadriť svoj názor aj na spokojnosť so správaním a konaním nadriadeného voči podriadeným, t. j. so štýlom vedenia, ktorý uplatňuje ich priamy nadriadený pri vedení pracovnej skupiny. Vyjadrenie viac ako 3/4 respondentov vyznieva vo všeobecnosti pozitívne, pretože sú s uplatňovaným štýlom spokojní. Môžeme sa preto domnievať, že respondenti si cenia možnosť vyjadriť svoje stanovisko, súhlas alebo nesúhlas, samostatne sa rozhodovať a voliť postup riešenia zadaných úloh a pod. Z uvedených dôvodov je uplatňovaný demokratický štýl vedenia podriadených prijímaný vysoko pozitívne. Celková situácia, charakter danej úlohy, stanovený cieľ, osobnosť podriadeného i nadriadeného a mnohé iné faktory ovplyvňujú výber vhodného štýlu vedenia spolupracovníkov.

Pracovná kultúra ako subsystém policajnej kultúry

Pracovná kultúra predstavuje jeden z významných faktorov úspechu a rozvoja policajnej organizácie. Je preto potešujúce, že výskum v tejto oblasti priniesol viaceré zaujímavé zistenia.

Výsledky naznačujú, že napríklad pri hodnotení policajnej kultúry prevláda mierne pozitívne hodnotenie (priemer = 2,27). Väčšina respondentov uviedla, že na ich policajných útvaroch dominujú vzťahy porozumenia, pomoci, spolupráce a dôvery, že nemá problém prispôbovať sa sociálnym normám a štandardom konania. Mužom – policajtom neprekáža spolupráca so ženami – policajtkami ako ich kolegyňami na útvare. Respondenti zároveň ocenili, že na svojom pracovisku majú možnosť ohriať si jedlo či uvariť kávu, čaj a pod.

Z vyjadrení oslovených policajtov však na druhej strane vyplýva, že na niektorých pracoviskách nemajú vhodné materiálno-technické vybavenie. V oblasti negatívneho hodnotenia boli identifikované i ďalšie kritické prejavy policajnej kultúry, ako je napríklad výskyt protekcie a privilegovania jednotlivcov, prejavy falošnej kolegiality, ohováranie či iné prejavy psychického ubližovania, nedodržiavanie zásad kariérneho plánu, nefunkčná, resp. nedostupná sprcha na pracovisku, nemožnosť aktívne prispievať k procesu zmeny.

Poznanie typických prejavov či už pracovnej kultúry, alebo celkovo policajnej organizačnej kultúry, jej silných a slabých stránok umožňuje ovplyvňovať efektivitu riadenia policajnej organizácie, zvyšovať jej výkonnosť, využívať príležitosti na dosahovanie stanovených cieľov, prekračovať očakávania občanov a inštitúcií.²⁹

Sumár výsledkov hodnotenia policajnej kultúry prináša nasledujúci tabuľkový prehľad:

²⁹ Viac pozri: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. *Organizační kultura*. Praha 2004. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha 2010. MURDZA, K. Policajná kultúra In *Policajná teória a prax* 1/2009, Bratislava 2009. PAJPACHOVÁ, M. Modely organizačnej kultúry ako východisko poznávania policajnej kultúry. In *Policajná teória a prax* 2/2012. Bratislava 2012.

Tabuľka 4 Vnímanie prejavov policajnej kultúry

Prejavy policajnej kultúry	+	-
	odpovede % ³⁰	
neexistuje protekcia, privilegovaní jedinci alebo skupinky	28,2	68,3
neprejavuje sa falošná kolegiálnosť	29,8	67,4
neporušuje sa služobná disciplína a morálka	58,7	36,8
neohovára sa, neočierňuje ani nijak psychicky neubližuje	31,8	65,6
nevyskytuje sa „sexuálne harašenie“	72,4	18,2
sú dobré vzťahy medzi ženami a mužmi	90,4	7,8
nedochádza k šikanovaniu, nikto s nikým nemanipuluje	71,2	24,2
všetci policajti môžu otvorene vyjadriť svoje názory	52,1	45,2
spolupracovníci radi pomôžu pri riešení pracovných problémov	85,8	12,8
hovoríme spolu vždy na rovinu, z očí do očí, bez pretváranky	52,5	45,7
spolupracovníkom sa dá vždy plne dôverovať	55,7	40,3
je priestor na uplatňovanie nových a lepších spôsobov práce	52,5	42,3
ženy – policajtky majú rovnakú šancu uplatniť sa ako muži	67,8	27,2
ženy – policajtky sú akceptované na všetkých funkciách	58,6	35,5
neprekáža (neprekážala by) policajtky ako spolupracovníčky	88,0	10,0
nezáleží na tom, či je policajtom žena alebo muž	63,2	34,4
máme vhodné materiálne-technické vybavenie	22,8	75,0
priestory pracoviska sú vhodné, suché, svetlé	50,1	47,9
pracovisko je vybavené vhodným a funkčným nábytkom	39,2	58,5
na pracovisku je ľahko dostupné a funkčné WC	76,8	22,0
na pracovisku je šatňa (prezliekareň)	53,5	41,1
na pracovisku je ľahko dostupná a funkčná sprcha	44,1	51,7
sociálne zariadenia sú čisté, pravidelne sa upratujú	79,4	19,4
na pracovisku pri práci nikto nikoho a nič neruší	57,1	41,5
na pracovisku je dostatok priestoru na prácu	71,6	28,0
v kancelárii je poriadok a čistota, pravidelne sa upratuje	82,6	16,0
na pracovisku je možnosť ohriať si jedlo, uvariť kávu, čaj...	91,9	7,0
pracovné prostredie je celkovo príjemné	69,6	28,6
máme vhodné podmienky na svoju prácu	64,2	34,6
nemám problém prispôbiť sa sociálnym normám, štandardom konania	93,8	4,6
dodržiava sa kariérny plán	41,7	49,1
navzájom sa podporujeme, podržíme	68,3	29,6
usilujeme sa spoločne dosahovať stanovené ciele organizácie	77,8	18,6
nemáme problém prijať zodpovednosť za plnenie úloh	82,2	15,8
máme možnosť prezentovať vlastné riešenia problémov	65,1	32,2
sme voči sebe lojálni	66,5	29,8
nadriadený nás vedie prostredníctvom podpory a povzbudzovania	68,8	28,0
dokážeme empaticky vnímať prejavy správania	77,3	17,7

³⁰ Dôpočet do 100 % tvoria odpovede „neviem posúdiť“ a neuvedené odpovede.

konfliktom sa snažíme predchádzať a v prípade ich vzniku sa usilujeme o ich včasné riešenie	84,4	13,4
nedochádza k skresľovaniu informácií pri ich odovzdávaní	64,7	30,4
sme o zmenách, ktoré majú prebehnúť, včas informovaní	54,3	43,7
máme možnosť aktívne sa zapájať do procesu zmeny	40,9	54,9
dosahujeme výsledky prostredníctvom vzájomnej spolupráce	72,9	24,8
vnútorné normy sú nám známe a zrozumiteľné	77,4	21,2
informácie sú sprostredkované, teda každý môže získať informáciu, ktorú „potrebuje“	74,8	23,0
chybu vnímame ako príležitosť na učenie a zlepšovanie	79,8	17,6

Zladenie všetkých komponentov, ktoré tvoria súčasť systému Policajného zboru, je kľúčovým predpokladom zabezpečenia jeho prosperity a dosiahnutia úspechu pri plnení všetkých úloh vo veciach vnútorného poriadku a bezpečnosti.

Záver

Celkovo možno konštatovať, že prvotné výsledky realizovaného výskumu priniesli mnohé zaujímavé zistenia, či už v pozitívnom, alebo aj v tom menej potešujúcom negatívnom zmysle. Z hľadiska ich objektívnej interpretácie treba – okrem iného – napríklad zohľadniť skutočnosť, že nie všetci respondenti boli naklonení otvorene vyjadriť svoje názory, resp. zhodnotiť skutočný stav v mieste svojho služobného pôsobenia. Niektorí z nich uviedli, že výskumu neveria, nepovažujú ho za objektívny, iní vyjadrili obavy, že nie je dostatočne zabezpečená ich anonymita a pod. Ďalší policajti boli presvedčení, že kompetentní nadriadení takto získané názory a výsledky aj tak budú ignorovať. Dokonca sa medzi odpoveďami objavili aj pochybnosti z možnej manipulácie výsledkov. Tieto prevažne negatívne poznatky vyplynuli z výpovedí policajtov na otázku otvoreného typu, v ktorej mali možnosť vlastnými slovami vyjadriť svoj názor na skúmanú problematiku.

Na druhej strane bolo zaznamenaných aj niekoľko pozitívnych odpovedí. Respondenti v nich vysoko ocenili nielen snahu a úsilie realizátorov výskumu, ale aj vyjadrili veľký záujem oboznámiť sa s jeho výsledkami. Zároveň by ocenili, keby takto získané výsledky našli svoje uplatnenie v praxi riadenia policajných útvarov pri realizovaní potrebných zmien, nielen zmien „za každú cenu“.

Bez nároku na úplnosť možno dospieť k záveru, že prvotné výsledky z realizovaného výskumu signalizujú niekoľko dôležitých skutočností. Z nich vyplývajú viaceré pozitívne konštatovania, ale zároveň upozornenia na množstvo rezerv, ktoré si vyžadujú náležitú pozornosť v záujme celkového skvalitňovania činnosti Policajného zboru:

- Viac sa zamerať na propagáciu o zmysle, účelnosti výskumu a implementáciu jeho výsledkov/poznatkov do policajnej praxe.
- Uvedomiť si výpovednú hodnotu výsledkov realizovaného výskumu zo strany kompetentných subjektov jednotlivých úrovní riadenia policajnej organizácie.
- Viac využívať výskumné zistenia v riadiacej činnosti policajných manažérov (napr. pri realizácii rozhodnutí, pri zvažovaní zmien a pod.). Na ich základe potom prijímať adekvátne opatrenia pre policajnú prax.

Literatúra

ALEXÝ, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris, 2004. 257 s. ISBN 80-89018-59-9.

- BARIČIČOVÁ, Ľ. Determinanty riadenia policajnej organizácie. In *Policajná teória a prax*. Bratislava : Akadémia PZ, 2012, č. 2, s. 7-9.
- BENGT, K., LÖVINGSSON, F. H. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X.
- BILSKÝ, P. et al. *Názory policajtov na svoju profesiu a podmienky služobnej činnosti: Výsledky prieskumu*. Bratislava: Prezídium PZ, oddelenie kvality 2007.
- JUROVSKÝ, A. *Spokojnosť s prácou a jej činitele*. Bratislava: Alfa, 1971. 214 s. ISBN 63-061-71.
- KOLLÁRIK, T. Meranie spokojnosti v práci. In KOLLÁRIK, T., SOLLÁROVÁ, E. et al. *Metódy sociálnopsychologickej praxe*. Bratislava: Ikar, 2004. 264 s. ISBN 80-551-0765-3.
- KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986. 238 s.
- KUBÁNI, V. *Psychológia práce*. Prešov: Prešovská univerzita, 2011, 174 s. ISBN 978-80-555-0318-9.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MAJTÁN, M. et al. 2003. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003. 432 s. ISBN 80-89085-17-2.
- MURDZA, K. Policajná kultúra. In *Policajná teória a prax* 1/2009, roč. XVII. s. 37-48. Bratislava: Akadémia PZ, 2009. ISSN 1335-1370.
- Nariadenie ministra vnútra SR č. 153/2011 o vzdelávacej sústave Policajného zboru.
- Nariadenie Ministerstva vnútra SR č. 81/2011 o vnútornom kontrolnom systéme.
- Nariadenie ministra vnútra SR č. 118/2013 o testovacej prevádzke hodnotenia príslušníkov Policajného zboru v znení nariadenia Ministerstva vnútra Slovenskej republiky č. 54/2014.
- Ottův slovník naučný nové doby (1930-1943).
- PAJPACHOVÁ, M. et al. *Faktory úspěchu policajnej organizácie*. Projekt vedeckovýskumnej úlohy č. 185. Bratislava : Akadémia PZ, 2013. 47 s.
- PAJPACHOVÁ, M. Modely organizačnej kultúry ako východisko poznávania policajnej kultúry. In *Policajná teória a prax*. Bratislava : Akadémia PZ, 2012, č. 2, roč. XX, s. 5-21. ISSN 1335-1370.
- PAJPACHOVÁ, M. et al. Faktory úspěchu policajnej organizácie. Projekt vedeckovýskumnej úlohy č. 185. Bratislava: Akadémia PZ, 2013. 47 s.
- PAJPACHOVÁ, M., BARIČIČOVÁ, Ľ. *Faktory úspěchu policajnej organizácie*. Priebežná správa z výskumu k vedeckej úlohe č. 185. Bratislava: Akadémia PZ, 2014. 28 s.
- PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z. *Strategický manažment*. Teoretické východiská alebo jadro vedomostí. Bratislava: Kartprint, 2009. 141 s. ISBN 978-80-88870-78-4.
- PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z. *Strategické myslenie manažérov*. Za tajomstvami strategického myslenia Bratislava: Kartprint, 2011, 304 s. ISBN 978-80-88870-86-9.
- PINDER, C. C. *Work motivation: Theory, Issues and Applications*. Glenview. 1984.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada, 2010. 192 s. ISBN 978-80-24736-58-7.
- Pokyn prezidenta Policajného zboru č. 125/2013 o podrobnostiach k testovacej prevádzke hodnotenia príslušníkov Policajného zboru a pokyn prezidenta Policajného zboru č. 63/2014, ktorým sa mení vyššie uvedený pokyn prezidenta Policajného zboru
- Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky na podmienky Ministerstva vnútra SR na obdobie rokov 2012 – 2016.

VÁGNER, I. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 431 s. ISBN 80-210-3972-8.

VODÁČEK, L. ROSICKÝ, A. *Informační management*. Pojetí, poslání a aplikace. Praha: Management Press, 1997. 146 s. ISBN 80-85943-35-2.

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. 328/2002 o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov v znení neskorších predpisov

Key words: success, police organization, model 7 S, evaluation of the selected key success factors.

Summary

Police organization is specific type of social organization performing specific mission and functions to ensure the organization of social life, regulate social relations and also providing humanitarian and social service to citizens of the Slovak Republic.

The study focuses on the internal determinants of management, which the police organization may base on its successful functioning and development. A key prerequisite for ensuring the prosperity and successful achievement of the police organizations in meeting challenges is the fact of effectively alignment the components forming part of the Police Force. So it is necessary to pay attention not only to the hard success factors of the police organization but also - and especially – to the soft factors. These factors influence in a large extend the overall performance and the ultimate success or failure of the organization.

One possibility of achieving the police organization's success is continuous monitoring and regular analysis of its internal environment for example by implementing the research in the police environment.

From this viewpoint study presents and evaluates the first research findings of selected success factors within the police organization. This project is part of the scientific-research task No. 185 focusing on The Success Factors of The Police Organization performed by the Department of Informatics and Management at the Academy of the Police Force in Bratislava.

*Ing. Monika Pajpachová, PhD.
Katedra informatiky a manažmentu
Akadémia PZ v Bratislave
tel.: 0961057063
e-mail: monika.pajpachova@minv.sk*

*doc. Ing. Ľubica Baričičová, PhD.
Katedra informatiky a manažmentu
Akadémia PZ v Bratislave
tel.: 0961057403
e-mail: lubica.baricicova@minv.sk*

Recenzenti: doc. Ing. Hana Bartošová, CSc., doc. Ing. Jan Váňa, CSc.