

HODNOTIACA ANALÝZA VYBRANÝCH KLÍČOVÝCH FAKTOROV ÚSPECHU POLICAJNEJ ORGANIZÁCIE

THE EVALUATION ANALYSIS OF SELECTED KEY SUCCESS FACTORS OF THE POLICE ORGANIZATION

Lubica Baričičová

*Akadémia Policajného zboru v Bratislave, Katedra informatiky a manažmentu
lubica.baricicova@minv.sk*

Monika Pajpachová

*Akadémia Policajného zboru v Bratislave, Katedra informatiky a manažmentu
monika.pajpachova@minv.sk*

Abstrakt:

Štúdia sa zameriava na interné determinanty riadenia, na ktorých môže policajná organizácia založiť svoje úspešné fungovanie a rozvoj. 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. Toto je možné zabezpečiť napríklad prostredníctvom realizácie výskumu v policajnom prostredí. Z tohto pohľadu štúdia prezentuje výsledky hodnotenia vybraných faktorov úspechu v policajnej organizácii získaných prostredníctvom pilotného projektu, ktorý sa realizoval na Katedre informatiky a manažmentu Akadémie Policajného zboru v Bratislave v rámci vedeckovýskumnej úlohy Výsk. 185 so zameraním na Faktory úspechu policajnej organizácie.

Klíčová slova:

Úspech, policajná organizácia, model 7 S, vybrané kľúčové faktory úspechu

Abstract:

The study deals with the internal determinants of management upon which a police organization can build their successful organizational development and operation. One way of achieving sustainable success in a police organization is constant monitoring and regular analysis of its internal environment, as well as regular opinion polls on the satisfaction of the members of the Police Force, conditions for their service activity, as well as the quality of the delivered service. It can be assured through a survey in the police environment. Therefore the study presents the evaluation results of selected factors of success in a police organization obtained in the pilot project, which was carried out at the Department of Information Science and Management of the Academy of the Police Force in Bratislava within the framework of the scientific research task, Research No. 185 on the Factors of Success in a Police Organization.

Key words:

Success, police organization, model 7 S, selected key success factors

JEL: M00

1 Úvod

Potreba úspechu patrí medzi fenomény dnešnej doby, ktorý čoraz viac útočí na jednotlivé objekty aj subjekty modernej spoločnosti zo všetkých strán. Z toho vyplýva nemalý záujem odborníkov o túto problematiku. Napriek mnohým snahám však nemožno jednoznačne konštatovať, že všetky okruhy spojené s nastolenými otázkami sú rozpracované vyčerpávajúcim spôsobom.

Jednou z organizácií, na ktoré súčasné zmeny globalizovaného sveta výrazným spôsobom pôsobia, a tým podstatnou mierou ovplyvňujú úspešné napĺňanie jej špecifického poslania, je policajná organizácia. V podmienkach Slovenskej republiky policajná organizácia predstavuje ozbrojený bezpečnostný zbor (Policajný zbor – ďalej „PZ“) pôsobiaci na celom jej území na zabezpečenie slobody a bezpečnosti osôb, ochrany života, zdravia a majetku občanov. Keďže policajná organizácia pracuje v kontexte celospoločenského prostredia, je preto viac ako samozrejmé, že reálne podnety z tohto prostredia sa odrážajú, resp. by sa mali odrážať tak v mechanizme jej vnútorného fungovania, ako aj v praktickom výkone policajnej činnosti za účelom realizácie riadiacich rozhodnutí na uspokojovanie celospoločenských potrieb v oblasti bezpečnosti a verejného poriadku.

Preto pri precízácii relevantných faktorov úspechu policajnej organizácie je potrebné vychádzať jednak zo špecifických vlastností policajnej organizácie a jednak z predpokladu, že sú spôsobené nielen objektívnymi ale i subjektívnymi skutočnosťami, ich vzájomnými vzťahmi a vzájomnou podmienenosťou.¹

Na uvedené skutočnosti reflektuje grantová vedeckovýskumná úloha Výsk. 185 „Faktory úspechu policajnej organizácie“, 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.

2 Metodologický základ hodnotenia úspechu

Jednou z možností dosahovania trvalého úspechu policajnej organizácie je nepretržité monitorovanie, pravidelné analyzovanie jej vnútorného prostredia² a sústavné získavanie názorov na hodnotenie spokojnosti príslušníkov PZ, podmienok ich služobnej činnosti a kvality poskytovaných služieb. Toto je možné zabezpečiť napríklad prostredníctvom realizácie výskumu v policajnom prostredí. Na hodnotenie vybraných ukazovateľov úspechu policajnej organizácie je možné použiť viacero modelov a koncepcií – napríklad model EFQM, resp. koncepcie tzv. *kritických faktorov úspechu*, medzi ktoré zaradujeme koncepciu „7 S“, koncepciu komponentov organizácie³, koncepciu TEAM⁴, koncepciu K. H. Chunga⁵, koncepciu strategických faktorov úspechu podľa J. Collinsa a J. I. Porrasa⁶ a iné.

Pod kľúčovými faktormi úspechu policajnej organizácie treba rozumieť tie hlavné determinanty riadenia, t. j. 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*.

¹ BARIČIČOVÁ, L. Analýza determinantov riadenia policajnej organizácie. In *Policajná teória a prax*. Bratislava : Akadémia PZ, 2011, č. 1, roč. XIX, s. 5-23.

² PAJPACHOVÁ, M. Hodnotenie vybraných faktorov úspechu policajnej organizácie. In *Scientific reflection of Security science* : Zborník z virtuálnej vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou. Praha : Policejní akademie ČR, 2012. s. 135 - 151.

³ Koncepciu vypracoval interdisciplinárny tím teoretikov a praktikov z prestížnej americkej Sloan School of Management (Massachusetts Institute of Technology), ktorý sa v období rokov 1984-1990 zaoberal podmienkami úspešnej manažérskej práce. Bližšie: VODÁČEK, L. – ROSICKÝ, A. *Informační management. Pojetí, poslání a aplikace*. Praha : Management Press, 1997. s. 37.

⁴ ALEXY, J. - BOROŠ, J. - SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava : Iris, 2004. s. 47.

⁵ VÁGNER, I. *Systém managementu*. Brno : Masarykova univerzita, 2006. s. 113.

⁶ BENGTT, K. - LÖVINGSSON, F. H. *Management od A do Z*. Brno : Computer Press, 2006. s. 246-247.

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.

Riešiteľmi v predmetnom výskume zameranom na *identifikáciu a analýzu kľúčových faktorov úspechu policajnej organizácie* bola zvolená **konceptia „7 S“**⁷ zahŕňajúca sedem základných kameňov, sedem vzájomne sa podmieňujúcich tvrdých a mäkkých faktorov, ktoré majú výrazný vplyv na prosperitu policajnej organizácie:

TVRDÉ „HARD“ FAKTORY

- **Strategy** – stratégia
- **Structure** – štruktúra
- **Systems** – systémy

MÄKKÉ „SOFT“ FAKTORY

- **Staff** – spolupracovníci
- **Style** – štýl manažmentu
- **Skills** – schopnosti

INTEGRUJÚCI FAKTOR

- **Shared values** – spoločné (zdieľané) hodnoty

Samotnému projektu vedeckovýskumnej úlohy⁸, ktorý bol na Akadémii PZ v Bratislave oponovaný 19. 2. 2013, predchádzal *projekt pilotný*. Tento bol realizovaný za účelom poodhalenia a následného odstránenia prvotných konštrukčných nedostatkov dotazníka a možného rozdielneho vnímania naformulovaných otázok s cieľom vytvorenia jeho finálnej verzie. Terénna fáza pilotného projektu sa uskutočnila na základnom stupni riadenia policajnej organizácie - konkrétne na Okresnom riaditeľstve PZ (OR PZ) a Obvodnom oddelení PZ (OO PZ) v Banskej Bystrici. Umožnila tak získať názory 48 respondentov - príslušníkov PZ⁹ na hodnotenie niektorých nami vybraných kľúčových faktorov. Takto získané údaje sme mali možnosť porovnať s výsledkami podobného prieskumu realizovaného v policajnom prostredí ešte v roku 2007¹⁰.

Pri konštrukcii použitého dotazníka uplatneného v pilotnom projekte v roku 2012 sa zohľadnila požiadavka hodnotenia vybraných faktorov, ktoré majú rozhodujúci vplyv na úspešnosť a efektivitu výkonu činností realizovaných policajnou organizáciou. Uvedený dotazník umožnil získať údaje na hodnotenie jednotlivých faktorov koncepcie 7 S príslušníkmi PZ.

Otázky dotazníka boli posudzované na vzostupnej štvorstupňovej škále, na ktorej hodnota 1 označuje pozitívne a hodnota 4 negatívne hodnotenie.¹¹ Uvedená škála bola autormi zvolená hlavne

⁷ Uvedená koncepcia, model 7 S bol vytvorený a testovaný firmou Mc Kinsey v rámci štúdií vo viacerých organizáciách. Bližšie: VODÁČEK, L. - ROSICKÝ, A. *Informační management. Pojetí, poslání a aplikace*. Praha : Management Press, 1997. s. 37.

⁸ PAJPACHOVÁ, M. et al. *Faktory úspechu policajnej organizácie*. Projekt vedeckovýskumnej úlohy č. 185. Bratislava : Akadémia PZ, 2013.

⁹ Najväčšie zastúpenie mali policajti zaradení v službe poriadkovej polície (viac ako polovica respondentov), resp. kriminálnej a dopravnej polície. Z tohto hľadiska vzorku tvorili prevažne tí policajti, ktorí najčastejšie prichádzajú do bezprostredného kontaktu s verejnosťou. Niektoré výsledky získané z pilotného projektu uvádza PAJPACHOVÁ, M. Hodnotenie vybraných faktorov úspechu policajnej organizácie. In *Scientific reflection of Security science* : Zborník z virtuálnej vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou. Praha : Policejní akademie ČR, 2012. s. 135-151.

¹⁰ V tomto prieskume sa prostredníctvom korešpondenčnej a elektronickej formy podarilo získať a vyhodnotiť informácie od 688 respondentov – príslušníkov PZ. Výsledky daného súboru prezentujú názory policajtov predovšetkým z OR PZ a OO PZ z celej SR na ich profesiu a podmienky výkonu služobnej činnosti. Bližšie: BILSKÝ, P. et al. *Názory policajtov na svoju profesiu a podmienky služobnej činnosti* : Výsledky prieskumu. Bratislava : Prezídium PZ, 2007.

¹¹ V tabuľkách použité symboly znamenajú:

- + pozitívne hodnotenie (súčet % odpovedí hodnôt 1 a 2 na použitej škále)
- negatívne hodnotenie (súčet % odpovedí hodnôt 3 a 4 na použitej škále)

V grafoch použité symboly znamenajú hodnotenie:

- ++ veľmi pozitívne (zistený priemer sa pohybuje v pásme 1,00 – 1,75)
- + pozitívne (zistený priemer sa pohybuje v pásme 1,76 – 2,5)
- negatívne (zistený priemer sa pohybuje v pásme 2,51 – 3,25)

z dôvodu žiaducej komparácie výsledkov získaných v aktuálne realizovanom výskume s výsledkami zistenými v roku 2007.

3 Vybrané výsledky vedeckých zistení

3.1 Spokojnosť policajtov so službou a jej podmienkami

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

1. *spokojnosť s prácou,*
2. *spokojnosť s riadením a organizáciou práce,*
3. *spokojnosť so vzťahmi na pracovisku,*
4. *spokojnosť so sociálnymi podmienkami,*
5. *spokojnosť s platovými a materiálno-technickými podmienkami.*

V prieskume roku 2007 bola v súvislosti s celkovou úrovňou pracovnej spokojnosti zaznamenaná mierna nespokojnosť (priemer = 2,60) opýtaných policajtov, a to aj napriek tomu, že spokojných s prácou bolo až 63,1% policajtov, s riadením služobnej činnosti 55,3% a vzťahmi na pracovisku dokonca 75,6%. Výsledky ukázali, že práve nespokojnosť väčšiny respondentov so sociálnymi (52,5%), najmä však s materiálными a platovými podmienkami služobnej činnosti (až 75,5%) podstatnou mierou znižuje celkovú úroveň ich pracovnej spokojnosti.

Na rozdiel od uvedeného hodnotenia vybraných indikátorov pracovnej spokojnosti príslušníkmi PZ z roku 2007 respondenti v pilotnom projekte v roku 2012 vyjadrili väčšiu mieru spokojnosti s vybranými podmienkami služobnej činnosti na ich súčasnom pracovisku (priemer = 2,16). Spokojných s prácou je 75,9% opýtaných policajtov, s riadením výkonu služobnej činnosti 57,6%, so vzťahmi a atmosférou na pracovisku¹² 84,4%. Blízko k hranici medzi pozitívnym a negatívnym hodnotením sa nachádza hodnotenie subkritéria spokojnosť so sociálnymi podmienkami (53,3%). Zároveň musíme konštatovať, že opätovne bola najmenej priaznivo hodnotená skupina ukazovateľov „platové a materiálno-technické podmienky“. So systémom odmeňovania, s perspektívou rastu alebo súčasnou výškou služobného príjmu a tiež vybavenosťou pracoviska kvalitnou a výkon služobnej činnosti podporujúcou technikou je nespokojných až 70% oslovených policajtov.

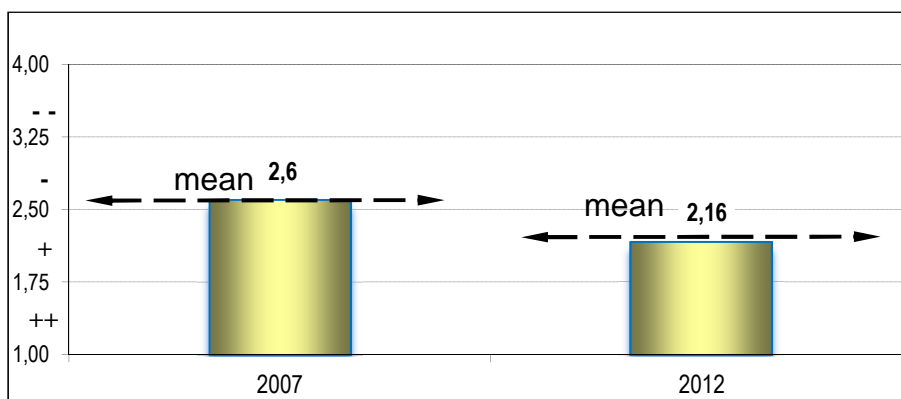
V rámci tohto subkritéria mali respondenti možnosť vyjadriť svoj názor aj na spokojnosť so štýlom vedenia, ktorý uplatňuje ich priamy nadriadený pri vedení pracovnej skupiny. Vyjadrenie 3/4 respondentov, ktorí sú s uplatňovaným štýlom spokojní, vhodne dopĺňa aj skutočnosť, ktorú sme mali možnosť zistiť pri otázke venovanej hodnoteniu správania sa nadriadených v určitých situáciách, ktorá tvorila súčasť pilotnej fázy projektu. Môžeme sa teda domnievať, že práve demokratický štýl vedenia podriadených je respondentmi prijímaný vysoko pozitívne, nakoľko si cenia možnosť vyjadriť svoje stanovisko, súhlas alebo nesúhlas, samostatne sa rozhodovať a voľiť postup riešenia zadaných úloh a pod. Avšak aj tu si treba uvedomiť, že pri voľbe konkrétneho štýlu vedenia je potrebné vždy zvažovať celkovú situáciu a zároveň brať do úvahy aj iné okolnosti, ktoré voľbu štýlu determinujú.

- - veľmi negatívne (zistený priemer sa pohybuje v pásme 3,26 – 4,00)

¹² Potvrdilo sa hodnotenie pracovnej kultúry policajtov, nakoľko aj hodnotenie subkritéria spokojnosť so vzťahmi bolo hodnotené vysoko pozitívne.

Získané údaje sú prezentované v grafickom (č. 1) a tabuľkovom prehľade (č. 1):

Graf 1: Porovnanie hodnotenia pracovnej spokojnosti (výsledky podľa priemeru)



Tabuľka 1: Spokojnosť s vybranými podmienkami služobnej činnosti

Spokojnosť s ¹³ :		2007 + (n=688)	2012 + (n=48)	2007 - (n=688)	2012 - (n=48)
		odpovede % ¹⁴			
Práca	obsahom, náplňou Vašej služobnej činnosti	74,1	87,5	24,4	12,5
	súčasnou funkciou v Policajnom zbore	68,3	83,5	30,1	16,5
	doterajším profesionálnym postupom, služobnou kariérou	59,9	83,5	36,9	16,5
	mierou prestíže, uznania povolania policajta v spoločnosti	14,8	37,5	81,5	62,5
	druhom služby polície, v ktorej v súčasnosti pracujem	74,3	87,5	22,8	12,5
ROP	možnosťou ďalšieho služobného postupu	43,2	42,0	50,6	54,0
	možnosťou využívať dosiahnuté vzdelanie a schopnosti	58,9	58,5	37,9	41,5
	možnosťou študovať, zvyšovať si policajné vzdelanie	57,8	50,0	36,5	37,5
	štýlom vedenia našej skupiny	62,6	75,0	32,4	21,0
	možnosťou podieľať sa na riadení mojej práce i práci skupiny	62,2	62,5	29,4	25,0
Vzťahy	celkovou atmosférou, pohodou, porozumením na pracovisku	71,5	79,1	26,7	20,9
	vzťahmi v kolektíve policajtov na pracovisku	82,6	95,8	16,3	4,2
	vzťahmi medzi policajtmi a občianskymi zamestnancami	81,7	87,5	14,0	12,5
	vzťahmi medzi nadriadenými a podriadenými na pracovisku	64,0	75,0	33,7	25,0
Sociálne podmienky	kvalitou hygienickej a sociálnej vybavenosti pracoviska	28,1	29,0	70,5	71,0
	rekreačnou starostlivosťou a možnosťami regenerácie síl	42,6	62,5	44,0	37,5
	úrovňou zdravotnej starostlivosti o policajtov	51,5	79,0	45,2	21,0
	úrovňou starostlivosti o kultúrne potreby policajtov	16,3	21,0	69,6	75,0
	sociálnym zabezpečením policajtov	39,1	75,0	45,9	25,0
Platové a MT podmienky	súčasnou výškou služobného príjmu	14,1	37,0	84,2	63,0
	perspektívou budúceho rastu služobného príjmu	16,1	25,5	79,1	74,5
	kvalitou kancelárskej techniky	26,2	16,5	72,7	83,5
	kvalitou a účelnosťou uniformy a iných súčastí výstroja	32,1	20,0	55,5	58,0

¹³ Skratky v tabuľke znamenajú: ROP – riadenie a organizácia práce, MT – materiálno-technické

¹⁴ Dopočet do 100% tvoria odpovede „neviem posúdiť“ a neuvedené odpovede.

3.2 Vnímanie uplatňovaného štýlu vedenia spolupracovníkov

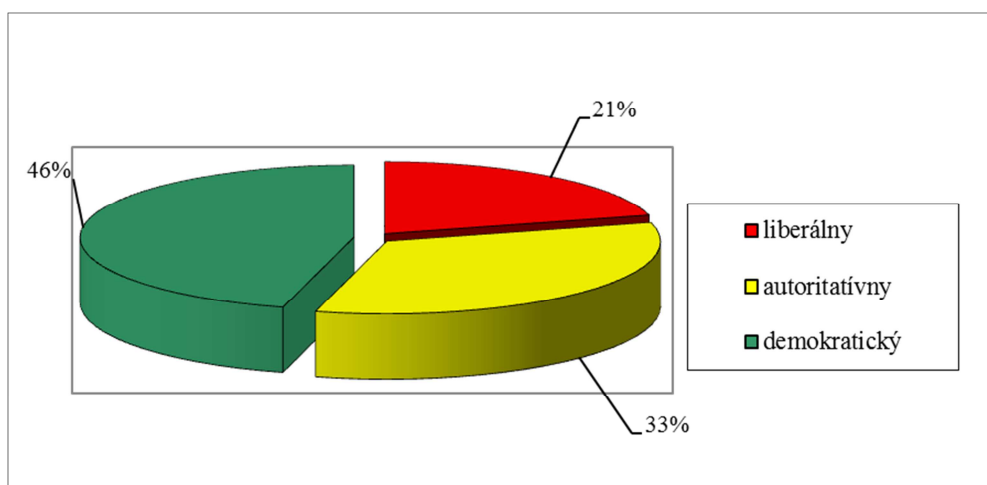
Ako už bolo uvedené, respondenti mali tiež možnosť vyjadriť svoj názor na správanie sa svojich nadriadených, spôsob ich komunikácie, vystupovania a správania sa v určitých situáciách. Inými slovami povedané, mali možnosť posúdiť vhodnosť štýlu, ktorý uplatňuje ich priamy nadriadený v procese ich vedenia.¹⁵

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

Výsledky jednej tretiny respondentov pilotného projektu potvrdzujú využívanie práve autoritatívneho štýlu vedenia (graf č. 2). Túto skutočnosť uviedli najmä policajti služobne zaradení na základných útvaroch PZ. Môžeme sa domnievať, že táto skutočnosť je podmienená charakterom výkonu služobných činností, úlohami, ktoré Policajný zbor plní, situáciami, ktoré si vyžadujú pružné reagovanie na vzniknuté situácie a s tým súvisiace efektívne a pružné rozhodovanie.

V iných prípadoch, ako je napríklad príprava výkonu preventívnych akcií, vedenie porád, hodnotenie plnenia úloh atď., je pre zmenu vhodnejší štýl demokratický, ktorého veľkou prednosťou je získavanie názorov podriadených, ich stanovísk, ponechávanie priestoru na spolurozhodovanie a samozrejme aj na realizáciu prijatého rozhodnutia. Takmer jedna polovica respondentov uviedla, že v Policajnom zbore sa uplatňuje štýl demokratický.

Graf 2: Hodnotenie štýlu vedenia podriadených



3.3 Hodnotenie pracovnej kultúry

V pilotnej fáze projektu bola podobne ako v prieskume v roku 2007 pozornosť sústredená aj na hodnotenie vybraných faktorov pracovnej kultúry. Pracovná kultúra predstavuje subsystém policajnej kultúry¹⁶, ktorá sa považuje za jeden z dôležitých faktorov úspechu a rozvoja policajnej organizácie.

¹⁵ V pilotnej fáze výskumu boli s respondentmi vopred prediskutované vybrané otázky, o ktorých autori predpokladali, že im môžu spôsobovať určité problémy pri objektívnom posúdení. Práve otázka nasmerovaná na štýl vedenia uplatňovaný ich priamym nadriadeným bola otázkou, ktorej riešitelia venovali väčšiu pozornosť. Až 75% respondentov vyjadrilo spokojnosť so štýlom vedenia, ktorý uplatňuje ich priamy nadriadený. Na škodu veci však nemáme možnosť tieto zistenia komparovať s výsledkami z roku 2007.

¹⁶ 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.

Vzájomné porovnanie výsledkov prinieslo nasledovné zistenia. V prieskume realizovanom v roku 2007 prevláda pozitívne hodnotenie kultúry vzťahov (priemer = 2,05). Na väčšine policajných útvarov dominujú vzťahy porozumenia, pomoci, spolupráce a dôvery, neohovára sa, či inak psychicky neublíži. Na niektorých pracoviskách sa však podľa respondentov vyskytuje protekcia, falošná kolegialita, šikanovanie, strach vyjadriť svoj názor a porušovanie služobnej disciplíny. Kultúra prostredia je celkovo menej priaznivo hodnotená a svojim priemerným hodnotením (priemer = 2,49) sa nachádza na rozhraní pozitívneho a negatívneho hodnotenia. Zo sledovaných znakov kultúry prostredia možno za silné stránky považovať iba dve hodnotenia, a to poriadok a čistotu, resp. možnosť ohriať si jedlo, či uvariť kávu alebo čaj na pracovisku. Na strane druhej boli identifikované tiež dve problémové oblasti, a to absencia vybavenosti policajných oddelení vhodným a funkčným nábytkom a existencia silných rušivých vplyvov narúšajúcich optimálny výkon služobnej činnosti. Možno konštatovať, že práve nízka úroveň kultúry prostredia podstatným spôsobom znižuje celkové hodnotenie úrovne kultúry na pracoviskách policajtov.

Výsledky pilotného projektu realizovaného v roku 2012 zase naznačujú, že obidve skupiny faktorov, tak kultúra vzťahov ako aj kultúra prostredia, sú respondentmi hodnotené pozitívne. Kultúra vzťahov je hodnotená o niečo horšie ako kultúra prostredia. Aj napriek tomu sa ale hodnotenie kultúry vzťahov (priemer = 2,09) nachádza v pásme pozitívneho hodnotenia. Policajti zapojení do pilotnej etapy projektu uvádzajú, že si v prípade potreby radi pomôžu pri riešení problémov, že si navzájom dôverujú, že medzi policajtmi a policajtkami prevládajú korektné vzťahy. Avšak až viac ako polovica respondentov kriticky konštatuje, že na ich pracovisku sa často stretávajú s protekciou a privilegovaním niektorých jednotlivcov či skupín. Pri hodnotení kultúry prostredia prevláda o niečo pozitívnejšie hodnotenie (priemer = 1,88) predložených indikátorov.

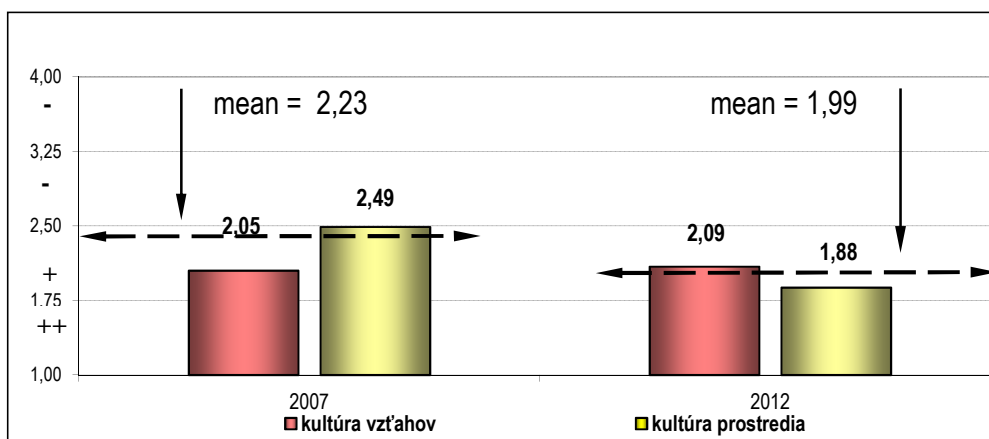
Výsledky hodnotenia pracovnej kultúry uvádzame v nasledujúcej tabuľke č. 2 a grafe č. 3.

Tabuľka 2: Hodnotenie pracovnej kultúry

Na mojom pracovisku:		2007 + (n=688)	2012 + (n=48)	2007 - (n=688)	2012 - (n=48)
		odpovede % ¹⁷			
Kultúra vzťahov	neexistuje protekcia, privilegovaní jedinci alebo skupinky	45,1	46,0	45,7	54
	sa neprejavuje falošná kolegialita	58,9	66,6	34,0	33,4
	sa neporušuje služobná disciplína a morálka	65,4	62,5	28,5	37,5
	existujú dobré vzťahy medzi ženami a mužmi	90,7	91,6	3,2	8,4
	je priestor na uplatňovanie nových a lepších spôsobov práce	41,3	58,0	50,7	42,0
	všetci policajti môžu otvorene vyjadriť svoje názory	63,7	54,0	32,1	46,0
	spolupracovníci mi radi pomôžu, ak mám pracovný problém	90,1	100	7,7	0
	ženy – policajtky majú rovnakú šancu uplatniť sa ako muži	75,3	79,1	13,7	16,5
	jednáme spolu vždy na rovnu, z očí do očí, bez pretvárk	75,6	75,0	20,2	25,0
	svojim spolupracovníkom môžem vždy plne dôverovať	75,4	79,1	18,9	16,5
Kultúra prostredia	na pracovisku pri práci nikto nikoho a nič neruší	39,1	70,8	58,6	29,2
	na pracovisku mám dostatok priestoru pre svoju prácu	66,7	79,1	31,1	20,9
	pracovné prostredie mi vyhovuje, je celkovo príjemné	52,8	79,1	45,0	20,9

¹⁷ Dopočet do 100% tvoria odpovede „neviem posúdiť“ a neuvedené odpovede.

Graf 3: Hodnotenie jednotlivých oblastí pracovnej kultúry (výsledky podľa priemeru)



Uvedené výsledky signalizujú, že v Policajnom zbore reálne existujú určité rezervy a možnosti zlepšovania sa aj v prejavoch policajnej kultúry. Dosaiahnutie úrovne zdravej policajnej kultúry si vyžaduje ešte veľa úsilia a realizácie zásadných zmien.

3.4 Percepcia hodnotiaceho systému

V pilotnej fáze riešenej vedeckovýskumnej úlohy mali respondenti možnosť vyjadriť svoj názor aj na systém hodnotenia uplatňovaný v Policajnom zbore v súčasnosti. Jedným z dôvodov, ktorý nás viedol k zisťovaniu tejto skutočnosti je fakt, že samotní policajti sa domáhajú, aby výkon ich služobnej činnosti bol posudzovaný transparentne, objektívne, spravodlivo, čo by malo výrazný dopad na zefektívnenie a skvalitnenie plnenia všetkých úloh PZ. Ani v prípade tejto otázky sme ale nemali možnosť získané výsledky komparovať s predchádzajúcimi zisteniami, nakoľko otázka smerovaná na vyjadrenie názoru na systém hodnotenia výkonu služobnej činnosti nebola predmetom prieskumu v roku 2007.

Z aktuálnych odpovedí respondentov celkovo vyplýva, že nastavený hodnotiaci systém nie je príslušníkmi PZ plne akceptovaný a nie je možné ho považovať za nástroj, ktorý by pôsobil motivačne. Zároveň sa viac ako polovica respondentov vyjadrila, že hodnotenie im neposkytuje spätnú väzbu a hodnotiaci rozhovor prebieha za prítomnosti iných osôb, najčastejšie ich kolegov, čo príslušníci PZ vnímajú veľmi citlivo. Uvedená skutočnosť by nepôsobila rušivo, ak by sa dané osoby priamo spolupodieľali na hodnotení, napr. prostredníctvom 360° spätnej väzby. Táto metóda si však doteraz nenašla svoje uplatnenie v prostredí policajnej organizácie, aj keď vo všeobecnosti získava na popularite. Naznačené výsledky potvrdzujú naše presvedčenie, že policajti majú záujem o taký 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.

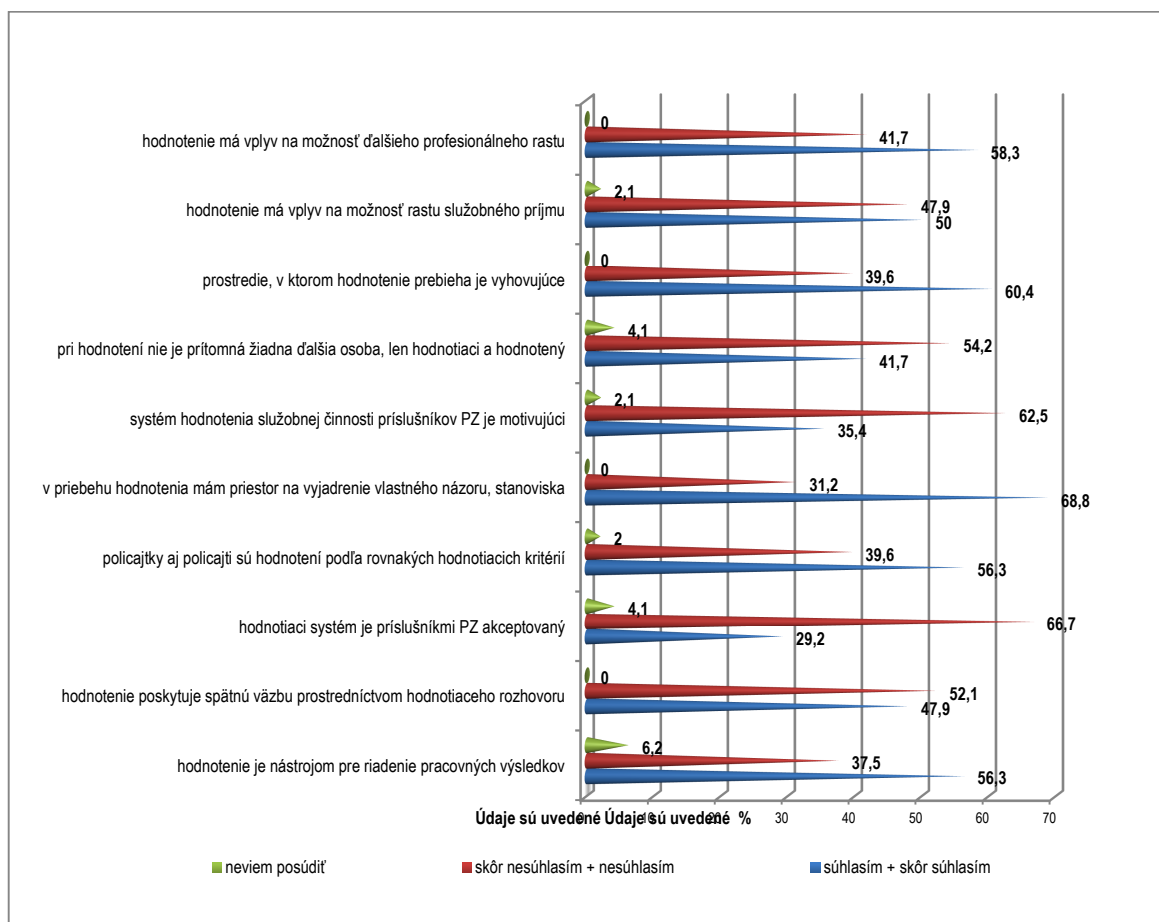
Obidve strany, tak nadriadení ako aj podriadení, by si mali uvedomiť, že hodnotiaci systém poskytuje priestor na motivovanie spolupracovníkov, spoluprácu pri stanovovaní kariérnych cieľov, zisťovanie tak silných ako aj slabých stránok, plánovanie rozvojových aktivít, zlepšovanie vzťahov a sociálno-psychologickej atmosféry na pracoviskách a tiež zvyšovanie výkonov služobných činností. Každá jedna zmena v systéme hodnotenia by mala byť premyslená, dôsledne naplánovaná s jasne stanovenými pravidlami. Zároveň si vyžaduje obozretný a zodpovedný prístup kompetentných pracovníkov pri ich zavádzaní do praktickej činnosti, nakoľko neúspech (predovšetkým v oblasti hodnotiacej činnosti) je zo strany podriadených ostro kritizovaný.

Výsledky vnímania súčasného systému hodnotenia policajtov prezentuje nasledujúca tabuľka č. 3 a graf č. 4.

Tabuľka 3: Názory na hodnotiaci systém¹⁸

Výrok		súhlasím + skôr súhlasím	skôr nesúhlasím + nesúhlasím	neviem posúdiť
		n=48, odpovede %		
1	moje hodnotenie má vplyv na možnosť ďalšieho profesionálneho rastu	58,3	41,7	0
2	moje hodnotenie má vplyv na možnosť rastu služobného príjmu	50,0	47,9	2,1
3	prostredie, v ktorom hodnotenie prebieha, je vyhovujúce	60,4	39,6	0
4	pri hodnotení nie je prítomná žiadna ďalšia osoba, len hodnotiaci a hodnotený	41,7	54,2	4,1
5	systém hodnotenia služobnej činnosti príslušníkov PZ pôsobí motivačne	35,4	62,5	2,1
6	v priebehu hodnotenia mám priestor na vyjadrenie vlastného názoru, stanoviska	68,8	31,2	0
7	policačky aj policajti sú hodnotení podľa rovnakých hodnotiacich kritérií	56,3	41,7	2,0
8	hodnotiaci systém je príslušníkmi PZ akceptovaný	29,2	66,7	4,1
9	hodnotenie poskytuje spätnú väzbu prostredníctvom hodnotiaceho rozhovoru	47,9	52,1	0
10	hodnotenie je nástrojom pre reguláciu pracovných výsledkov	56,3	37,5	6,2

Graf 4: Názory na hodnotiaci systém



¹⁸ V tabuľke sú zvýraznené tie hodnoty, pri ktorých sa viac ako polovica respondentov vyjadrila negatívne.

4 Záver

Záverom je potrebné ešte zdôrazniť, že vedecká štúdia nepostihuje všetky faktory determinujúce úspešnosť policajnej organizácie. Poskytuje pohľad len na niektoré vybrané vnútorné faktory, ktoré majú dominantný vplyv na úspešnosť výkonu policajných činností. Domnievame sa, že pre čitateľa bude analýza uvedených, nami prezentovaných, faktorov potvrdením názorov a stanovísk, ktoré počúvame k danej problematike z každej strany - či už zo strany samotných policajtov alebo zo strany širokej verejnosti, resp. spoločnosti ako takej. Ťažisko z tohto pohľadu sa sústreďuje na analýzu ukazovateľov spokojnosti, na analýzu systému hodnotenia, uplatňovaného štýlu vedenia zo strany nadriadeného, na hodnotenie úrovne policajnej kultúry a pod.

Literatúra

- [1] ALEXÝ, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris, 2004. 257 s. ISBN 80-89018-59-9
- [2] BARIČIČOVÁ, Ľ. Analýza determinantov riadenia policajnej organizácie. In *Policajná teória a prax*. Bratislava: Akadémia PZ, 2011, č. 1, roč. XIX, s. 5-23. ISSN 1335-1370
- [3] BENGT, K. - LÖVINGSSON. F. H. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X
- [4] BILSKÝ, P. et al. *Názory policajtov na svoju profesiu a podmienky služobnej činnosti: Výsledky prieskumu*. Bratislava: Prezídium PZ, oddelenie kvality 2007
- [5] 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
- [6] PAJPACHOVÁ, M. Hodnotenie vybraných faktorov úspechu policajnej organizácie. In *Scientific reflection of Security science: Zborník z virtuálnej vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou*. Praha: Policejní akademie ČR, 2012. s. 135 -151. ISBN 978-80-7251-388-8
- [7] PAJPACHOVÁ, M. et al. *Faktory úspechu policajnej organizácie*. Projekt vedeckovýskumnej úlohy č. 185. Bratislava: Akadémia PZ, 2013. 47 s.
- [8] Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky na podmienky Ministerstva vnútra SR na obdobie rokov 2012 – 2016
- [9] VÁGNER, I. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 431 s. ISBN 80-210-3972-8
- [10] VODÁČEK, L. - ROSICKÝ. A. *Informační management. Pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press, 1997. 146 s. ISBN 80-85943-35-2
- [11] Zákon č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov
- [12] 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