

Modelová organizačná štruktúra Policajného zboru v kontexte aktuálnych inovácií¹

doc. JUDr. Mgr. Jana Šimonová, PhD., Mgr. Mgr. Liliana Réveszová

Abstrakt: Cieľom nášho príspevku nie je navrhnúť jednoznačný model organizačnej štruktúry Policajného zboru v podmienkach Slovenskej republiky. Primárnym cieľom po analýze jednotlivých organizačných štruktúr je vyhodnotiť, ktoré modely sú najbližšie k nášmu existujúcemu systému. Sekundárnym cieľom príspevku je poukázať na špecifiká jednotlivých druhov riadenia, ako aj na navrhované komplexné organizačné zmeny Policajného zboru. Pre formuláciu tzv. modelu organizačnej štruktúry obsahujúcom adekvátny stupeň profesionalizmu, odbornosti a využitia manažérskych zručností s ideálnymi prvkami by bolo potrebné rozpracovať podrobnejšie rozsiahlu vedeckú štúdiu, ktorá bude pro futuro logicky nadväzovať na spracované základné piliere v tomto príspevku.

Kľúčové slová: Policajný zbor, organizačná štruktúra, organizačný poriadok, líniové riadenie

1. Typy organizačných štruktúr

V odbornej literatúre sa stretávame s množstvom charakteristík pojmu organizácia, súčasne tak aj s ďalšími pojmami od neho odvodenými. Je priam žiadúce v úvode vymedziť základné teoretické východiská predmetnej problematiky.

Pojem organizácia profesor J. Váňa interpretuje v troch významoch²:

- 1) vecnom význame ako organizačnú sústavu (inštitúciu),
- 2) aktívnom význame chápanú ako organizovanie,
- 3) atributívnom význame, ktorý predstavuje organizovanosť.

V rámci vecného významu sa organizácia ako ucelený celok vyznačuje vlastnosťami - správaním a štruktúrou. Pričom štruktúra organizácie a normy jej fungovania vymedzuje formálna stránka organizácie.³ Systémový prístup sa uplatňuje v súvislosti s organizáciou vo vecnom význame ponímajúc organizáciu ako komplexný systém.

Autor M. Majtán objasňuje pojem organizácie⁴:

- 1) vo vecnom význame ako inštitúciu,
- 2) ako prebiehajúcu činnosť,
- 3) vnútorné usporiadanie inštitúcie, útvaru predstavujú štruktúru.

V rámci štúdia manažmentu sa kladie dôraz na inštitucionálny význam pojmu organizácia, pretože manažment ako proces prebieha v inštitúciách, ktoré sa nazývajú organizácie.

Podľa amerického autora H. Leavitta organizácia predstavuje komplexný systém pozostávajúci zo štyroch nezávislých avšak prepojených prvkov, ktorými sú štruktúra, ciele organizácie, technológie, zamestnanci.

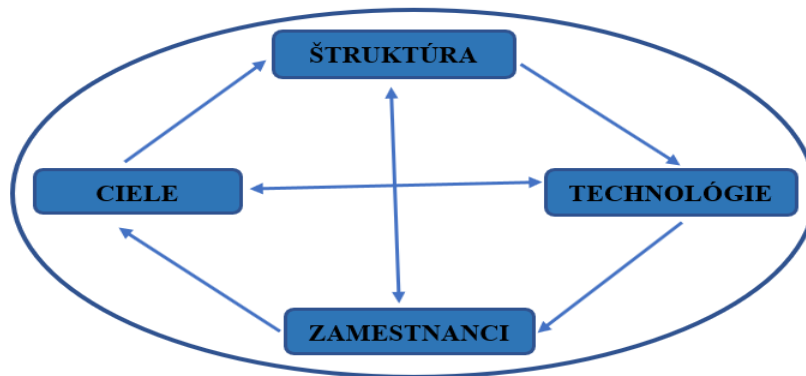
¹ Predmetná vedecká štúdia je výstupom z vedeckovýskumnej úlohy č. 235/2017 vedenej na Akadémii Policajného zboru v Bratislave

² VÁŇA, J., KADORÍK M. 1994. *Základy managementu*. str. 92.

³ VÁŇA, J., KADORÍK M. 1994. *Základy managementu*. str. 93.

⁴ MAJTÁN, M. a kol. 2001. *Manažment*. str. 19.

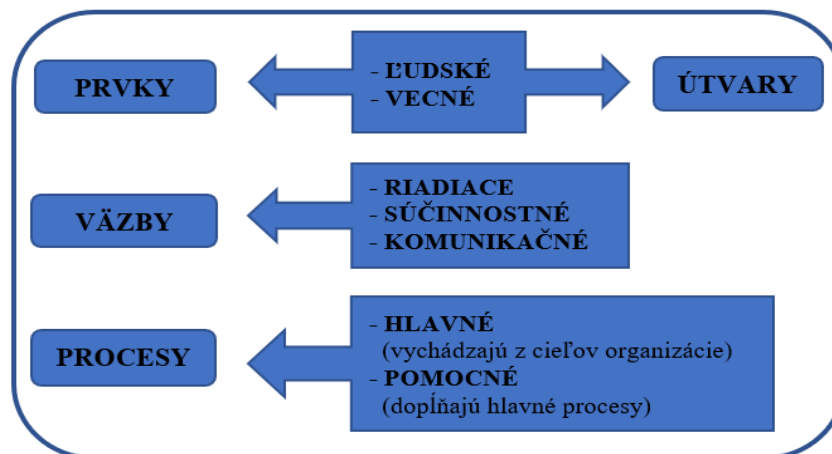
Obr 1 Leavittov model organizácie



Zdroj: vlastné spracovanie⁵

Autor J. Váňa tvrdí, že štruktúra organizácie pozostáva z troch komponentov, ktorými sú prvky, väzby, procesy (obr 3). Tieto komponenty sa v priebehu vývoja spoločnosti usporadúvajú do niekoľkých typov štruktúr.

Obr 2 Komponenty štruktúry organizácie



Zdroj: vlastné spracovanie⁶

Sedlák uvádza, že na základe skúseností sa pojem organizácia používa predovšetkým v dvojakom význame:

- 1) ako inštitúcia, organizovaný celok,
- 2) ako vnútorné usporiadanie, teda štruktúra.

Podľa autora M. Majtána je na proces organizovania a z neho adekvátnej tvorby štruktúr využívaný nasledovný reťazec požiadaviek. Tieto požiadavky nachádzame v akronyme staršej, ale dodnes platnej metódy Oscar, ktorej autorom je americký odborník Ernest Dale.

Obr 3 Metóda OSCAR

⁵ MAJTÁN, M. a kol. 2016. *Manažment*. str. 188.

⁶ VÁŇA, J., KADORIK M. 1994. *Základy managementu*. str. 93.



Zdroj: vlastné spracovanie

To znamená, že úlohou organizovania je predovšetkým zabezpečiť stanovené ciele jednotlivcov i kolektívov pomocou špecializácie a následnej koordinácie činností i ľudí, ktorí ich vykonávajú prostredníctvom vymedzenia ich právomoci a zodpovednosti.⁷

Výsledkom organizovania činnosti v organizácii je vytvorenie tzv. organizačnej štruktúry. Vymedzenie a definovanie pojmu organizačná štruktúra nie je jednoznačné. Organizačnou štruktúrou chápeme systém vzťahov v rámci organizácie, ktorý umožňuje diferencovať a súčasne aj integrovať činnosti a pracovníkov vykonávajúcich tieto činnosti do jedného celku. Výsledkom popisovanej organizačnej diferenciácie a zjednotenie činností je určitá útvarová štruktúra.⁸

Bělohávek uvádza, že zmyslom organizačnej štruktúry je rozdelenie práce medzi členov organizácie a koordinácia ich aktivít takým spôsobom, aby boli zamerané na dosiahnutie organizačných cieľov. Z organizačnej štruktúry vyplýva náplň práce jednotlivých útvarov, pričom v odbornej literatúre sa stretávame aj s definovaním organizačnej štruktúry ako vzájomných vzťahov útvarov a činností v podniku, rozdelenie pôsobností, právomoci a zodpovednosti medzi nimi a tiež usporiadanie funkcionálne-technologických väzieb, vznikajúcich v procesoch riadenia.

Organizačná štruktúra je nevyhnutným predpokladom vykonávania procesu manažmentu, pretože tvorí základnú systém riadenia, nielen že proces manažmentu umožňuje, ale aj zjednodušuje. Proces manažmentu môže prebiehať len v rámci zodpovedajúcej organizačnej štruktúry riadenia.

Organizačná štruktúra predstavuje v organizácii určitú kostru, ktorá umožňuje plniť jej plánované ciele. Základnú formu organizačnej štruktúry volí manažér-organizátor podľa ktorej je vytváraná.⁹

Autor M. Majtán odporúča, aby manažéri pri rozhodovaní a voľbe typu organizačnej štruktúry do daných podmienok zohľadňovali aspekty ako:

- a) stratégiu organizácie,

⁷ ČAMBÁL, M. a kol. 2000. *Manažérstvo podniku*. str. 58.

⁸ MAJTÁN, M. a kol. 2016. *Manažment*. str. 186.

⁹ VEBER, V. a kol. 2006. *Management: základy, prosperita, globalizácia*. str. 125.

- b) veľkosť organizácie,
- c) používanú technológiu,
- d) prostredie, v ktorom organizácia pôsobí.

V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s rôznymi pokusmi o triedenie foriem resp. typov organizačných štruktúr. Tak ako aj v iných oblastiach vedy je zatiaľ toto triedenie nezjednotené. Typy resp. formy organizačných štruktúr nachádzame v literatúre prerozdelené do rôznych klasifikačných štruktúr.

Organizačná štruktúra sa mení dôsledkom neustálych zmien interného, ako aj externého prostredia, preto na ňu treba nahliadať, ako na stále sa meniacu, existujúcu v ustavičnom pohybe. Na základe uvedeného rozoznávame statické a dynamické chápanie a skúmanie organizačnej štruktúry. Tradičná koncepcia organizácie má určité výhody, avšak v súčasnej turbulentnej dobe by mala byť postupne nahrádzaná pružnou koncepciou, pretože tradičná koncepcia neuspokojuje dostatočne členov organizácie, predovšetkým zamestnancov a vytvára motivačné bariéry na ceste k efektívnej a iniciatívnej práci.¹⁰

Z uvedených skutočností je zrejmé, že univerzálnu organizačnú štruktúru, ktorá by bola optimálna pre všetky organizácie, nie je možné uviesť. Každá organizácia má svoje individuálne špecifiká, ktoré treba brať do úvahy, niekde prospeje skôr dokonale prepracovaná štruktúra s presne definovanými kompetenciami, inde naopak voľnejšia s možnosťou uplatnenia sa pribojnejších jedincov.¹¹

Najčastejšie sa stretávame s prerozdelením organizačných štruktúr podľa piatich základných klasifikácií:

- 1) konfigurácia (tvar) a členitosť,
- 2) druhy útvarov a usporiadanie vzťahov medzi nimi,
- 3) spôsob organizačného členenia,
- 4) delba rozhodovacej právomoci,
- 5) formalizácia.

1. Tvar organizačnej štruktúry predstavuje usporiadanie vertikálneho a horizontálneho členenia organizácie. Organizačné štruktúry sa odlišujú podľa počtu úrovní riadenia a podľa počtu ľudí, podriadených, útvarov¹², pripadajúcich jednému manažérovi (nadriadenému). Z tohto hľadiska môže byť organizačná štruktúra široká alebo vysoká.

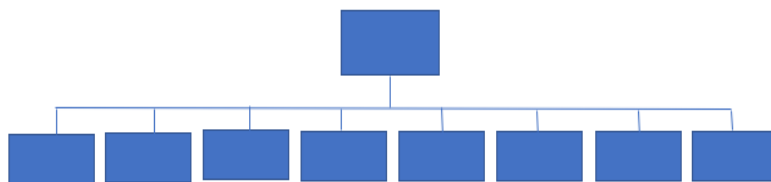
Široká, označovaná aj ako plochá organizačná štruktúra má malý počet úrovní riadenia (malá vertikálna členitosť) a na jednotlivých úrovniach riadenia pripadá jednému nadriadenému veľa podriadených útvarov (široké rozpätie riadenia).

Obr 4 Široká (plochá) organizačná štruktúra

¹⁰ ZÁVARSKÁ, Z. 2006. *Organizačná štruktúra a reinžiniering podnikových procesov Manažment v teórii a praxi*.

¹¹ STACHO, Z., STACHOVÁ, K. 2010. Analýza súčasného stavu zamerania sa organizácií pôsobiacich na Slovensku na vytvorenie a následné udržanie inovatívnej organizácie. *Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*.

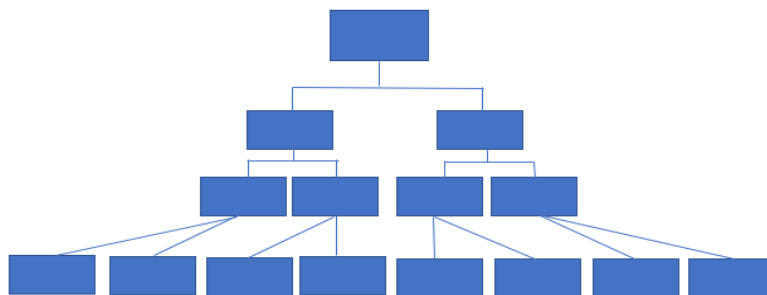
¹² Podľa J. Váňu za útvar môžeme považovať oddelenia, úseky, odbory, závody, prevádzky a pod., ktorý má ohraničené právomoci, zodpovednosť, funkciu, pričom je prepojený vertikálnymi a horizontálnymi väzbami s ďalšími útvarmi.



Zdroj: vlastné spracovanie

Vysoká organizačná štruktúra je charakteristická veľkým počtom úrovní riadenia (veľká vertikálna členitosť) a malým počtom útvarov podriadených jednému nadriadenému na jednotlivých úrovniach riadenia (úzke rozpätie riadenia).

Obr 5 Vysoká organizačná štruktúra



Zdroj: vlastné spracovanie

V praxi sa stretávame s organizačnými štruktúrami, ktoré sú kombináciou širokej a vysokej štruktúry. Dôvod rozmanitej konfigurácie uplatňovaných štruktúr sú špecifiká, ktoré vyplývajú z jednotlivých oblastí pôsobenia organizácií. Efektívnosť riadenia je determinujúcim kritériom pri tvorbe organizačnej štruktúry a počte úrovní riadenia.¹³

Vertikálna **členitosť** organizačných štruktúr sa prejavuje v jej hierarchicky usporiadaných stupňoch. V organizáciách sú prítomné rozličné druhy organizačných jednotiek, ktoré vytvárajú základné úrovne/ stupne riadenia, od najvyššej po najnižšiu. Podľa počtu a druhov základných úrovní /stupňov riadenia sa v organizáciách vyskytujú predovšetkým tieto druhy organizačných štruktúr:

- 1) jednostupňová organizačná štruktúra,
- 2) dvojstupňová organizačná štruktúra,
- 3) trojstupňová organizačná štruktúra,
- 4) štvorstupňová organizačná štruktúra,
- 5) viac ako štvorstupňová organizačná štruktúra.

Konkrétne uplatnenie vertikálnej členitosti organizačnej štruktúry určitej organizácie závisí od špecifických podmienok, v ktorých daná organizácia pôsobí.

2. Členenie organizačných štruktúr podľa druhov útvarov a usporiadania vzťahov medzi nimi tvoria základné (tradičné) typy organizačných štruktúr, kombinované.

Do skupiny základných (tradičných) typov organizačných štruktúr zaradíme: líniové, funkčné a štábne.

¹³ STACHO, Z., DOBIŠ, J. 2015. *Manažment 2.- praktikum*. str. 64.

Líniová organizačná štruktúra predstavuje pomyselnú pyramídu, čo znamená, že jednému nadriadenému útvaru je podriadených niekoľko útvarov, pričom sa smerom nadol táto štruktúra rozširuje (obr 3).¹⁴

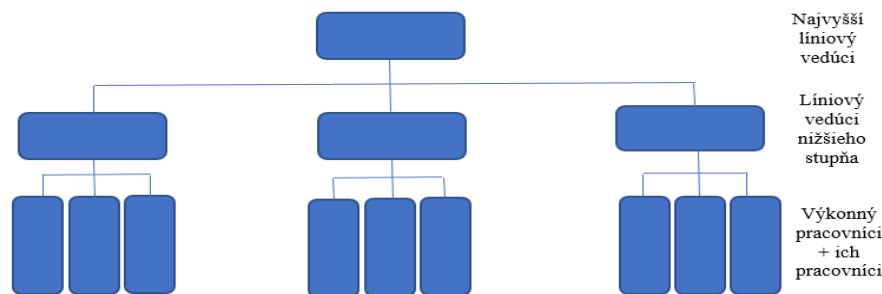
Výhody líniovej OŠ:

- jednoduchosť väzieb medzi prvkami,
- jednoduchosť vzťahov medzi prvkami,
- jednoznačnosť právomocí útvarov a prvkov,
- jednoznačnosť zodpovednosti útvarov a prvkov,
- ľahké a operatívne riadenie.

Nevýhody líniovej OŠ:

- nutnosť disponovať univerzálnymi znalosťami u riadiacich,
- menšie uplatnenie špecializácie členov útvarov.

Obr 6 Líniová organizačná štruktúra



Zdroj: vlastné spracovanie¹⁵

Funkčná organizačná štruktúra je založená na rozlíšení odborných funkcií riadenia, čo má za následok zriadenie (vznik a existenciu) špecializovaných odborných útvarov a riadiacich zamestnancov, ktorí majú právomoc a na základe toho v danej oblasti riadenia rozhodujú o riadenom objekte.¹⁶

Výhodou funkčnej OŠ¹⁷:

- rýchle a kvalitné vykonávanie práce a prijímanie rozhodnutí prostredníctvom uplatňovania del'by a špecializácie práce v riadení,
- proces riadenia sa vykonáva pohotovo a operatívne, čo je odrazom priamych vzťahov medzi špecializovanými útvarmi a objektom riadenia (odstránenie zložitého postupu riadenia prostredníctvom líniových vedúcich).

Nevýhody funkčnej OŠ:

- problémy vyplývajúce z priamych vzťahov medzi objektom riadenia a špecializovanými odbornými útvarmi, ktoré sa dostávajú do rozporu so zásadou jednotného vedenia, ukladania príkazov,
- narušenie zásady jednotného vedenia, ukladania príkazov priamymi vzťahmi medzi špecializovanými útvarmi a objektom riadenia,¹⁸

¹⁴ VÁŇA, J., KADORIK M. 1994. *Základy managementu*. str. 107.

¹⁵ SEDLÁK, M. 2001. *Manažment*. str. 233.

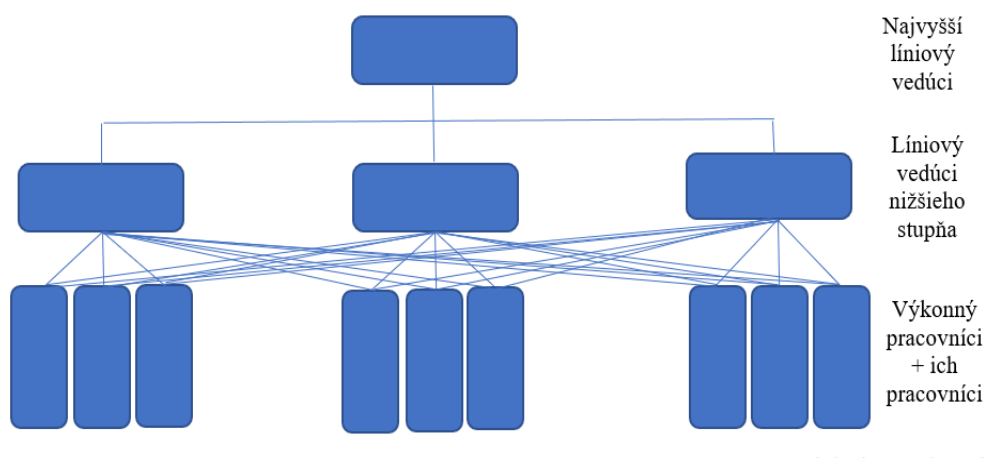
¹⁶ SEDLÁK, M. 2001. *Manažment*. str. 234.

¹⁷ SEDLÁK, M. 2001. *Manažment*. str. 234.

¹⁸ SEDLÁK, M. 2001. *Manažment*. str. 234.

- využiteľnosť, uplatnenie funkčnej organizačnej štruktúry v predmetnej popisovanej podobe je obmedzená resp. v malej miere.

Obr 7 Funkčná organizačná štruktúra



Zdroj: vlastné spracovanie¹⁹

Štábna organizačná štruktúra rovnako vyplýva z líniovej organizačnej štruktúry, pričom jej podstata a odlišnosť pozostáva v zriadení špeciálnych útvarov na vyšších stupňoch riadenia, tzv. štábov. Štáby sú bezprostredne podriadené líniovému prvku daného stupňa riadenia pri usmerňovaní ich činnosti.²⁰

Výhodou štábnej OŠ:

- uplatnenie špecializácie,
- daný útvar má len jeden nadriadený útvar.

Nevýhodou štábnej OŠ:

- od líniových prvkov závisí realizácia úplnej špecializácie (v praxi to znamená, že štábne prvky poskytujú pomoc a rady prvkom líniovým, ktoré ich majú využívať na riadenie).²¹

S vývojom spoločnosti začali vznikať rôzne hybridné formy organizačných štruktúr, predovšetkým aj v záujme odstránenia resp. eliminovania horeuvedených nevýhod organizačných štruktúr. V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s ich kombináciou resp. zmiešanou podobou pod označením zmiešané, **kombinované**, líniovo-funkčné a líniovo-štábne organizačné štruktúry.

Líniovo-štábna organizačná štruktúra je synonymom funkcionálnej organizačnej štruktúry. Základom líniovo-štábnej organizačnej štruktúry sú líniové útvary, na čele ktorých stojí líniový vedúci, ktorý riadi komplexne celú organizačnú jednotku za pomoci štábnych útvarov. Štábne útvary poskytujú rôzne služby, kvalifikované rozhodnutia, ktoré ale schvaľuje líniový vedúci.

Označenie termínom líniovo-štábna je z toho dôvodu, pretože na realizáciu výkonných funkcií organizácie sa tvoria štábne útvary na čele s vedúcimi plniac metodické, odborné a poradensko-konzultačné úlohy.

Výhody líniovo-štábnej OŠ:

¹⁹ SEDLÁK, M. 2001. *Manažment*. str. 233.

²⁰ VÁŇA, J., KADORÍK M 1994. *Základy managementu*. str. 93.

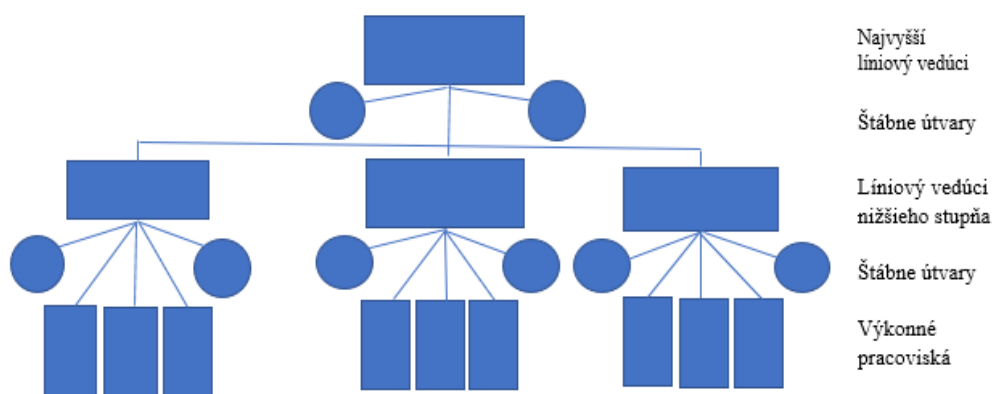
²¹ VÁŇA, J., KADORÍK M 1994. *Základy managementu*. str. 109.

- uplatňuje odbornosť a špecializáciu v riadení, čím sa zvyšuje kvalita líniového riadenia,
- presné vymedzenie právomocí a zodpovednosti líniových a štábnych útvarov,
- jednota riadenia organizácie a organizačných jednotiek.

Nevýhody líniovo-štábnej OŠ:

- rozvoj a zmeny štábnych útvarov majú za následok ich osobitosti v práci a postojoch v porovnaní s líniovými, čím dochádza k rozporom, ktoré majú vplyv na riešenie problémov, ktoré spomaľujú a súčasne sťažujú riadenie,
- meniacim sa podmienkam nezodpovedá spôsob deľby práce, právomoci ani usporiadanie vzťahov medzi líniovými a štábnymi útvarmi²².

Obr 8 Líniovo-štábná organizačná štruktúra



Zdroj: vlastné spracovanie²³

Snaha prekonať nevýhody líniovo-štábnej organizačnej štruktúry a vedieť sa prispôbiť aktuálnym podmienkam v praxi malo za následok vznik ďalších nových kombinovaných typov organizačných štruktúr, ktoré zaradujeme do skupiny cieľovo-programových organizačných štruktúr.

Medzi najrozšírenejšie cieľovo-programové organizačné štruktúry zaradujeme:

- 1) Projektová organizačná štruktúra (projektová koordinácia, čistá projektová štruktúra),
- 2) Maticová organizačná štruktúra.

Projektová koordinácia vzniká z dôvodu koordinácie prác súvisiacich s riešením projektov, na ktorých sa zúčastňujú rôzne útvary. Koordinátor projektu je podriadený líniovému vedúcemu na príslušnej úrovni organizácie, pričom jeho úlohou je zabezpečovať vzťahy medzi odbornými útvarmi zúčastňujúcich sa na projekte, sledovať priebeh vypracovania a realizácie projektu. Uplatňuje sa predovšetkým vo výskumných úlohách, zavádzaní nových technológií, vypracovávaní obsiahlych dokumentov a pod.²⁴

Výhody projektovej koordinácie²⁵:

- bez dvojitej podriadenosti zamestnancov,
- zabezpečenie flexibility odborného personálu,
- možnosť prizývať špecialistov iných útvarov,
- bez zmien organizačnej štruktúry.

²² SEDLÁK, M. 2001. *Manažment*. str. 245.

²³ SEDLÁK, M. 2001. *Manažment*. str. 237.

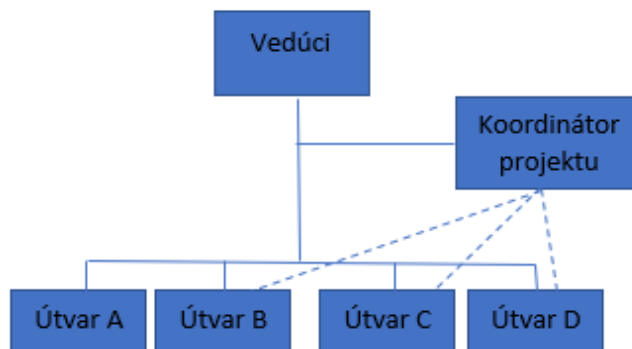
²⁴ MAJTÁN a KOL. 2016. *Manažment*. str. 200.

²⁵ MAJTÁN a KOL. 2016. *Manažment*. str. 200.

Nevýhody projektovej koordinácie:

- absentovanie výkonnej právomoci koordinátora,
- zodpovednosť za projekt nejasná,
- slabé reagovanie na zmeny.

Obr 9 Projektová koordinácia



Zdroj: vlastné spracovanie

Čistá projektová organizačná štruktúra je samostatný projektový útvar vytváraný na riešenie projektových úloh. Na jeho čele stojí vedúci projektu, ktorý riadi členov projektového tímu, ktorí sú pribratí z rôznych útvarov na prácu na projekte. Životnosť projektového tímu je dočasná a to do doby ukončenia projektu, potom sa členovia tímu vracajú na svoje pôvodné pracovné miesta.

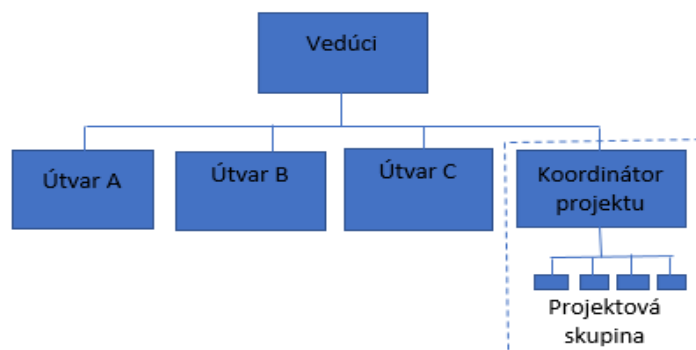
Výhody čistej projektovej OŠ:

- kompetencie a zodpovednosť za projekt má vedúci,
- jasne stanovené vzťahy nadriadenosti a podriadenosti,
- jasné rozhodovacie procesy a kontrolné vzťahy.

Nevýhody čistej projektovej OŠ²⁶:

- náročnosť zostavenia optimálneho projektového tímu,
- nedostatok istoty zachovania pôvodných pracovných pozícií,
- potláčanie rozvoja členov tímu skrz presnej špecializácie projektovej úlohy.

Obr 10 Čistá projektová organizačná štruktúra



Zdroj: vlastné spracovanie

„Maticová organizačná štruktúra pozostáva z líniových, štábnych a projektových útvarov.“²⁷ Ide je vytvorenie dočasnej a pružnej organizačnej formy, tímu, ktorý tvoria rozliční

²⁶ MAJTÁN a KOL. 2016. *Manažment*. str. 201.

²⁷ SEDLÁK, M. 2001. *Manažment*. str. 249.

odborníci v snahe zjednotiť ich úsilie na riešení určitej úlohy, čo má zabezpečiť vysokú kvalitu práce a maximálnu rýchlosť jej vykonávania pri minimálnych nákladoch.²⁸ Táto organizačná forma je závislá na dobe riešenia zadanej úlohy či projektu, po splnení ktorej sa pracovníci opäť vracajú pod úplnú podriadenosť svojich pôvodných útvarov. „Pracovníci, ktorí sa zúčastňujú na projektových prácach, majú dvojitú podriadenosť. Nad'alej sú podriadení vedúcim svojich materských štábných útvarov, v ktorých plnia im určenú úlohu, čiže zachovávajú sa pôvodné vertikálne vzťahy. Pri riešení projektu sú však podriadení vedúcemu projektu, čím vznikajú horizontálne vzťahy ich podriadenosti.“²⁹

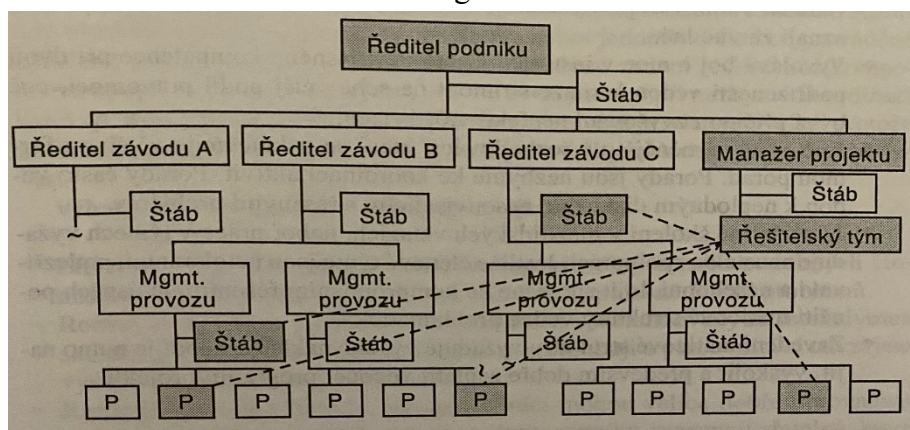
Výhody maticovej OŠ³⁰:

- poskytuje možnosť rýchlych reakcií na požiadavky okolia, zmenu služieb, zvýšenie frekvencie inovácií, zvýšenie kvality,
- tímy sú tvorené, zrušené, zmenené plynule a bez akéhokoľvek zásahu do základnej organizačnej štruktúry,
- dôraz na profesionálnosť,
- orientovanie na konečné výsledky,
- pracovníci v tímoch rotujú na základe vývoja problému, takže môžu efektívne reagovať na vznikajúce požiadavky bez nutnosti prijímať špecialistov zvonka.

Nevýhody maticovej OŠ³¹:

- dvojitá podriadenosť (v rámci bežnej činnosti podriadenosť vedúcemu oddelenia a počas projektovej činnosti vedúcemu projektu),
- priestor pre možný vznik kompetenčných problémov (snaha strhnúť na seba väčší podiel právomocí čo zvyšuje neefektívnosť riadenia,
- náročné na medziľudské vzťahy nakoľko práca v tímoch vyžaduje neustálu spoluprácu (možnosť potrebného ,
- náročnosť na vysoké náklady resp. nutné vyškolenie vedúceho projektu.

Obr 11 Maticová organizačná štruktúra³²



3. K organizačným štruktúram podľa spôsobu organizačného členenia zaraďujeme funkcionálny, výrokový, odberateľský a územný. Pre potreby nášho príspevku si

²⁸ SEDLÁK, M. 2001. *Manažment*. str. 248.

²⁹ SEDLÁK, M. 2001. *Manažment*. str. 248-249.

³⁰ VEBER, V. a kol. 2006. *Management: základy, prosperita, globalizácia*. str. 131.

³¹ VEBER, V. a kol. 2006. *Management: základy, prosperita, globalizácia*. str. 132.

³² VEBER, V. a kol. 2006. *Management: základy, prosperita, globalizácia*. str. 131.

charakterizujeme funkcionálnu organizačnú štruktúru aj s prezentáciou jej výhod a nevýhod aplikácie v praxi.

Funkcionálna organizačná štruktúra vyplýva z líniovej organizačnej štruktúry, pričom jej podstata a odlišnosť pozostáva v tom, že je rozšírená o špecializované útvary, v ktorých sa zoskupujú rovnaké alebo príbuzné funkcie (činnosti). Každý špecializovaný manažér je zodpovedný za danú funkciu a v rámci nej riadi všetkých podriadených.³³ Vedúci špecializovaných útvarov (špecializovaní manažéri) na nižších úrovniach riadenia sú podriadení a podliehajú líniovému vedúcemu prvku (organizácie). Funkcionálna organizačná štruktúra je akousi modifikáciou funkčnej organizačnej štruktúry. „*Funkcionálna organizačná štruktúra je niekedy označovaná ako líniovo-štábná organizačná štruktúra.*“³⁴

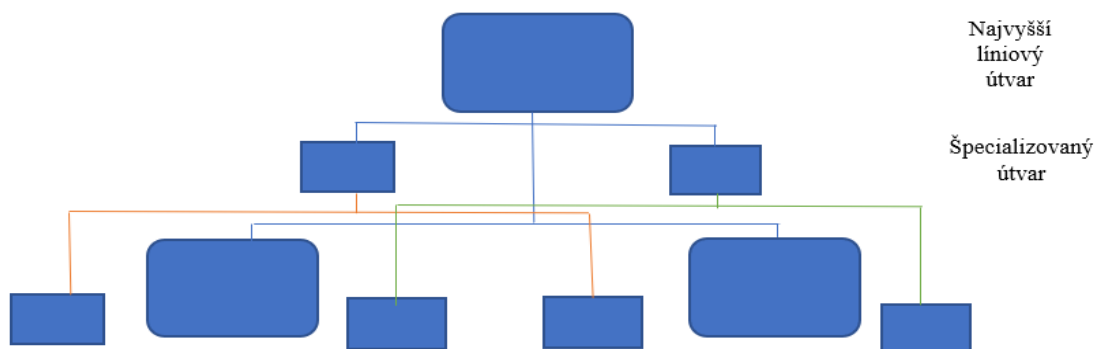
Výhody funkcionálnej OŠ³⁵:

- špecializácia riadenia a výkonu ostatných špecializácií,
- zabezpečuje dôslednú deľbu práce podľa činností,
- utvára predpoklady pre unifikáciu prác, ktoré sa vykonávajú,
- zabezpečuje obmedzenie duplicity prác,
- vytvára podmienky pre účelné využitie odborníkov, výchovu, účelnú prípravu.

Nevýhody funkcionálnej OŠ:

- podriadenosť niekoľkým riadiacim (líniovým prvkom v zmysle riadenia organizácie, špecializovaným prvkom v zmysle odbornosti),
- početnosť vzťahov, ktoré sú častokrát zdrojom konfliktov a problémov,
- dlhá komunikačná cesta (od líniového prvku),
- problémové zabezpečenie koordinácie medzi funkčne špecializovanými činnosťami,
- menší dôraz na celkové ciele organizácie.

Obr 12 Funkcionálna organizačná štruktúra



Zdroj: vlastné spracovanie³⁶

4. Organizačné štruktúry s deľbou rozhodovacej právomoci t.j. vzhľadom na rozmiestnenie právomoci, prijímanie rozhodnutí na jednotlivých organizačných úrovniach, resp. s vyjadrením stupňa delegovania právomoci z vedenia na vnútorné organizačné jednotky.

³³ MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. 2009. *Management*. str. 54.

³⁴ MAJTÁN a KOL. 2016. *Manažment*. str. 192.

³⁵ MAJTÁN a KOL. 2016. *Manažment*. str. 193.

³⁶ VÁŇA, J., KADORÍK M 1994. *Základy managementu*. str. 93.

V centralizovanej organizačnej štruktúre vrcholové vedenie rozhoduje nielen o strategických otázkach, ale aj o väčšine operatívnych otázok riadenia. V decentralizovanej organizačnej štruktúre vrcholové vedenie odovzdá značnú časť rozhodovacej právomoci nižším organizačným jednotkám.

5. Podľa formalizácie je možné organizačné štruktúry rozdeliť na formálne a neformálne.

2. Modelová organizačná štruktúra Policajného zboru

Policajný zbor je ozbrojený bezpečnostný zbor, ktorý plní úlohy vo veciach vnútorného poriadku, bezpečnosti, boja proti zločinnosti vrátane jej organizovaných foriem a medzinárodných foriem a úlohy, ktoré pre Policajný zbor vyplývajú z medzinárodných záväzkov Slovenskej republiky. Napriek skutočnosti, že úlohy Policajného zboru sú jednoznačne zadefinované v § 2 zákona č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov, vnútorná diverzifikácia Policajného zboru ako orgánu sui generis je nútená reflektovať rôznorodé externé faktory. Medzi predmetné externality možno zaradiť vývoj bezpečnostnej situácie, nápad kriminality, vplyv organizačných modelov využívaný v ostatných členských štátoch Európskej únie, personálny substrát Policajného zboru, dynamicky sa vyvíjajúca inovatívna trestná činnosť a pod.

Podľa zákona č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov vieme identifikovať tzv. horizontálne a vertikálne organizačné členenie v Policajnom zbore. Konkrétne v § 4 zákona o Policajnom zbore nachádzame **horizontálne organizačné rozdelenie** Policajného zboru, a to na službu kriminálnej polície, službu finančnej polície, službu poriadkovej polície, službu dopravnej polície, službu železničnej polície, službu ochrany objektov, službu hraničnej a cudzineckej polície, službu osobitného určenia, službu ochrany určených osôb a inšpekčnú službu. Organizačnou súčasťou Policajného zboru je aj útvar kriminalisticko-expertíznych činností, ktorý vykonáva odbornú činnosť a znaleckú činnosť podľa osobitných predpisov. V zmysle horizontálneho delenia nám je logicky zrejmé, že predmetné služby majú de facto rovnocenné postavenie a ich organizácia je orientovaná na profesionalizáciu a odborné zameranie výkonu ich policajnej činnosti. Služby Policajného zboru pôsobia v rámci útvarov Policajného zboru, ktoré na návrh prezidenta Policajného zboru zriaďuje a zrušuje minister. Napriek tomu, že Policajný zbor je podriadený ministrovi vnútra SR, za útvary Policajného zboru má zodpovednosť a riadi ich prezident Policajného zboru. Výnimkou vymedzenou priamo v zákone je inšpekčná služba, ktorá je priamo dislokovaná pod Ministerstvom vnútra SR.

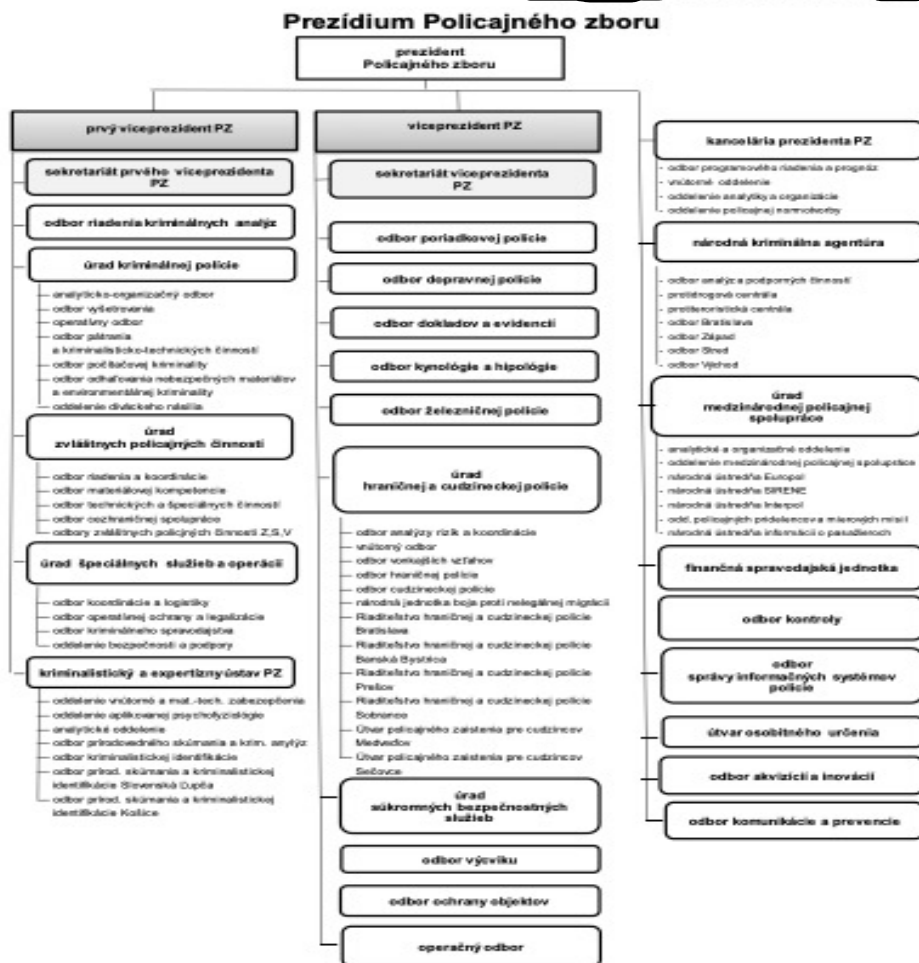
Z horizontálneho delenia sa nám logicky kreuje **vertikálne organizačné delenie**, ktoré sa nám v realite premieta do vnútornej organizačnej štruktúry a organizačných poriadkov jednotlivých subjektov. Minister vnútra SR na návrh prezidenta Policajného zboru určuje náplň činností jednotlivých služieb definovaných v rámci horizontálnej organizácie a vnútornú organizáciu. Útvary Policajného zboru sú organizované spravidla podľa organizácie súdov. Vzhľadom na rôznorodosť organizačných poriadkov na jednotlivých útvároch PZ, orientujeme pozornosť výlučne na tzv. prezidiálnu úroveň, tzn. organizáciu Prezídia Policajného zboru.

Ak by sme chceli podľa vyššie analyzovaných organizačných štruktúr definovať, ktorá je presne aplikovaná v organizácii Policajného zboru v podmienkach Slovenskej republiky, zaujímavosťou je, že zistíme nejednoznačnosť a zmiešaný charakter organizačných štruktúr. Policajný zbor možno charakterizovať ako špecifickú formu spoločenskej organizácie so zložitou organizačnou štruktúrou rôzne modifikovanou riadiacimi vzťahmi v horizontálnej a vertikálnej rovine s pôsobnosťou na celé územie Slovenskej republiky, s rôznorodosťou vykonávaných činností previazaných jednotlivými službami. Napríklad ak nahliadame na

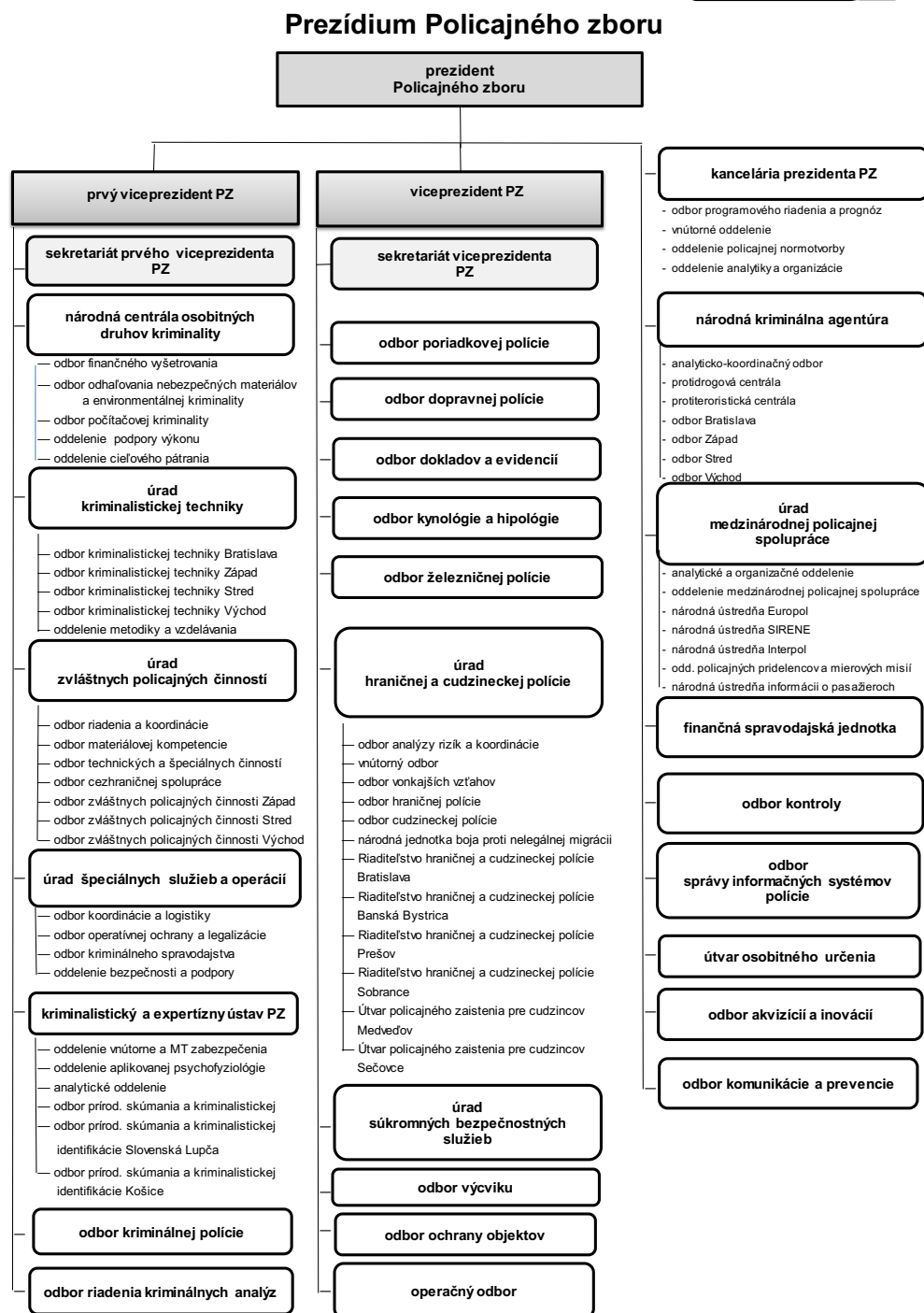
Policajný zbor ako jednoliaty celok, stretávame sa s prvkami líniovej organizačnej štruktúry a z hľadiska tvaru vysokej organizačnej štruktúry. Významný prvkom, ktorý dokáže v blízkej dobe ovplyvniť organizačnú štruktúru na nižšej, tzv. samosprávnej úrovni, bude mať navrhovaná teritoriálna zmena. Z dislokačného hľadiska s ohľadom na demografické zloženie a počty obyvateľov, ako aj s ohľadom na avizovanú novelu územného usporiadania súdov je predpokladané vytvorenie troch Krajských riaditeľstiev PZ (napr. západ, stred, východ) a štvrtého samostatného Krajského riaditeľstva PZ v Bratislave, tzn. metropolita Bratislava, ktorá by disponovala osobitným statusom hlavného mesta SR. Iným návrhom je vytvorenie dvoch tzv. metropol a to Bratislava a Košice. Predmetné návrhy však pro futuro budú reflektovať právoplatne schválené zmeny územného usporiadania súdov, tzn. sekundárne ovplyvnia aj tvorbu organizačných štruktúr na jednotlivých krajských úrovniach.

Komplexne s ohľadom na aktuálne organizovanie Prezídia Policajného zboru možno konštatovať, že najbližšie z vybraných modelov je podľa spôsobu organizačného tzv. funkcionálna organizačná štruktúra, ktorá je niekedy označovaná aj ako líniovo-štábná organizačná štruktúra, uvedená na obrázku č. 12. Organizačným poriadkom Prezídia PZ sa podrobnejšie vymedzuje jeho pôsobnosť, hlavné úlohy, organizačné členenie, základné zásady riadenia, stupne riadenia, zastupovanie, kontrola, rozsah úloh a oprávnení riadiacich pracovníkov, poradné orgány, zhromaždenia a porady, úlohy jeho organizačných zložiek. Organizačne sa člení na úrady, odbory, oddelenia, ktoré sa ďalej členia na skupiny, prípadne vysunuté pracoviská podľa druhu zabezpečovanej policajnej činnosti (organizačné zložky). Úrad Prezídia PZ sa spravidla člení na odbory a oddelenia alebo na ich úroveň postavené organizačné zložky. Za úrad prezídia sa považuje aj kancelária prezidenta PZ, národná kriminálna agentúra a kriminalistický a expertízny ústav PZ. Odbor úradu sa spravidla člení na oddelenia, skupiny alebo na ich úroveň postavené organizačné zložky. Za odbor úradu sa považuje aj centrála, riaditeľstvo a národná jednotka. Za oddelenie úradu sa považuje aj ústredňa a útvar policajného zaistenia. Za oddelenie odboru úradu sa považuje aj jednotka. Odbor prezídia sa spravidla člení na oddelenia a skupiny alebo na ich úroveň postavené organizačné zložky. Za odbor prezídia sa považuje aj finančná spravodajská jednotka a útvar osobitného určenia. Za oddelenie odboru sa považuje aj ústredné operačné stredisko a jednotka útvaru osobitného určenia. Za skupinu odboru sa považuje aj vysunuté pracovisko a stredisko. Každá organizačná zložka prezídia má podľa organizačného poriadku prezídia vlastný organizačný poriadok, ktorý vrátane jeho zmien je v kompetencii príslušného nadriadeného. Prezídium ako samostatná sekcia MV SR riadi jednotlivé podriadené subjekty.

Stotožňujeme sa s tým, že organizačné delenie na najvyššej úrovni, konkrétne pozícia prezidenta Policajného zboru a dvoch viceprezidentov je na aktuálne podmienky v SR adekvátne. V rámci organizačnej štruktúry a aplikácie líniového riadenia považujeme za efektívne, hospodárne, účelné a účinné ponechanie len dvoch viceprezidentov (1. viceprezident bude mať v kompetencii službu kriminálnej polície, službu finančnej polície a viceprezident službu dopravnej, poriadkovej polície a pod.). Na obrázku č. 13 vidíme aktuálnu štruktúru Prezídia Policajného zboru platnú od 1.11.2021 a na obrázku č. 14 navrhovanú štruktúru Prezídia Policajného zboru.



Obr. 13 Aktuálna organizačná štruktúra Prezídia Policajného zboru
Zdroj: infoweb.minv.sk



Obr. 14 Návrh organizačnej štruktúry Prezídia Policajného zboru
Zdroj: infoweb.minv.sk

Pri oboch štruktúrach vidíme prvky funkcionálnej organizačnej štruktúry s parciálnymi prvkami líniového riadenia na niektorých úrovniach. Aj na aktuálnej, ale aj navrhovanej štruktúre vidíme špecializované útvary, ktoré sú priamo zaradené pod prezidenta Policajného zboru, pričom z hľadiska aplikácie líniovej štruktúry, každý útvar je riadený príslušným nadriadeným, ktorý sa v rámci riadiacich vzťahov zodpovedá prezidentovi. Je to určitá pyramídová štruktúra s priamymi elementárnymi väzbami a vzťahmi v rámci útvaru nadol, ale aj v rámci priameho nadriadenému nahor až k prezidentovi PZ. Obdobný

mechanizmus aplikovaný pri vybraných špecializovaných útvaroch zaradených priamo pod prezidenta PZ je koncipovaný aj cez dvoch viceprezidentov, pričom tí predstavujú medzi prvok zberu informácií, ktoré následne postupujú a zodpovedajú za konkrétne činnosti prezidentovi PZ.

Zaujímavosťou je napríklad aj súčasné fungovania Národnej kriminálnej agentúry. Predchodcom Národnej kriminálnej agentúry bol Úrad boja proti organizovanej kriminalite, ktorý aplikoval regionálne riadenie, pričom tento model bol z pohľadu efektívnosti rozumnejšie skoncipovaný ako model z roku 2012 využívajúci líniový typ riadenia. Od roku 2012 predmetný útvar fungoval na líniovom riadení, na čele jednotlivých expozitúr bol riaditeľ, ktorý mal pod sebou jednotlivé jednotky. Ak prejdeme do systému riadenia, najefektívnejší model na základe analýzy historického vývoja je regionálne riadenie kedy má jeden tzv. oblastný riaditeľ pod sebou jednotlivých riaditeľov jednotiek (Národná protidrogová jednotka, národná protizločinecká jednotka a pod.). Nedostatkom bolo, že informácie z celého Slovenska boli zbierané v jednej špecializácii a tie sa mali stretávať u celoslovenského riaditeľa. Išlo o kvantum informácií. Dochádzalo k strate informácií, ktoré sa stretávali u riaditeľa a tým pádom absentovala efektívna spolupráca. Teda neexistovalo účelné prepájanie informácií na úrovni dvoch jednotiek (národná protizločinecká jednotka. a národná jednotka boja proti korupcii). Nedochádzalo k stretu informácií. Národná kriminálna agentúra má v súčasnosti regionálne riadenie. Ak je trestná činnosť páchaná v určitom regióne, je sústredená u jedného oblastného /regionálneho riaditeľa a zo všetkých oddelení, v jednom po línii vyšetrovania a v druhom po línii operatívy. Predmetný systém má svoje výhody. Na druhej strane, ak hovoríme o terorizme, malo by byť používané líniové riadenie výlučne z dôvodu, že predmetná trestná činnosť nie je záležitosťou len jedného regiónu, ale ide o globálnu protispoločenskú činnosť, ktorá negatívne ohrozuje viaceré krajiny a svet, čo nám potvrdzujú znalosti zo zahraničia. Ich úlohou je aj monitoring mešít, kostolov a podobne a teda je potrebný efektívnejšie posúvanie informácií (toku info). Obdobnú nadnárodnú, resp. medzinárodne realizovanú kriminalitu vnímame v určitých aspektoch finančnej kriminality orientovanej na zneužívanie inovatívnych finančných nástrojov, prostredníctvom ktorých dochádza napr. k praniu špinavých peňazí. Z pohľadu Národnej kriminálnej agentúry by bolo prínosné aplikovať prvky líniovej štátnej organizačnej štruktúry, čím by sa pre každého regionálneho riaditeľa vykreditoval štáb, konkrétne analytické oddelenie zložené zo skúsených vyšetrovateľov. Ich prioritnou úlohou by bolo sústreďovať a vyhodnocovať nadobudnuté, ako aj postúpené policajne-relevantné operatívne informácie z jednotlivých výkonných oddelení (protizločinecká, finančná, protikorupčná, protidrogová, a pod). Predmetný štáb by v praxi zjednodušil aj posun informácií a komunikáciu medzi ostatnými regionálnymi riaditeľmi, čím bude zabezpečený prienik podstatných informácií.

Na druhej strane špecifickosti nachádzame aj podsystemoch, či už máme na mysli organizačné poriadky jednotlivých útvarov alebo len organizovanie určitých bezpečnostných opatrení, policajných akcií, či organizovaní špeciálne vykreovaných subjektov pre riešenie policajne-relevantnej udalosti na mieste (antikonfliktný tím, poriadková jednotka). Takéto subjekty nie sú útvary a teda nedisponujú organizačným poriadkom. Ich vnútorná organizácia fungovania je však precizovaná v internom predpise. V daných prípadoch však možno hovoriť len o organizovaní určitého subjektu. Napríklad z hľadiska organizovania pri kreovaní vyšetrovacích tímov a spoločných vyšetrovacích tímov (aj na nadnárodnej úrovni), ako aj pri spomínaných antikonfliktných tímoch sa aplikujú prvky projektovej koordinácie a projektovej organizačnej štruktúry. Nemožno však hovoriť jednoznačne o aplikovaní organizačnej štruktúry, ale len jej prvkoch, keďže v daných prípadoch nejde o útvary Policajného zboru, o subjekty vnútorne členené s presne definovanými riadiacimi pozíciami a nemajú stály charakter. Na druhej strane, ako spomínané, nemožno obísť ani takéto subjekty, ktorých

organizácia je nevyhnutná pre efektívne zvládnutie konfliktnej policajnej situácie prostredníctvom jednotlivých metód policajnej činnosti. Aj na základe uvedeného je zrejmá rôznorodosť používaných modelov organizačnej štruktúry v podmienkach Policajného zboru.

Použitá literatúra :

- ČAMBÁL, M., HOLKOVÁ, A., HORŇÁK F. 2000. Manažérstvo podniku, Bratislava: STU, 211 s. ISBN 80-227-1365-1.
- MAJTÁN, M. a kol. 2001. Manažment. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 310 s. ISBN 80-225-1388-1.
- MAJTÁN, M. a kol. 2016. Manažment. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0.
- MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. 2009. Management. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- SEDLÁK, M. 2001. Manažment. 2.vyd. Bratislava: IURA EDITION spol. s.r.o., 378 s. ISBN 80-89047-18-1.
- SEDLÁK, M. 2009. Manažment. 4.prepracované vydanie, Bratislava: IURA EDITION spol. s r.o., 434 s. ISBN 978-80-8078-283.
- STACHO, Z., DOBIŠ, J. 2015. Manažment 2. – praktikum. Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, 172 s. ISBN 978-80-89654-15-4.
- STACHO, Z., STACHOVÁ, K. 2010. Analýza súčasného stavu zamerania sa organizácií pôsobiacich na Slovensku na vytvorenie a následné udržanie inovatívnej organizácie. In: Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky. In: MMK Hradec Králové : Olga Čermáková, s. 750-757. ISBN 978-80-86703-41-1.
- VÁŇA, J., KADORÍK, M. 1994. Základy managementu. Bratislava: Akadémia PZ, 177 s. ISBN 80-88751-14-4.
- VEBER, J. a kol. 2006. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- ZÁVARSKÁ, Z. 2006. Organizačná štruktúra a reinžiniering podnikových procesov, In: Manažment v teórii a praxi, roč. 2, 2006, č. 3-4, s. 98 – 105. ISSN 1336-7137.

Autori:

Mgr. et Mgr. Liliana Réveszová
Katedra informatiky a manažmentu
Akadémia Policajného zboru v Bratislave
liliana.reveszova@minv.sk

doc. JUDr. et Mgr. Jana Šimonová, PhD.
Katedra policajných vied
Akadémia Policajného zboru v Bratislave
jana.simonova@akademiapz.sk