

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociológie a andragogiky



**HODNOTENIE A MOTIVÁCIA PRÍSLUŠNÍKOV
POLICAJNÉHO ZBORU SLOVENSKEJ REPUBLIKY**

**AN EVALUATION AND MOTIVATION OF THE
POLICEMEN IN SLOVAK POLICE FORCE**

Bakalárska diplomová práca

Tomáš Sonnewend

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: PhDr. Gabriel Zala Ph

Olomouc 2012

PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že záverečnú bakalársku prácu s názvom „Hodnotenie a motivácia príslušníkov Policajného zboru Slovenskej republiky“ som vypracoval samostatne a uviedol v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použil.

V Bratislave

.....

vlastnoručný podpis

POĎAKOVANIE

Ďakujem môjmu vedúcemu záverečnej bakalárskej práce PhDr. Gabrielovi Zalovi PhD. za konzultácie, trpezlivosť, ochotu a čas, ktorý mi venoval. Ďalej by som mu chcel poďakovať za pomocnú ruku pri vypracovávaní mojej bakalárskej práce, odborné vedenie pri jej písaní, za jeho cenné návrhy, pripomienky, podporu.

OBSAH

| | |
|--|----|
| Úvod | 5 |
| 1. Hodnotenie | 6 |
| 1. 1 <i>Metódy hodnotenia</i> | 7 |
| 1. 1. 1 <i>Hodnotenie na stupnici</i> | 7 |
| 1. 1. 2 <i>Porovnávacie hodnotenie</i> | 8 |
| 1. 1. 3 <i>Behaviorálne metódy</i> | 9 |
| 1. 2 <i>Hodnoty</i> | 10 |
| 1. 3 <i>Hodnotenie zamestnanca</i> | 11 |
| 1. 3. 1 <i>Formálne a neformálne hodnotenie</i> | 12 |
| 1. 3. 2 <i>Hodnotenie výkonu, výsledkov</i> | 12 |
| 2. <i>Motivácia</i> | 14 |
| 2. 1 <i>Motív</i> | 15 |
| 2. 2 <i>Ako motivovať</i> | 15 |
| 2. 2. 1 <i>Odmeňovanie</i> | 17 |
| 2. 3 <i>Motivačné teórie</i> | 18 |
| 2. 3. 1 <i>Maslowova teória potrieb</i> | 18 |
| 2. 3. 2 <i>Alderferova teória ERG.</i> | 20 |
| 2. 3. 3 <i>Teória kompetencie</i> | 21 |
| 2. 3. 4 <i>Vroomova teória očakávania</i> | 21 |
| 3. <i>Policajný zbor Slovenskej republiky</i> | 22 |
| 3. 1 <i>Úlohy Policajného zboru Slovenskej republiky</i> | 22 |
| 3. 2 <i>Organizačná štruktúra Policajného zboru Slovenskej republiky</i> | 24 |
| 4. <i>Hodnotiaci systém a kritéria hodnotenia</i> | 28 |
| 5. <i>Cieľ a zameranie výskumnej sondy</i> | 33 |
| 5. 1 <i>Výskumný súbor</i> | 34 |
| 5. 2 <i>Výskumné metódy</i> | 34 |
| 5. 2. 1 <i>Štúdium základných dokumentov Policajného zboru SR</i> | 35 |
| 5. 2. 2 <i>Dotazníková metóda</i> | 35 |

| | |
|---|----|
| 5. 2. 3 <i>Pološtrukturované interview so zamestnancami</i> | 38 |
| 5. 2. 3. 1 <i>Hodnotenie</i> | 38 |
| 5. 2. 3. 2 <i>Motivácia</i> | 42 |
| ZÁVER | |
| Zoznam použitej literatúry a iných prameňov | |

ÚVOD

Tému mojej bakalárskej práce som vyberal z dôvodu, že ma veľmi zaujíma problematika hodnotenia a motivácie, či už vo všeobecnosti, alebo konkrétne u príslušníkov Policajného zboru SR. V prvom rade som sa zameril na oblasť hodnotenia a motivácie podľa autorov. Vo zvyšnej časti bol môj zámer priblížiť tému hodnotenia a motivácie policajtov SR, konkrétne poriadkových policajtov, nakoľko mám dostatok vedomostí, poznatkov a skúsenosti z danej problematiky. V posledných rokoch dochádza v Policajnom zbore SR k častým personálnym zmenám, taktiež zmenám u samotných policajtov a to na základe prehlbujúcich sa politických vplyvov spočívajúcich vo zvyšovaní cieľom, podmienok a tlakov na vedenie Polície a jej riadenie. Ďalšie dôvody sú časté zmeny v zákone o sociálnom zabezpečení príslušníkov, či už v teoretickej hladine, alebo v schválenej forme. Policajti sa boja o svoje výhody, ktoré im zákon ukladá. Iných dôvodov je celá rada. Všetky tieto dôvody vedú k personálnym otrasom, čo má za následok zníženie kvality Polície SR a to konkrétne odchod veľa skúsených odborníkov z Policajného zboru, ktoré veľmi značne pôsobia na vedenie Polície, ale taktiež na občanov. Kompetentný policajt sa nerodí len tak, musí prejsť určitým vývojom, kariérnym postupom, aby získal návyky, spôsobilosti a zručnosti, ktoré môže uplatniť v prospech svojej práce a občanov. Tu nastáva zlom, nakoľko títo odborníci nemajú vytvorené vhodné podmienky pre prácu, sú slabó motivovaní a odchádzajú z Policajného zboru do súkromných sektorov. Ich skúsenosti nemá kto získať a prevziať, nakoľko sa často obmieňa kolektív. Je síce pravda, že Polícia SR sa omladzuje, ale s tým rizikom, že nie je dostatok skúseností.

1. Hodnotenie

Hodnotenie je jednou z kľúčových činností v oblasti personálnej politiky podniku a svojím charakterom zasahuje nielen do oblasti motivovania pracovníkov. Je činnosťou, ktorá pomáha lepšie alokovať ľudské zdroje na vhodné pracovné pozície, umožňuje kontrolu výsledkov a nápravu možných chýb v pracovnej činnosti a tým prispieva k efektívnosti pracovného procesu a lepšiemu výkonu celého podniku.

Hodnotenie nemá za cieľ len motivovať pracovníka a vytvárať podklady pre rozhodovanie v oblasti jeho odmeňovania. K ďalším významným cieľom hodnotenia patria podľa Hroníka:

- monitorovať výkon v minulosti vzhľadom k dohodnutým normám a stanoveným cieľom,
- pomáhať robiť rozhodnutia v oblasti odmeňovania,
- identifikovať potenciál pracovníka,
- umožniť pracovníkovi zlepšiť jeho výkon v budúcnosti,
- identifikovať potreby v oblasti rozvoja,
- poskytovať pracovníkovi príležitosti prejednávať svoje ambície so svojim nadriadeným,
- zlepšovať výkon v budúcnosti (stanovenie cieľov a definovanie postupov a podmienok, ako ich dosiahnuť)¹

Podľa Hřebíčka je: „pojem hodnotenie používaný pre činnosti realizované bezprostredným nadriadeným, ktoré oceňujú aktivity zamestnancov súvisiace s ich pracovným zaradením a výkonom ich práce.“²

¹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2 s. 23

² HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4537-8. s. 100

Vetráková a Seková hovoria, že: „hodnotenie je dôležitým prostriedkom objasňovania strategických cieľov podniku a zisťovania štandardov pracovnej výkonnosti ako aj zdrojom motivácie individuálneho výkonu pracovníka do budúceho obdobia.“³

Definícií pre hodnotenie je veľa, preto ho môžeme predstaviť, ako racionálne a systematické porovnávanie požiadaviek jednotlivých pracovných činností a spôsobilostí zamestnancov s tým, či dokážu úspešne vykonávať zverené úlohy a naplňovať ciele.

1. 1 Metódy hodnotenia

Je priveľa metód hodnotenia. Keby som ich mal všetky vymenovať a opísať, bolo by to na veľmi dlho, preto som vybral iba zopár:

- Hodnotenie na stupnici
- Porovnávacie hodnotenie
- Behaviorálne metódy

1. 1. 1 Hodnotenie na stupnici

Hroník hovorí: „Keď už hodnotíme podľa jednotlivých oblastí hodnotenia alebo podľa kompetencií, potrebujeme vedľa kvalitatívneho zhodnotenia určiť mieru.“⁴

³ VETRÁKOVÁ, M.; SEKOVÁ, M. *Personálny manažment*. Zvolen: Ústav pre výchovu a vzdelávanie pracovníkov lesného a vodného hospodárstva SR, 1997. ISBN 80-88677-45-9 s.97

⁴ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2 s. 42

Vo svojej knihe rozpísal aj používanie stupnice hodnotenia od trojdielnej až po stodielnu. Jednotlivé stupnice sú rozdielne v stupňoch diferenciacie, kde každým nárastom stupňov rastie aj spomínaná diferenciacia. Pri stupniciach, kde počet stupňov je vyšší ako päť, sa len zriedkavo využívajú všetky.⁵

Hroník uvádza: „Hodnotiace stupnice, či už trojdielne, alebo stodielne, sú v zásade trojakého druhu:

- neverbálne (grafické a numerické)
- verbálne
- kombinované“⁶

Hroník⁷ ďalej píše o rozdieloch medzi neverbálnymi a verbálnymi stupňami hodnotenia. Pri neverbálnom stupni hodnotenia by ho bolo vhodné doplniť o nejaký slovný komentár a to z dôvodu spätnej väzby, aby sa uľahčila. Pre rozdiely medzi týmito dvoma stupňami hodnotenia sa do popredia dostávajú ich kombinácie. Kombinácia neverbálneho a verbálneho stupňa hodnotenia presnejšie definuje stupne jednotlivým hodnotiteľom, preto ako spôsob posudzovania je najviac používaný. Stupnica je určená ku každému kritériu hodnotiteľa.

1. 1. 2 Porovnávacie hodnotenie

Táto metóda je určite každému známa. Porovnáva pracovný výkon zamestnanca s výkonmi jeho kolegov (každý s každým). Pri ich používaní

⁵ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2 s. 42 - 45

⁶ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2 s. 45

⁷ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2 s. 46

existuje nebezpečenstvo zaujatosti a nedostatočnej spätnej väzby. Patrí sem napríklad:

a) **Metóda vytvárania poradia** — hodnotiteľ zostavuje poradie hodnotených zamestnancov od najlepších po najhorších bez toho, aby objasnil svoje dôvody.

b) **Metóda udeľovania bodov** — hodnotiteľ prideľuje zamestnancom určitý počet bodov, pričom najlepší výkon má najviac bodov. Je tu viditeľný rozdiel medzi hodnotenými zamestnancami.

c) **Metóda párového porovnávania** (tzv. komparatívny prístup) — základom porovnávania je celkový pracovný výkon, ktorý sa porovnáva jednotlivito so všetkými ostatnými zamestnancami určitej skupiny (tab. č. 1)

| Zamestnanec | Jozef | František | Ondrej | Karol | Súčet bodov |
|-------------|-------|-----------|--------|-------|-------------|
| Jozef | x | 1 | 1 | 0 | 2 |
| František | 0 | x | 1 | 0 | 1 |
| Ondrej | 1 | 1 | x | 1 | 3 |
| Karol | 0 | 0 | 0 | x | 0 |

Tabuľka č. 1, vlastná tvorba, 2012

1. 1. 3 Behaviorálne metódy

Koubek⁸ behaviorálne metódy vykresľuje ako hodnotenie správania, ktoré je požadované k naplneniu vykonávania práce. Nezameriavajú sa až tak na pracovné výsledky, ako na zachovanie postupu práce, praktičnosti výkonu a hlavne na prístup k práci. Behaviorálne metódy vyplývajú z pracovného správania, ktorého príčinou je zefektívnenie vykonávanej práce. V rámci

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3 s. 209 - 210

hodnotenia sa práca delí na jednotlivéjšie úlohy, ktoré sa popíšu podrobne. Hodnotiteľ spolu s pracovníkmi určí ku každej úlohe práce aj žiadané chovanie. Pre zamestnanca sú tieto metódy výhodou, lebo je priamo do hodnotenia zapojený, podieľa sa na ňom a lepšie ho znáša. Ďalším plusom je, že chovanie a popis práce určujú ľudia, ktorí sú v priamom kontakte s prácou. Vysoká časová náročnosť a zložitosť sú nevýhodou.

Z môjho hľadiska sú tieto metódy výhodné, ale iba pre zamestnancov, ktorých vysoká spôsobilosť sa požaduje na pracovisku.

Podľa Wagnerovej⁹ sú tri najdôležitejšie typy behaviorálnych metód:

- technika kritického incidentu (CIT)
- behaviorálne zakotvené hodnotiace škály (BARS)
- behaviorálne observačné škály (BOS)

1. 2 Hodnoty

„Hodnoty, to je niečo, čo je pre nás dôležité. Odpovedajú nám na otázku, prečo? Prečo to robíme? Dávajú význam nášmu chovaniu a rámcujú ho z hľadiska dosahovania cieľov. Sú naším významným motivačným faktorom.

Zdravie, kariéra, bohatstvo, harmónia, fyzická kondícia, láska, spokojná rodina, pekný vzhľad, priatelia - to všetko sú príklady hodnôt, ktoré máme. Každý z nás má nejaké hodnoty.

Je normálne, že rôzni ľudia majú rôzne hodnoty. Každý má svoju mapu sveta, že? Jeden môže mať za hodnotu kľud, druhý vzrušenie. Horšie je, keď sa ich rôzne hodnoty navonok prejavujú deštruktívne: tak, že to poškodzuje záujmy pracovnej skupiny. Je normálne, že i my, na osobnej úrovni, máme rôzne hodnoty. Napríklad prácu a rodinu. Horšie je, keď sa naše rôzne hodnoty

⁹ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnost*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7 s. 69

dostávajú do rozporu; napríklad takého, ktorý nám bráni v rozhodnutí: „Mám byť ešte v práci, alebo sa venovať rodine?“

Stáva sa - a je to skôr pravidlom, ako výnimkou - že pod rovnako slovné vyjadrenými hodnotami si rôzni ľudia predstavujú niečo úplne iného. Napríklad hodnotu „pekný vzhľad“ si môže jeden človek spojiť s fyzickým vzhľadom, druhý hlavne s oblečením a tretí hlavne s farebnosťou vlasov. Tieto nedorozumenia sú dôsledkom toho, že hodnoty nie sú obvykle slovné vyjadrené ako konkrétna činnosť, alebo veci, nemôžeme ich vidieť a nemôžeme si na ne siahnuť.¹⁰

1. 3 Hodnotenie zamestnanca

Hodnotenie zamestnancov predstavuje jednotu zisťovania, posudzovania, úsilie o nápravu a určenie úloh (cieľov) týkajúcich sa pracovného výkonu (výsledkov práce, spôsobilosti a správania zamestnanca).

„Všeobecne sa dá hodnotenie personálu definovať ako :

- Ohodnotenia člena organizácie
- Podľa určitých kritérií jeho výkonového správania
- Na základe informácií o jeho výkonovom správaní
- Prostredníctvom kvalitného posudzovateľa prítomného behom pracovného dňa¹¹

Ako už bolo v citácií spomenuté, zamestnanca sa dá hodnotiť viacerými spôsobmi a z rôznych uhlov pohľadu.

⁸ http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=41:hodnoty-kriteria-chunking&catid=59:hodnoty-kriteria-presvedceni&Itemid=214, 03. 01. 2012

⁹ KASPER H., MAYRHOFER W. *Personální management, řízení, organizace* vyd. Praha: Linde, 2005, 592s., ISBN 8086131572 s. 418

1. 3. 1 Neformálne a formálne hodnotenie

Hodnotenie zamestnanca má 2 podoby a to neformálne a formálne hodnotenie.

Neformálne hodnotenie je priebežné hodnotenie nadriadeným v priebehu výkonu práce. Má príležitostnú povahu, je skôr determinované situáciou daného momentu, pocitom hodnotiaceho. Ide o súčasť každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným, súčasť priebežnej kontroly plnenia prac. úloh a prac. správania.

Nie je spravidla zaznamenávané a len výnimočne býva príčinou nej. Personálneho rozhodnutia

Formálne hodnotenie je racionálnejšie a periodické, vykonáva sa v pravidelnom intervale. Charakteristické rysy: plánovitosť a systémovosť. Vytvárajú sa z neho dokumenty, kt. sa zaraďujú do osobných materiálov zamestnanca – slúžia ako podklady pre ďalšiu personálnu činnosť.

1. 3. 2 Hodnotenie výkonu

Problémom s ktorým sa stretávame je ako poznať výkon pracovníkov a ako dosiahnuť i udržať potrebnú úroveň ich produktivity. Okrem motivovania to môže byť i pravidelným hodnotením výkonnosti. Toto hodnotenie by teda malo byť bežným a významným javom v každom podniku. Prispieva k lepšiemu poznaniu zamestnancov a zlepšovaniu ich výkonu.

„Pri hodnotení pracovného výsledku, respektíve výkonu (nie kompetencií) môžeme použiť 4 „jednotky,, merania. Použiť ďalšie je obtiažne a veľakrát zbytočne komplikované. Týmito jednotkami sú:

- kvantita
- náklady

- kvalita
- čas¹²

Všetky tieto štyri jednotky by mali na seba nadväzovať, aby bol splnený požadovaný cieľ. Najprv by mala byť zodpovedaná otázka kvantity (objemu) a potom sa zaoberať ďalšou jednotkou a to nákladmi. Keď to bude splnené a bude to na dobrej ceste, nasledujúcim krokom je kvalita. Na záver sa do pozornosti dostáva čas.

¹² HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2 s. 42

2. MOTIVÁCIA

Termín motivácia je odvodený od latinského „moveo are“ čo znamená hýbať sa, pohybovať sa a označuje všetko čo spôsobuje určitú aktivitu, určité správanie sa človeka. V odbornej literatúre sa možno stretnúť s viacerými definíciami motivácie.

„Pojem motivácia vyjadruje skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy vedomé či uvedomované, vnútorné hybné sily – pohnútky, motívy. Tie činnosť človeka (tj. chovanie, resp. poznávanie, prežívanie aj jednanie) určitým smerom orientujú (zameriavajú), v danom smere ho aktivizujú a vzbudenú aktivitu udržujú. Navonok sa pôsobenie týchto síl prejavuje v podobe motivovanej činnosti, motivovaného jednania.“¹³

„Motiváciu je možné charakterizovať podľa Armstronga ako cieľovo orientované správanie. Dobre motivovaní ľudia sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky, od ktorých očakávajú, že povedú k dosiahnutiu týchto cieľov. Takí ľudia môžu byť motivovaní sami od seba, a pokiaľ to znamená, že idú správnym smerom, aby dosiahli, čo dosiahnuť chcú, potom je to najlepšia forma motivácie.“¹⁴

Podľa Berelsona a Steinerja¹⁵ ide o „vnútorný stav duše človeka, ktorý ho aktivuje alebo uvádza do pohybu.“

¹³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3 s. 221

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5 s. 220

¹⁵ DONNELLY, J.H., Jr., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2002. 824 s., ISBN 80-7169-422-3 s. 366

Preto proces motivácie začína pociťovaním nedostatku niečoho – neuspokojená potreba. Táto vyvoláva tenziu, k jej zníženiu je potrebná aktivita, majúca konkrétny cieľ.

2. 1 Motív

Motivácia ako jeden zo základných predpokladov úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese tvorí podstatnú časť teórie riadenia ľudských zdrojov. Ku každej činnosti, ktorú človek vykonáva, má vytvorený určitý vzťah a je nejako motivovaný. Prejavuje sa to v prístupe k úlohám a vykonávaným činnostiam. K označeniu tejto skutočnosti sa používa termín *motív*.

Motív je všetko, čo človeka aktivizuje do činnosti a určuje smer a cieľ činnosti. Môžu to byť potreby, plány, záujmy, ktoré si človek uvedomuje. Motív je stály v čase. Je vnútorným činiteľom, ktorý vyvoláva, udržuje a riadi správanie sa človeka orientované na dosiahnutie určitého cieľa. Motív vzniká, ak je aktualizovaná nejaká potreba.

Podľa Kachaňákovej motív predstavuje psychologickú pohnútku, príčinu či dôvod určitého ľudského správania a dáva mu zmysel. Pôsobenie motívu trvá tak dlho, pokiaľ sa nedosiahne jeho cieľ prejavujúci sa v istom uspokojení človeka.¹⁶

2. 2 Ako motivovať

Účelom motivácie je vzbudiť nadšenie, zaujatie, zápal a dodať vnútornú energiu k činnosti. Inak povedané, ide o to vzbudiť potrebné emócie.

¹⁶ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN 80-89085 22-9 s. 155

Pre účinnú motiváciu však obyčajné „byť dobrý/á v práci s emóciami“ nestačí. Je potreba vedieť, že ľudská motivácia sa riadi nejakými prírodnými zákonmi. Pokiaľ ten, ktorý motivuje, tieto zákony ignoruje, dočká sa prekvapenia, pretože zákony fungujú či chce, alebo nie. Pre účinnú motiváciu je nutné tieto zákony poznať a využívať je. Ani to však nestačí.

Dôvodom je skutočnosť, že zatiaľ čo ľudia ako živočíšny druh sú rovnakí, každý človek je vďaka svojej subjektívnej, jedinečnej a individuálnej skúsenosti iný. Táto skutočnosť kladie na osobu, ktorá motivuje, ďalšie nároky: vedieť pozorovať, empaticky naslúchať, akceptovať a chápať.¹⁷

Prečo by mal niekto, kto nie je dostatočne, alebo vôbec motivovaný motivovať iných? Môžeme to vidieť u vedúcich pracovníkov.

Ako píše Adair vo svojej knihe: „Prvé a zlaté pravidlo je, že nikdy nebudete inšpirovať iných, ak sám nie ste inšpirovaný. Iba motivovaný vedúci motivuje ostatných.“¹⁸

„Zamestnanec, ktorý neverí v to, čo má robiť, nie je motivovaný. Rovnako ak neverí, že by jeho úsilie mohlo viesť k úspešnému koncu, nie je pre dosiahnutie cieľa motivovaný. Úlohou manažéra je vytvárať vo všetkých situáciách prostredie, priaznivé pre dosahovanie vysokej výkonnosti.“¹⁹

¹⁷ http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=267:uvod-motivace-vedeni&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214, 08. 01. 2012

¹⁸ ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 233 s. ISBN 80-86851-00-1 s. 110

¹⁹ BLAŠKOVÁ, M. *Manažment ľudských zdrojov*. Žilinská univerzita, 1998 v EDIS 163 s. ISBN 80-71005-49-5 s.13

2. 2. 1 Odmeňovanie

Je dôležitá personálna činnosť aj z ekonomického aj z psychologického hľadiska. Je spojená s postavením, uznaním. Pôsobí ako silný motivačný prostriedok. Na to, aby finančná odmena pôsobila motivačne, musia ľudia veriť, že za svoj čas, úsilie a prácu, ktoré venujú organizácii, budú spravodlivo odmenení.

V súčasnosti je tiež dôležitá úloha aj v nefinančných odmenách:

- poskytovanie zamestnaneckých výhod,
- kariérny postup,
- možnosť rozhodovať,
- pochvala.

V systéme odmeňovania ide o spôsob stanovenia miezd a platov, prípadne aj zamestnaneckých výhod. Systém slúži ako prostriedok kompenzácie pracovníkov za odvedenú prácu. Plní aj ďalšie funkcie:

- musí prispieť ku konkurencieschopnosti podniku
- zaujať kvalitných uchádzačov o zamestnanie
- stabilizovať pracovníkov
- odmeňovať pracovníkov za lojalitu
- stimulovať k zvýšeniu kvalifikácie
- motivovať

Palán to stručne vystihol vo svojej definícii : „Odmeňovanie je kompenzovanie za vykonanú prácu a motivátor pre prácu budúcu.“²⁰

²⁰ PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7 s. 280

2. 3 Motivačné teórie

Problematikou motivácie sa do istej miery zaoberá každá koncepcia manažmentu. V každej evolučnej etape existujú predstavy o pracovníkovi a o tom, čo je podstatou pracovnej motivácie. Hľadanie princípov, zákonitostí, metód a nástrojov na to, ako motivovať a účinne viesť zamestnancov k žiaducemu pracovnému výkonu, je obsahom rôznych teórií pracovnej motivácie. Teoretický aspekt predstavujú teórie pracovnej motivácie a metodický aspekt predpokladá vytvorenie účinného systému stimulátorov.

2. 3. 1 Maslowova teória potrieb

Táto teória je jednou z najznámejších teoretických koncepcií motivácie ľudského chovania. V odbornej literatúre (hlavne s praktickým zameraním) boli často pochybnosti o možnosti jej praktického uplatnenia v motivačnej praxi, z dôvodu veľkej všeobecnosti pri skúmaní motívov ľudského chovania. Skúsenosti však ukázali, že prináša rad cenných podnetov, ktorých rešpektovanie (alebo nerešpektovanie) môže ovplyvniť účinnosť motivačných procesov. Jej význam sa tiež úmerne zvyšuje sociálnou a kultúrnou vyspelosťou systémov a pracovníkov.

Podstatou tejto teórie je vymedzenie rozhodujúcich potrieb človeka, ako zdroja základných motívov jeho chovania. Potreby sú usporiadané v určitom poradí - stupňoch (pyramída potrieb), ktoré súčasne odrážajú aj význam (váhu) potreby v celej štruktúre potrieb. Do určitej miery odrážajú aj určitú hodnotovú orientáciu jednotlivca.



Obrázok č. 1 Maslowova pyramída potrieb, vlastná tvorba, 2012

Potreby sú rozdelené do piatich vzostupne usporiadaných skupín, pričom fyziologické potreby spolu s potrebami bezpečia sú označované tiež ako potreby nižšie alebo nedostatkové a zostávajúce tri skupiny tvoria potreby vyššie alebo rastové. Podľa Maslowových predpokladov :

- malo ísť o všeobecnú teóriu motivácie, to znamená, že jednotlivé skupiny potrieb mali byť použiteľné univerzálne a byť spoločné pre väčšinu ľudí
- mali byť potreby vyššej hierarchickej úrovne „iniciované“ až najprv po relatívnom uspokojení potrieb nižšej hierarchickej úrovne ²¹

²¹ TUREČKOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-24704-05-6 s. 59

Adair²² uvádza, nie je dôkaz na situáciu, kde uspokojenie jednej z potrieb v hierarchickom rebríčku prináša automaticky k pocíteniu potreby z nasledujúcej ďalšej priečky. Človek ako jedinec je špecifický, nedá sa ľahko typovo zaradiť a u každého jedného sú rozdiely v potrebách. Preto najprv musíme preskúmať potreby zamestnancov a až potom im umožniť ich naplniť v rámci pracovných povinností.

2. 3. 2 Alderferova teória ERG

Táto teória vznikla prinajmenšom nepriamym ovplyvnením konfrontácie s Maslowou teóriou hierarchie potrieb, ktorú rozširuje a spresňuje. Na rozdiel od Maslowa sa nedomnieva, že uspokojením potreby sa jej význam stráca, len klesá jej význam.²³

| Maslowová teória hierarchie potrieb | Alderferová teória ERG | McClellandová teória potrieb |
|---|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Vyššie potreby Potreba sebeaktualizácie Potreba uznania Potreba sociálna (spolužitia) | Growth (rast) | Potreba úspechu (výkonu) |
| | Relatedness (vzťahy, spriaznenosť) | Potreba moci |
| Nižšie potreby Potreba istoty a bezpečia Potreby fyziologické | | Existency (existencia) |

Tabuľka č. 2, Turečková, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 61

²² ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 233 s. ISBN 80-86851-00-1 s. 37

²³ TUREČKOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-24704-05-6 s. 60 - 61

2. 3. 3 Teória kompetencie

V pracovnom procese dochádza k formovaniu alebo neformovaniu osobných vlastností človeka, čo je významné i pre jeho pracovnú motiváciu. Za relatívne trvalý motív, ktorý ovplyvňuje činnosť zamestnanca, považuje význam pôsobnosti alebo právomoci človeka v pracovnom procese. Napĺňanie tohto motívu umocňuje, alebo naopak obmedzuje rozvoj osobnosti človeka.

2. 3. 4 Vroomova teória očakávania

Turečková²⁴ píše, že Vroomova teória očakávania „Vychádza z predpokladu, že sila motívu – vedúca k vynaloženiu určitého úsilia, ako je nutné k dosiahnutiu cieľa ovplyvňuje 1. miera (veľkosť) očakávania, že dosiahnutie cieľa je reálne a ďalej 2. príťažlivosť (subjektívna pozitívna hodnota) cieľa pre jednotlivca. Čím je cieľ príťažlivejší a s tým, ako rastie pravdepodobnosť jeho dosiahnutia, tým intenzívnejšie úsilie bude vynaložené k jeho dosiahnutiu. Podstatu teórie očakávania ide vyjadriť jednoduchou rovnicou:

$$MS = E \times V$$

alebo motivačná sila je rovná ohodnoteného očakávania a preferencie výsledku“

²⁴ TUREČKOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-24704-05-6 s. 62

3. Policajný zbor Slovenskej republiky

Policajný zbor Slovenskej republiky vznikol 1. januára 1993 rozdelením štátneho útvaru Česko-Slovensko. Od tohto dátumu do súčasnosti prešiel mnohými zmenami, či už personálnymi, alebo organizačnými. Slúži ako represívna zložka štátu, ktorá nemá konkurenciu.

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. Činnosť Policajného zboru kontroluje Národná rada Slovenskej republiky a vláda.

Policajný zbor sa vo svojej činnosti riadi ústavou, ústavnými zákonmi, zákonmi a ostatnými všeobecne záväznými právnymi predpismi a medzinárodnými zmluvami, ktorými je Slovenská republika viazaná.

3. 1 Úlohy Policajného zboru Slovenskej republiky

Policajný zbor plní tieto úlohy:

- a) spolupôsobí pri ochrane základných práv a slobôd, najmä pri ochrane života, zdravia, osobnej slobody a bezpečnosti osôb a pri ochrane majetku,
- b) odhaľuje trestné činy a zisťuje ich páchatel'ov,
- c) spolupôsobí pri odhaľovaní daňových únikov, nezákonných finančných operácií, legalizácie príjmov z trestnej činnosti a financovania terorizmu,
- d) vykonáva vyšetrovanie o trestných činoch a skrátené vyšetrovanie o trestných činoch,
- e) vedie boj proti terorizmu a organizovanému zločinu,
- f) zaisťuje osobnú bezpečnosť prezidenta Slovenskej republiky, predsedu Národnej rady Slovenskej republiky, predsedu vlády Slovenskej republiky,

predsedu Ústavného súdu Slovenskej republiky, ministra vnútra Slovenskej republiky a ďalších osôb určených zákonom alebo vládou

g) zaisťuje ochranu diplomatických misií a ďalších objektov určených zákonom alebo vládou a spolupôsobí pri fyzickej ochrane jadrových zariadení,

h) zabezpečuje ochranu štátnej hranice, ak osobitný predpis neustanovuje inak,

i) spolupôsobí pri zabezpečovaní verejného poriadku, ak bol porušený, robí opatrenia na jeho obnovenie,

j) dohliada na bezpečnosť a plynulosť cestnej premávky a spolupôsobí pri jej riadení,

k) odhaľuje priestupky a zisťuje ich páchatel'ov, a ak tak ustanovuje osobitný zákon, priestupky aj objasňuje a prejednáva,

l) vykonáva pátranie po osobách a pátranie po veciach,

m) poskytuje ochranu a pomoc ohrozenému svedkovi a chránenému svedkovi,

n) vykonáva kriminalisticko-expertízu a znaleckú činnosť,

o) spolupôsobí pri zabezpečovaní ochrany civilného letectva,

p) oznamuje obci porušenie zákazu požitia alkoholických nápojov a iných návykových látok osobou maloletou do 15 rokov alebo mladistvou do 18 rokov.

Policajný zbor plní úlohy štátnej správy a iné úlohy, ak tak ustanovujú osobitné predpisy, taktiež plní úlohy na úseku prevencie v rozsahu pôsobnosti ustanovenej zákonom.

Pri plnení úloh Policajný zbor používa technické prostriedky, dopravné prostriedky vrátane leteckých dopravných prostriedkov. Ďalej spolupracuje s orgánmi verejnej moci, ozbrojenými silami, ozbrojenými bezpečnostnými zbormi, ozbrojenými zbormi, Slovenskou informačnou službou, s právnickými osobami a fyzickými osobami; s orgánmi územnej samosprávy spolupracuje najmä pri určovaní priorít prevencie kriminality, ochrany verejného poriadku a zamerania boja s kriminalitou. Policajný zbor je podriadený ministrovi vnútra SR.

Služby Policajného zboru pôsobia v rámci útvarov Policajného zboru, ktoré zriaďuje a zrušuje minister; zároveň určuje náplň ich činností a vnútornú

organizáciu. Útvary Policajného zboru sú organizované spravidla podľa organizácie súdov.

3. 2 Organizačná štruktúra Policajného zboru Slovenskej republiky

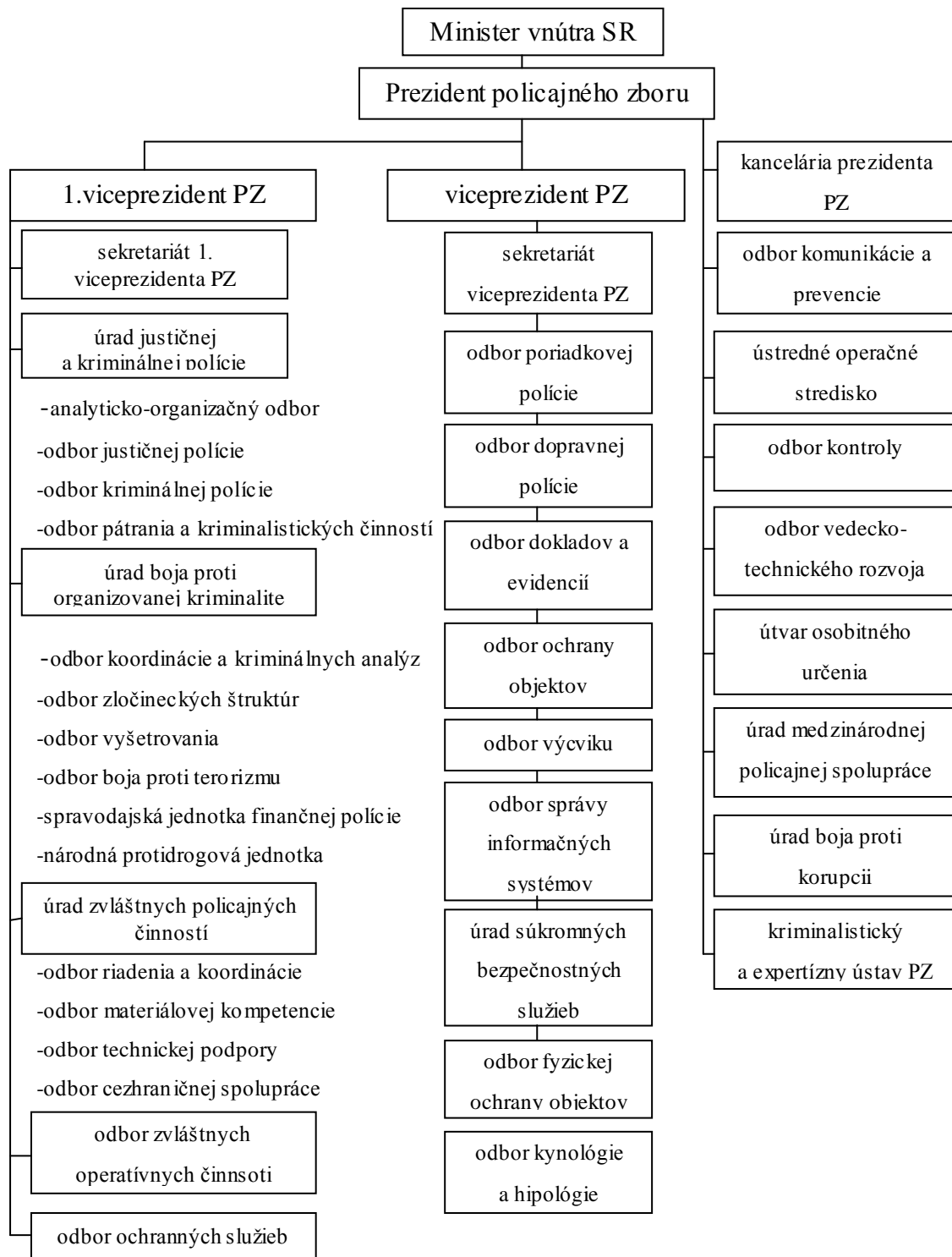
Policajný zbor sa člení na službu justičnej polície, službu kriminálnej polície, službu finančnej polície, službu poriadkovej polície, službu dopravnej polície, službu ochrany objektov, službu cudzineckej polície, službu hraničnej polície, službu osobitného určenia, službu ochrany určených osôb a inšpekčnú službu; organizačnou súčasťou Policajného zboru je aj útvar kriminalisticko-expertíznych činností, ktorý vykonáva odbornú činnosť a znaleckú činnosť podľa osobitných predpisov.

V Policajnom zbore pracujú príslušníci policajného zboru, policajti – ale taktiež civilní pracovníci. Policajný zbor SR má 20 120 policajtov a 6 660 civilných zamestnancov. V uliciach je však len 4 303 pochôdzkarov. Celkové početné stavy Policajného zboru určuje vláda.

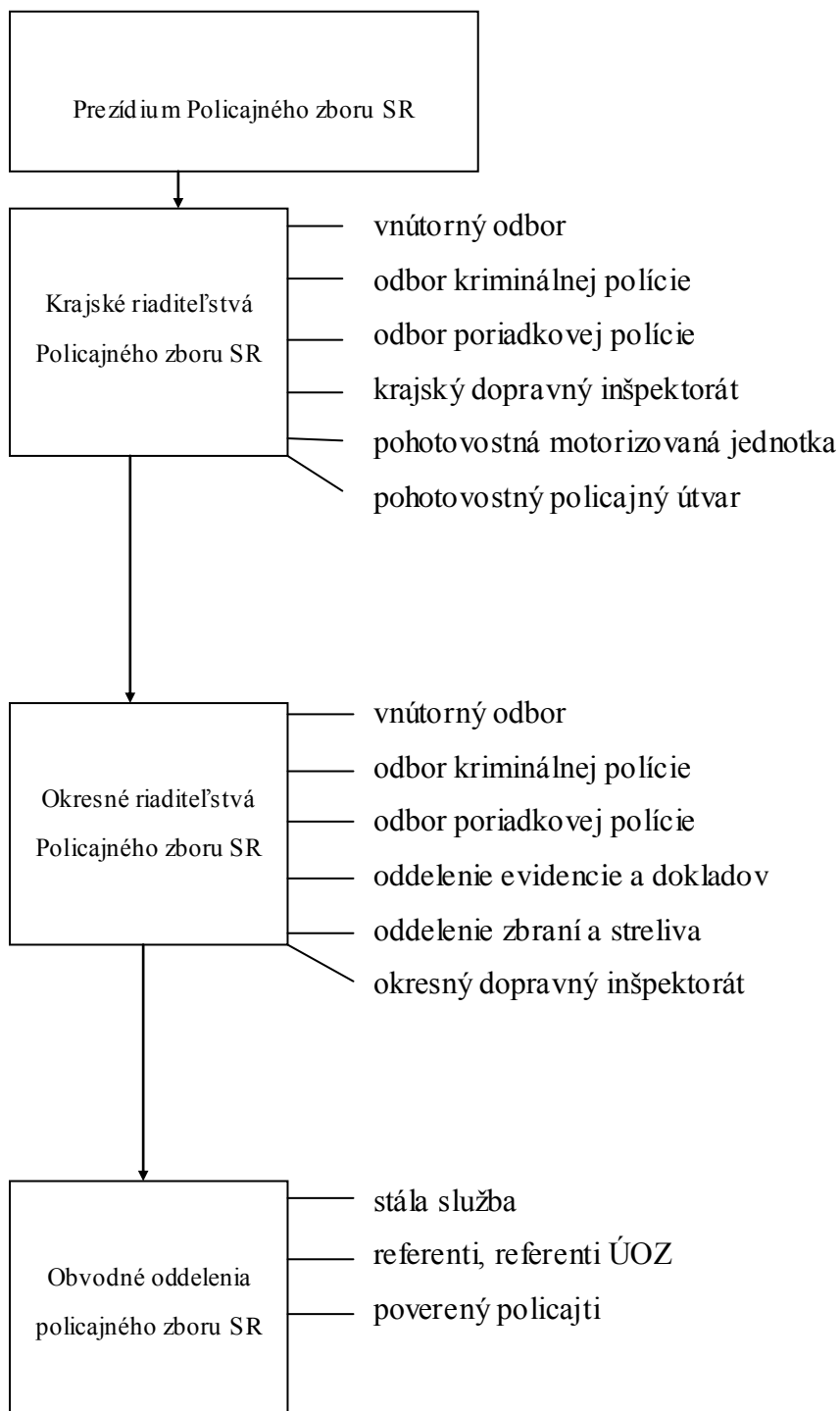
Každý jeden policajt musí na začiatku splniť určité kritéria, aby ho prijali do služobného pomeru. Jedná sa o fyzické testy, psychické testy, osobný pohovor. Po tomto absolvovaní každý policajt sa dostáva do služobného pomeru, kde musí zvládnuť polročný výcvik, kde nadobúda fyzickú kondíciu, základné policajné vzdelanie, rôzne návyky, zručnosti. Ukončením polročného výcviku je výstupný test z celkových vedomostí získaných počas neho. Po úspešnom absolvovaní tohto výcviku sa stáva plnohodnotným policajtom, záleží na ktorom útvere, alebo oddelení, podľa toho, kde je služobne zaradený. Počas služobného pomeru si môže policajt spraviť rôzne školenia, môže nadobudnúť vyššie pomaturitne vzdelanie a môže sa preveliť na iný útvar, s tým, že musí taktiež spĺňať určité kritéria. V Policajnom zbore slúžia poriadkový policajti (špeciálne jednotky, hliadkový policajti, kynológovia,

jazdná polícia, poriadkové jednotky, pyrotechnici atď), dopravný policajti (dopravné nehody, policajti pre výkon, doklady a evidencie vozidiel, riadenie križovatiek atď), kriminalisti a vyšetrovatelia, priestupkári, znalci, kriminalistický technici. Každý jeden policajt na určitej funkcii musí spĺňať k funkcii určité príslušné vzdelanie a prax.

Ja sa zameriam na poriadkového policajta „pochôdzkára“.



Obrázok č. 2, Organizačná štruktúra Prezídia Policajného zboru SR



Obrázok č. 3, Organizačná štruktúra útvarov Policajného zboru SR

4. Hodnotiaci systém a kritéria hodnotenia

V policajnom zbore od 1. júla 2011 je v činnosti nový hodnotiaci systém SAP pre príslušníkov PZ, ktorý má hodnotiť činnosť a výsledky jednotlivých policajtov v SR.

Na základe tohto nového systému vedenie Policajného zboru v spolupráci s krajskými riaditeľstvami Policajného zboru stanovilo v roku 2011 pre Policajný zbor celoslovenské ciele, ktoré spočívajú v tom, že Policajný zbor musí na rôznych úsekoch trestnej činnosti, majetkových priestupkov, napr. znížiť nápad, zvýšiť počet objasnených vecí, alebo na úseku dopravnej nehodovosti znížiť počet dopravných nehôd a s tým súvisí znížiť počet usmrtených osôb pri dopravných nehodách.

Na plnení spoločných cieľov sa podieľajú všetky služby Policajného zboru – poriadková, dopravná, kriminálna plnením stanovených cieľov vlastnou činnosťou. Na vyhodnotenie podielu jednotlivcov a útvarov na plnení spoločných cieľov sa využíva aj hodnotiaci systém policajtov a útvarov. Hodnotenie sa vykonáva na základe „KRITÉRII HODNOTENIA“. Uvedené kritéria hodnotenia sú spracované pre jednotlivé funkcie príslušníkov poriadkovej polície, dopravnej polície a kriminálnej polície.

Tabuľka Kritéria hodnotenia spracovaná v programe SAP. Pri samotnom vypisovaní nadriadený vypisuje len „kolónky“, kde ho program pustí, nakoľko hodnotenia jednotlivcov sú poprepájané s hodnotením útvaru a určité polia sú zamknuté z dôvodu, že obsahujú vzorce, ktoré uľahčujú prácu pri spracovávaní hodnotenia ako jednotlivcov, tak predovšetkým hodnotení útvaru.

| KRITÉRIA HODNOTENIA | | | | | | | |
|---|----|-----|----|-------------|---------|----|-----|
| Služba poriadkovej polície | | | | | | | |
| Krajské riaditeľstvo Policajného zboru v | | | | Mesiac : | Február | | |
| Okresné riaditeľstvo Policajného zboru v | | | | Rok : | 2011 | | |
| Obvodné oddelenie Policajného zboru | | | | Typ OO PZ : | | | |
| referent (HP), referent s územnou a objektovou zodpovednosťou, referent špecialista (UP), referent stála služba (SS), referent PMJ (PMJ), poverený policajt (TK), referent poriečného oddelenia OPP P PZ (POR), psovod PZ (KYN) | | | | | | | |
| NADRIADENÝ: | | | | | | | |
| Hodnosť, titul, meno, priezvisko: | | | | | | | |
| ČOZ: | | | | | | | |
| Druh vykonávanej služby v hodnotenom období: | HP | PMJ | UP | TK | POR | SS | KYN |
| Počet hodín v priamom (hodnotenom) výkone: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Počet hodnotených policajtov: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

Tabuľka č. 3, Kritéria hodnotenia oddelí, N MV SR

Nadriadený každý pracovný deň, zapíše do hodnotenia výsledky policajtov, ktorí službu vykonávali v predchádzajúci deň. Následne program sám preráta jednotlivé parametre.

| | | HP | PM J | UP | TK | POR | SS | KYN | Spolu: |
|--|----------|-------------------|---------|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
| Počet policajtov na hodnotenom útvare:: | 0 | Celk. počet hod.: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Priemer hodín: | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,00 |

Tabuľka č. 4, Kritéria hodnotenia policajtov, N MV SR, 2011

Hodnotenie sa vykonáva mesačne, so spracovaním hodnotenia do 15 dňa nasledujúceho mesiaca a následne sa rozhodujúce hodnotenie vykonáva štvrtročne, teda za tri mesiace. Uvedené štvrtročné hodnotenie má za následok aj uloženie opatrení, resp. posun v osobných príplatkoch. Na základe uvedeného je potrebné, aby si policajt sám viedol vlastné evidencie výslednosti práce v sledovaných parametroch, aby sa mohol v prípade nespokojnosti s hodnotením nadriadeného k nemu relevantne vyjadriť.

| Mesačné hodnotenie útvaru: | | |
|-----------------------------------|--------------|----------------------------|
| < a 94 % | | Neuspokojivý |
| 95 - 105 % | | Uspokojivý |
| 106 % a > | | Viac ako uspokojivý |
| Hodnotenie útvaru: | 0,00% | |

Tabuľka č. 5, Kritéria hodnotenia jednotlivého útvaru, N MV SR

V hodnotení sa vypíšu základné údaje – kraj, okres, útvar, typ, dátum, mesiac, údaje policajta. Ďalej sa tu vypíšu hodiny v priamom výkone podľa druhu vykonávanej služby v hodnotenom období. Do odslúžených hodín sa rátajú a zapisujú len hodiny, ktoré boli odslúžené v hliadkovej, obchôdzkovej, stálej službe, pri práci na trestných spisoch. Do uvedených hodín sa nezarátavajú hodiny odslúžené v bezpečnostných opatreniach, policajných akciách, pri zaistovaní miesta činu, miesta dopravnej nehody, eskorty, asistencie, doručovanie písomností, administratíva, výcvik a pod. Je preto veľmi dôležité z hľadiska vykazovania príslušných hodín, aby policajti do záznamu zo služby zapisovali presné časy, kedy a aké činnosti vykonávali. Najjednoduchšie z hľadiska výkonu služby to má referent OO PZ a referent PMJ, ktorý vykonáva iba hliadkovú službu. Referent s ÚOZ môže okrem obchôdzkovej služby, vykonávať aj hliadkovú službu a stálu službu. V takýchto prípadoch nadriadený vykazuje referentovi s ÚOZ výsledky nielen v obchôdzkovej službe, ale za dané hodiny aj v hliadkovej službe a stálej službe.

Pre potreby hodnotenia sa každému policajtovi vykazujú jednotlivé činnosti (protiprávne konanie, zaistená osoba, informácia, vypátraná vec) vždy ako celé číslo – 1, 2 a pod., nie ako v hlásení zo služby, kde sa úkony či osoby delia počtom členov hliadky a vykazujú sa napr. 0,5 alebo 0,33.

Kritéria hodnotenia sú rozdelené na tri základné časti A. Služobná činnosť, B. Vedomostná úroveň a C. Osobnostné predpoklady. Každá z uvedených častí má stanovenú váhu, ktorá sa však môže líšiť podľa jednotlivých funkcií.

Ku kritériám hodnotenia je potrebné uviesť, že každá funkcia služby poriadkovej polície PZ má v hodnotení stanovenú inú skladbu váhy kritérií a teda prioritu činností.

HP a PMJ – A.70%, B.10% a C.20%,

UP - A.65%, B.15% a C.20%,

TK - A.20%, B.20% a C.60%,

SS - A.35%, B.20% a C.45%

KYN - A.10%, B.20% a C.70%.

Z hľadiska výkladu priorít a váh jednotlivých činností je dôležité uviesť, že hodnotenie vychádza z tzv. „priemernej mernej hodnoty“, ktorá sa vypočíta počet úkonov, osôb, informácii a pod. delene počtom policajtov delene počtom hodín odslúžených v danej službe. PMH je vlastne koeficient výkonnosti na jedného policajta a jednu hodinu. Takto sa vyráta koeficient útvaru a s ním sa porovná koeficient policajta. V prípade, že koeficient policajta bude totožný s koeficientom útvaru, dostane policajt v hodnotení časti A. 40%, keď bude mať vyšší koeficient tak získa menej % a keď bude mať naopak nižší koeficient získa za hodnotenú činnosť viac % ako daných 40%.

Ďalej je potrebné uviesť, že útvary sú podľa stanovených kritérií rozdelené do kategórií a porovnávané práve podľa PMH / koeficientu medzi sebou a následne po zbere údajov je nastavený celoslovenský koeficient podľa najlepšieho útvarového koeficientu v danej kategórii, podľa ktorého sa bude vykonávať hodnotenie.

Pozor si treba dávať na skresľovanie údajov zapisovaných do hodnotenia. V prípade zistenia nepravdivých údajov, snahy o skresľovanie, je za to mínus 100%, čím sa policajt stane neuspokojivý, nakoľko túto stratu nevie žiadnym spôsobom dohnať.

K jednotlivým činnostiam je potrebné tiež povedať, že policajt sa musí sústrediť vždy na činnosť s najvyššou váhou, kde môže v prípade získania nadpriemerného koeficientu najviac získať, ale naopak aj stratíť.

5. Cieľ a zameranie výskumnej sondy

Hlavným cieľom výskumu je nájsť odpoveď na základnú výskumnú otázku: *„Ako vnímajú poriadkovi policajti, respondenti realizovanej výskumnej sondy, hodnotenie a motiváciu príslušníkov Policajného Zboru SR?“*

Symbolický cieľ

V tejto bakalárskej práci by sme chceli poukázať na konkrétne kritické oblasti Policajného zboru v súčasnej dobe a to hodnotenie a motiváciu. Zámerom bude analyzovať systém hodnotenia a motivácie v Policajnom zbore SR. Práca by mohla byť užitočná pre vedenie, samotných zamestnancov, ako aj pre širokú verejnosť.

Aplikačný cieľ

Výsledky tejto bakalárskej práce by mali slúžiť na potreby pre riadiacich pracovníkov a to ohľadom informovanosti z radov ich zamestnancov ohľadom hodnotenia a motivácie, ďalej by mali slúžiť hlavne na elimináciu nedostatkov v týchto sférach, taktiež samozrejme i vyzdvihnúť ich silné stránky a zároveň navrhnúť riešenia.

Poznávací cieľ

Poznávacím cieľom výskumu je zistiť, aké činnosti, stanoviská Policajný zbor SR vykonáva, alebo zabezpečuje v oblasti hodnotenia a motivácie policajtov.

Hlavná výskumná otázka sa zameriava na problematiku hodnotenia a motivovania príslušníkov Policajného zboru SR, či už z hľadiska zefektívnenia týchto činností, alebo ich nápravy.

Z hlavnej výskumnej otázky boli odvodené ďalšie výskumné pod otázky:

Ako sú hodnotení príslušníci Policajného zboru SR?

V tejto pod otázke sme sa zamerali konkrétne na: Nový hodnotiaci systém v PZ, hodnotenie činnosti a výsledky jednotlivých policajtov, ciele vedenia policajného zboru, kritériá hodnotenia policajtov, mesačné hodnotenie činnosti

policajtov, testovanie policajtov, funkčnosť a fungovanie systému hodnotenia policajtov

Ako sú motivovaní príslušníci Policajného zboru SR?

V tejto pod otázke sme sa zamerali konkrétne na: Služobný príjem, funkčný plat, prídavok za výsluhu rokov, hodnotný príplatok, rizikový príplatok, osobný príplatok, príplatok za nerovnomernosť času služby, odmena, disciplinárne odmeny, výplata služobného príjmu, disciplinárne previnenie, disciplinárne opatrenia, výsluhový dôchodok, odchodné

Pri hľadaní odpovedi sme sa pýtali zamestnancov na ich názor, riešenia a nápady.

5. 1 Výskumný súbor

Výskum bol realizovaný v Policajnom zbore Slovenskej republiky, konkrétne u respondentov poriadkovej polície v Bratislavskom kraji o počte 50 ľudí.

Účastníci výskumu boli príslušníci Policajného zboru SR obvodných oddelení, konkrétne poriadková polícia. Všetci respondenti boli mužského pohlavia, vo vekovom rozsahu od 20 do 40 rokov s dĺžkou praxe od 2 do 20 rokov. Všetci policajti majú ukončené základne policajné vzdelanie a 7 príslušníkov má i stredné odborné vzdelanie.

5. 2 Výskumné metódy

V rámci výskumu boli použité nasledovné metódy: Štúdium základných dokumentov Policajného zboru, dotazníková metóda a pološtrukturované interview.

5. 2. 1 Štúdium základných dokumentov Policajného zboru SR

- zákon č. 73/1998 o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej službe, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície
- zákon č. 328/2002 o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov
- nariadenia, rozkazy

5. 2. 2 Dotazníková metóda

V realizovanej výskumnej sonde bola aplikovaná dotazníková metóda na snímkovanie názorovej hladiny respondentov. Dotazníková metóda pozostávala z deviatich položiek - otázok, v ďalšom texte uvádzam inštrukciu a jednotlivé položky dotazníka.

Dobrý deň!

Považujeme za dôležité zistiť, aká je Vaša momentálna situácia v Policajnom zbore SR čo sa týka hodnotenia príslušníkov PZ a ich motivovania. Tento dotazník nám pomôže odhadnúť Váš postoj k hodnoteniu a motivácií policajtov SR a pripraviť návrhy pre Vášho priameho nadriadeného. Takýmto spôsobom by sme chceli prispôbiť pracovné podmienky Vaším potrebám.

Tento dotazník je anonymný.

Zodpovedanie otázok v tomto dotazníku Vám potrvá približne 10 minút.

1. *Prosím, pre každú zo zadaných otázok vyberte najvhodnejšiu odpoveď.*

Áno Neviem Nie

Ste spokojný s Vašou pracovnou náplňou?

Myslíte si, že Vaša pracovná náplň je príliš vysoká?

Ste spokojný s Vašou pracovnou dobou a službami?

Máte prístup k všetkým potrebným informáciám?

2. *Je počet pracovníkov na Vašom oddelení primeraný pridelenej pracovnej náplni?*

Áno

Nie

3. *Prosím, pre každú z uvedených otázok vyberte najvhodnejšiu odpoveď:*

Áno Neviem Nie

Rozumiete zreteľne Vaším pracovným povinnostiam?

Ste spokojný s povahou Vašej práce?

Ste dostatočne motivovaný vo vašej práci?

4. *Ktoré z nasledujúcich faktorov Vám spôsobujú stres v práci? (viacero odpovedí je možných)*

Pracovná náplň

Občania

Váš priamy nadriadený

Vedenie organizácie

Kolegovia

Termíny niektorých úloh

Nejasné podmienky úloh

Nemám stres v práci

Iné

5. Ktoré z nasledujúcich výhod uprednostňujete? (viacero odpovedí je možných)

Zvýšenie platu

Povýšenie

Príplatky

Viac dní dovolenky

Ocenenie zo strany Vášho priameho nadriadeného

Spoločenské uznanie

6. Prosím, pre každú z uvedených otázok vyberte najvhodnejšiu odpoveď:

Áno Neviem Nie

Ste spokojný s Vaším súčasným platom?

(plat, bonusy, obdobie platby)

Je Váš plat primeraný práci, ktorú vykonávate?

(zamestnanec, nadriadený, dostáva mzdu, akú si zaslúži?)

7. Ste spravodlivo hodnotení?

Áno

Nie

Neviem

8. Ako sa podľa Vás uplnatnil nový hodnotiaci systém v rámci Policajného zboru?

| | | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Veľmi zle | | | | | | | | Veľmi dobre |

9. Vaše poznámky a návrhy:

5. 2. 3 Pološtrukturované interview so zamestnancami

V ďalšej časti výskumnej sondy bola aplikovaná metóda pološtrukturovaného interview, ktorá mala vytvoriť komparatívnu bazu odpovedí respondentov s dotazníkovou metódou. Pološtrukturované interview bolo zvolené z tých dôvodov, aby respondenti mali možnosť voľne sa vyjadriť k skúmanej problematike. Bolo im položených 19 otázok s tromi možnosťami a následne na to aj vyjadrenie ich názoru.

5. 2. 3. 1 Hodnotenie

Nový hodnotiaci systém v Policačnom zbore

V rámci Policačného zboru Slovenskej republiky sa do popredia v posledných chvíľach čoraz viac a viac dostáva otázka hodnotenia príslušníkov PZ SR. Pre verejnosť, ale aj pre zamestnancov Polície je to nová skúsenosť, preto sme sa na túto problematiku spýtali niekoľkých príslušníkov poriadkovej polície, čo za tým vidia a aký to má význam a vplyv na nich.

Aký máte názor na nový hodnotiaci systém?

a/ spokojný b/ neviem posúdiť c/ nespokojný

„Čo sa týka nového hodnotiaceho systému pre policačtov, takzvané Hodnotiaci systém SAP, je to konkrétne pre mňa, ale určite aj pre všetkých, novinka. V obehú je približne necelý rok, ale zatiaľ v ňom nevidím žiadne výhody, skôr naopak, iba nevýhody a znehodnotenie policačnej roboty.“

Hodnotenie činnosti a výsledky jednotlivých policačtov

Nový hodnotiaci systém SAP je v policačnom zbore zavedený od 1. júla 2011 pre príslušníkov PZ a za úlohu má hodnotiť činnosť a výsledky jednotlivých policačtov v SR.

Vaša pracovná činnosť, ktorú vykonávate, je hodnotená dobre?

a/ spokojný b/ neviem posúdiť c/ nespokojný

„Beriem do úvahy, že treba mať svojich zamestnancov pod kontrolou, vidieť ako pracujú. Do teraz to tak bolo, každý z nadriadených videl celkovú činnosť svojich podriadených, ale po zavedení nového hodnotiaceho systému je to všetko úplne zle. Policajti sa zameriava na činnosť z ktorej má body, preto nerobí svoju prácu plnohodnotne.“

Ciele vedenia policajného zboru

Na základe nového systému vedenie Policajného zboru v spolupráci s krajskými riaditeľstvami Policajného zboru stanovilo v roku 2011 pre Policajný zbor celoslovenské ciele, ktoré spočívajú v tom, že Policajný zbor musí na rôznych úsekoch trestnej činnosti, majetkových priestupkov, napr. znížiť nápad, zvýšiť počet objasnených vecí, alebo na úseku dopravnej nehodovosti znížiť počet dopravných nehôd a s tým súvisí znížiť počet usmrtených osôb pri dopravných nehodách.

Aký máte názor na stanovené ciele vedenia Policajného zboru?

a/ spokojný b/ neviem posúdiť c/ nespokojný

„Áno, stanovilo si vedenie Policajného zboru svoje ciele, ktoré chce splniť, aby sa ukázalo verejnosti v dobrom svetle, ale na druhej strane zabúda, že príslušníci Policajného zboru sú iba ľudia a nie stroje, preto tieto ciele by mali prehodnotiť a postaviť podľa možností, ktoré sú adekvátne.“

Kritéria hodnotenia policajtov

Na plnení spoločných cieľov sa podieľajú všetky služby Policajného zboru – poriadková, dopravná, kriminálna plnením stanovených cieľov vlastnou činnosťou. Na vyhodnotenie podielu jednotlivcov a útvarov na plnení spoločných cieľov sa využíva aj hodnotiaci systém policajtov a útvarov. Hodnotenie sa vykonáva na základe „KRITÉRII HODNOTENIA“.

Sú kritéria hodnotenia nastavené objektívne?

a/ spokojný b/ neviem posúdiť c/ nespokojný

„Pracujem u polície niekoľko dost' rokov, ale čo sa týka hodnotenia policajtov, to je úplná novinka. Áno, boli aj predtým policajti hodnotení, ale nie čo sa týka takýchto kritérií, ktoré sú nastavené pre robotov a určite nie nejakým systémom. Celý systém je zle nastavený.“

Mesačné hodnotenie činnosti policajtov

Policajti sú hodnotení každý mesiac. Štvrt'ročne prebieha hodnotenie, ktoré má vplyv na ich plat. Hodnotenie spočívať v troch stupňoch, buď je policajt uspokojivý, neuspokojivý, alebo viac ako uspokojivý.

| | |
|-----------------------|---------------|
| - NEUSPOKOJIVÝ | 94 % a menej |
| - USPOKOJIVÝ | 95 % až 105 % |
| - VIAC AKO USPOKOJIVÝ | 106 % a viac |

Ak je policajt neuspokojivý, príde o príplatok. Ak príplatok nemá, môže byť vyhodnotený ako nespôsobilý na svoju pracovnú pozíciu. Ak bude neuspokojivý aj v druhom štvrt'roku, bude automaticky vyhodnotený ako nespôsobilý na svoju pracovnú pozíciu a preradený na iné miesto. Príslušníci, ktorých systém vyhodnotí ako viac ako uspokojivých, dostanú odmenu a zvýšia sa im príplatky.

Ste spokojný s hodnotením Vašej mesačnej činnosti?

a/ spokojný b/ neviem posúdiť c/ nespokojný

„Svoju prácu si plním svedomite, vždy do nej chodím pripravený, odhodlaný podať čo najlepší výkon. Samozrejme, sú veci, ktorým ja osobne nezabráním a stanu sa. Napríklad vykradnutie banky! Veľká väčšina ľudí nevie za akých podmienok pracujeme, čo všetko máme na starosti, ale keď vykradnú banku, tak na vine je Polícia. Pre túto trestnú činnosť, ktorá sa stane a ja jej neviem z 99% zabrániť, mám prísť o časť z platu, alebo dokonca pracovnú pozíciu, lebo mám mínusové body v rámci nového hodnotiaceho systému?“

Testovanie policajtov

Policajti sú testovaní každý mesiac aj z vedomostí a testujú sa ich osobnostné kritériá. Do hodnotenia spadajú aj pozitívne či negatívne ohlasy na konkrétnych policajtov od občanov.

Súhlasíte s hodnotením Vašich osobnostných kritérií a vedomostných znalostí?

a/ spokojný b/ neviem posúdiť c/ nespokojný

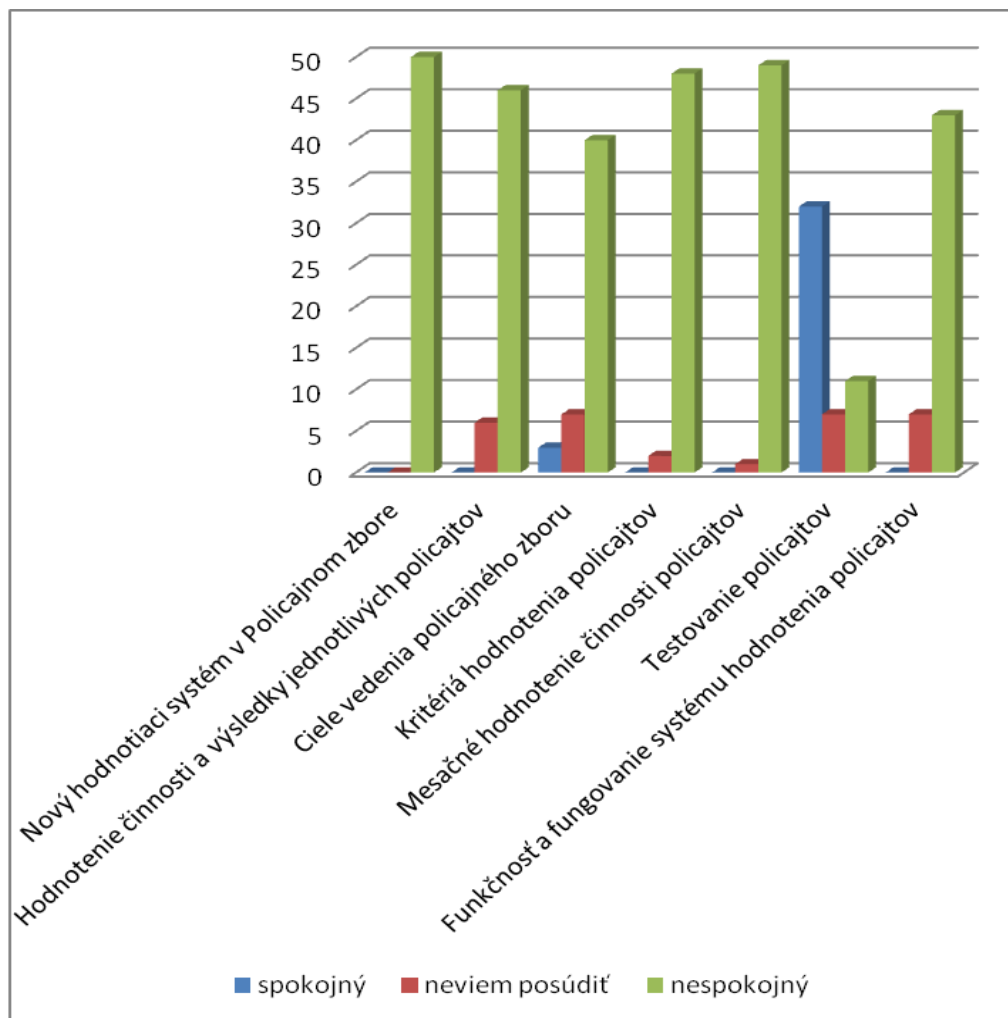
„Toto je asi jediná normálna vec na systéme, že si môžu policajti otestovať svoje vedomostné znalosti, aby vedeli, v čom a ako robia chyby a kde sa zdokonaľiť.“

Funkčnosť a fungovanie systému hodnotenia policajtov

Systém hodnotenia platí pre všetkých rovnako, majú rovnaké podmienky, líši sa jedine v hodnotení náplne práce. Funguje za účelom kariérneho postupu, správneho ohodnotenia jednotlivca za vykonanú prácu. Funguje správne hodnotenie všetkých príslušníkov PZ SR?

a/ spokojný b/ neviem posúdiť c/ nespokojný

„Všetky tieto slová sú pekná teória, ale prax je iná. Hodnotení sú iba príslušníci vo výkone. Tí čo sedia v kanceláriach hodnotení nie sú, lebo nie sú pre nich kritéria. Potom aká spravodlivosť tu je? Keď tak, tak pre všetkých rovnako.“



Graf č. 1, zhrnutie jednotlivých sekcií v téme hodnotenie a ich výsledky

5. 2. 3. 2 Motivácia

Služobný príjem

Služobný príjem patrí každému policajtovi za vykonanú prácu. Jeho príjem určuje a vyrátava 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 od § 84 až po § 134 výšku mzdy.

Ste spokojný s výškou vášho mesačného príjmu?

a/ spokojný b/ neviem posúdiť c/ nespokojný

„V Policajnom zbore sa príslušníci neriadia zákonníkom práce, ale už vyššie menovaným zákonom, ktorý určuje výšku mzdy, každého jedného policajta. Za vykonávanú prácu je momentálny, či už nástupný, alebo pokročilý plat veľmi nízky.“

Funkčný plat

Služobný príjem tvoria rôzne zložky ako funkčný plat, príplatky. Funkčný plat je odvodený od funkcie, ktorú policajt vykonáva a každá funkcia má svoju platovú triedu, ktorá je ohodnotená.

| Platová trieda | Výška funkčného platu v eurách mesačne |
|----------------|--|
| 1 | 536, 50 |
| 2 | 569, 50 |
| 3 | 606 |
| 4 | 646 |
| 5 | 695, 50 |
| 6 | 762 |
| 7 | 802 |
| 8 | 841, 50 |
| 9 | 881, 50 |

Prídavok za výsluhu rokov

Policajtovi v stálej štátnej službe patrí za dobu štátnej služby prídavok za výsluhu rokov určený percentuálnym podielom z funkčného platu odstupňovaný podľa dĺžky započítanej odbornej praxe. Percentuálny podiel prídavku za výsluhu rokov policajta je po dovŕšení odbornej praxe v pásme do 2 rokov 0% , od 2 do 4 rokov 6, 1% , od 4 do 6 rokov 12, 2% , od 6 do 9 rokov

18, 3% , od 9 do 12 rokov 24, 4% , od 12 do 15 rokov 30, 5% , od 15 do 18 rokov 36, 6% , od 18 do 21 rokov 42, 7% , od 21 do 24 rokov 48, 8% , od 24 do 28 rokov 54, 9% , od 28 do 32 rokov 61, 0% , nad 32 rokov 67, 1% a zaokrúhľuje sa na 50 eurocentov smerom nahor.

Súhlasíte s výškou prídavku za výsluhu rokov?

a/ spokojný b/ neviem posúdiť c/ nespokojný

„Každý policajt si vie vyrátať svoju mzdu, s tým, že nemôže povedať, že je jeden ma toľko a druhý toľko. Všetci sú hodnotení podľa rovnakých tabuliek a samozrejme, tí čo pracujú najdlhšie, budú mať aj najvyššie platy. Najväčšiu rolu pri zvyšovaní platu tvorí prídavok za výsluhu, to je podstata platu, od ktorého hlavne závisí výška.“

Hodnostný príplatok

Príslušníkom Policajného zboru patrí hodnostný príplatok:

strážmajster - 2, nadstrážmajster - 8, 50, podpráporčík a podporučík - 18, 50, práporčík a poručík - 25, nadpráporčík a nadporučík – 32, kapitán - 38, 50, major – 45, podplukovník - 51, plukovník - 58, generál - 65, 50.

Každá hodnosť taktiež závisí od počtu odslužených rokov a v druhom rade od vzdelania v PZ. Ako sa dá vidieť, nejaký enormný rozdiel vo výške ohodnotenia medzi hodnosťami nie je.

Súhlasíte s výškou hodnoty pri hodnostiach?

a/ spokojný b/ neviem posúdiť c/ nespokojný

„Hodnosti sú ďalšia vec, pri ktorej sa žiadny príslušník nemôže sťažovať. Hodnosť závisí od počtu odpracovaných rokov, čím viac, tým vyššia hodnosť a od vzdelania. Čím vyššie vzdelanie, tým vyššia mzda. Samozrejme, výška ohodnotenia hodnosti by mohla byť vyššia.“

Rizikový príplatok

Príslušníkovi Policajného zboru možno priznať rizikový príplatok do výšky 232,50 eura mesačne. Rizikový príplatok určuje minister v závislosti od

miery reálneho ohrozenia života alebo zdravia príslušníka Policajného zboru.
Ste spokojný s rizikovým príplatkom, ktorý dostávate?

a/ spokojný b/ neviem posúdiť c/ nespokojný

„Policajti, ktorí pracujú vo výkone, na ulici, majú zväčša 66,- Euro rizikový príplatok. Je to málo na ich vykonávanú prácu, každú chvíľu ide o ohrozenie života. Určite by mal byť tento príplatok vyšší.“

Osobný príplatok

Príslušníkovi Policajného zboru v stálej štátnej službe s prihliadnutím na množstvo a kvalitu plnenia služobných úloh, ich zložitost' a náročnosť možno priznať osobný príplatok do výšky 30 % súčtu funkčného platu a hornej hranice prídavku za výsluhu rokov.

Ste spokojný s osobným príplatkom?

a/ spokojný b/ neviem posúdiť c/ nespokojný

„Takzvané ,OSOBNÉ, prideliujú nadriadení podľa pridelených finančných prostriedkov. Dost' často sa stáva, že ich nie je veľa. V dnešnej dobe sa neprihliada skôr na kvalitu a množstvo plnenia úloh, ale skôr na sympatie a akí ľudia sú.“

Príplatok za nerovnomernosť času služby

Policajtovi, ktorý má základný čas služby v týždni rozvrhnutý nerovnomerne počas celého kalendárneho mesiaca a charakter štátnej služby vyžaduje jej výkon v nepretržitých zmenách, patrí príplatok do výšky 100 eur mesačne.

Čiastka 100,- Euro za nerovnomernosť služby je adekvátne?

a/ spokojný b/ neviem posúdiť c/ nespokojný

„Každý si myslí, že 100,- Euro je za prácu na smeny veľa. Nech vyskúšajú ľudia, ktorý majú takýto názor pracovať v noci, bez spánku, dávať pozor, riešiť zložité situácie. Samozrejme, že týchto 100,- Euro je ešte zdanených“

Odmena

Policajtovi možno udeliť odmenu za kvalitné plnenie úloh a za vykonanie služobných úloh nad rozsah zverených činností, splnenie mimoriadnej služobnej úlohy alebo významnej služobnej úlohy, alebo vopred určenej služobnej úlohy, prípadne jej ucelenej etapy.

Ste spokojný s ukladaním odmien za pracovnú činnosť?

a/ spokojný b/ neviem posúdiť c/ nespokojný

„Pre nedostatok financií sa peňažné odmeny dostávajú veľmi zriedka. Odmenení policajti dostávajú skôr písomné pochváli, alebo povýšenie, čo je pre väčšiu časť zamestnancov zlá motivácia. V dnešnej dobe ľudia potrebujú peniaze.“

Výplata služobného príjmu

Služobný príjem sa policajtovi vypláca v eurách prevodom na účet, alebo v hotovosti na žiadosť. Chodí v pravidelný termín.

Čo sa týka vyplácania služobného príjmu, máte nejaké námietky?

a/ spokojný b/ neviem zatiaľ posúdiť c/ nespokojný

„Je to veľká výhoda, nie je strach z omeškania, alebo nevyplatenia mzdy.“

Disciplinárne odmeny

Disciplinárnou odmenou je:

- a) písomná pochvala,
- b) peňažný dar alebo vecný dar,
- c) mimoriadne povýšenie do vyššej hodnosti.

Disciplinárna odmena musí byť úmerná záslužnému činu alebo príkladnému plneniu služobných povinností, za ktoré sa udeľuje. Za to isté konanie podľa predchádzajúcej vety možno udeliť len jednu disciplinárnu odmenu.

Záslužným činom sa rozumie vykonanie hrdinského skutku, prejav statočnosti pri záchrane ľudského života alebo materiálnych hodnôt veľkého rozsahu, mimoriadny prejav odvahy a úsilia vo výkone štátnej služby alebo vzorná reprezentácia Policajného zboru a Slovenskej republiky.

„Disciplinárne odmeny sú vhodné pre motivovanie policajtov. Každý jeden by chcel dostať odmenu, alebo byť povýšený, lebo všetko sú peniaze a pre dnešnú dobu sú dôležité. Na druhej strane, veľa policajtov riskovalo život, spravilo veľa záslužných činov, ktoré mali vysokú hodnotu, ale dostalo sa im iba povýšenia, bez odmeny, čo je zlý prístup.“

Disciplinárne previnenie

Disciplinárnym previnením je zavinené porušenie povinností policajta, pokiaľ nie je trestným činom alebo priestupkom. Podľa tohto zákona sa prejedná aj konanie policajta, ktoré má znaky priestupku.

Disciplinárne opatrenia

Disciplinárnym opatrením je:

- a) písomné pokarhanie,
- b) zníženie služobného platu až o 15 % na dobu najviac troch mesiacov,
- c) zníženie hodnosti o jeden stupeň na dobu jedného roka,
- d) zákaz činnosti,
- e) prepadnutie vecí.

Súhlasíte s ukladaním disciplinárnych opatrení?

a/ spokojný b/ neviem posúdiť c./ nespokojný

„Aj policajti sú iba ľudia a robia chyby. Ale ako sa hovorí, za chyby sa platí. Niektoré disciplinárne opatrenia, ktoré sú začaté voči policajtovi sú k miere jeho spáchaného skutku príliš vysoké a neobjektívne. Samozrejme, že to môže byť naopak, pokiaľ trestaný policajt má dobre vzťahy s nadriadenými.“

Výsluhový dôchodok

Policajt, ktorému sa skončil služobný pomer, má nárok na výsluhový dôchodok, ak služobný pomer trval najmenej 15 rokov.

Výsluhový dôchodok je za 15 rokov trvania služobného pomeru 30 % základu. Za 16. skončený rok trvania služobného pomeru a za každý ďalší skončený rok trvania služobného pomeru až do 20. skončeného roka trvania služobného pomeru vrátane sa výmera výsluhového dôchodku zvyšuje o 2 % základu. Za 21. skončený rok trvania služobného pomeru a za každý ďalší skončený rok trvania služobného pomeru až do 25. skončeného roka trvania služobného pomeru vrátane sa výmera výsluhového dôchodku zvyšuje o 3 % základu. Za 26. skončený rok trvania služobného pomeru a každý ďalší skončený rok trvania služobného pomeru sa výmera výsluhového dôchodku zvyšuje o 1 % základu, najviac však do 60 % základu.

Ste spokojný, že po 15-tich rokoch služby v PZ máte nárok na výsluhový dôchodok?

a/ spokojný b/ neviem posúdiť c/ nespokojný

„Verejnosť je väčšinou pohoršená, že policajti po 15-tich rokoch môžu ísť do dôchodku. Je to výhoda, ale z vypočítaného dôchodku po 15-tich rokoch odslúženia by nikto nevyžil v dnešnej dobe. Pre túto sociálnu výhodu veľa ľudí ide pracovať práve do Policajného zboru, ale nevidia skrytú stránku: nočné služby, veľa roboty, veľká zodpovednosť, rýchle a precízne jednanie. Pre pracujúcich policajtov, ktorý majú odslúžených 15 rokov, táto otázka nie je takou sociálnou výhodou, nakoľko sa stále spomína v spojitosti s posunutím nároku na výsluhový dôchodok po dobe odslúženia z 15 na 20, alebo až 25 rokov. Preto veľa príslušníkov pre neistoty odišli a Policajný zbor sa omladil, ale zároveň prišiel o skúsenosti.“

Odchodné

Odchodné patrí v rozsahu a za podmienok ustanovených týmto zákonom policajtovi, ktorého služobný pomer skončil

1. uvoľnením,
2. prepustením,
3. uplynutím dočasnej štátnej služby,

Odchodné patrí policajtovi, ak jeho služobný pomer trval najmenej päť rokov, vo výške jedno násobku základu a zvyšuje sa za každý ďalší skončený rok trvania služobného pomeru o jednu polovicu základu.

Policajtovi, ktorého služobný pomer sa skončil prepustením, ak bol pri služobnom hodnotení hodnotený ako nespôsobilý vykonávať akúkoľvek funkciu v štátnej službe, sa znižuje odchodné vypočítané o jednu tretinu.

Odchodné nepatrí policajtovi, ktorého služobný pomer skončil prepustením z dôvodu:

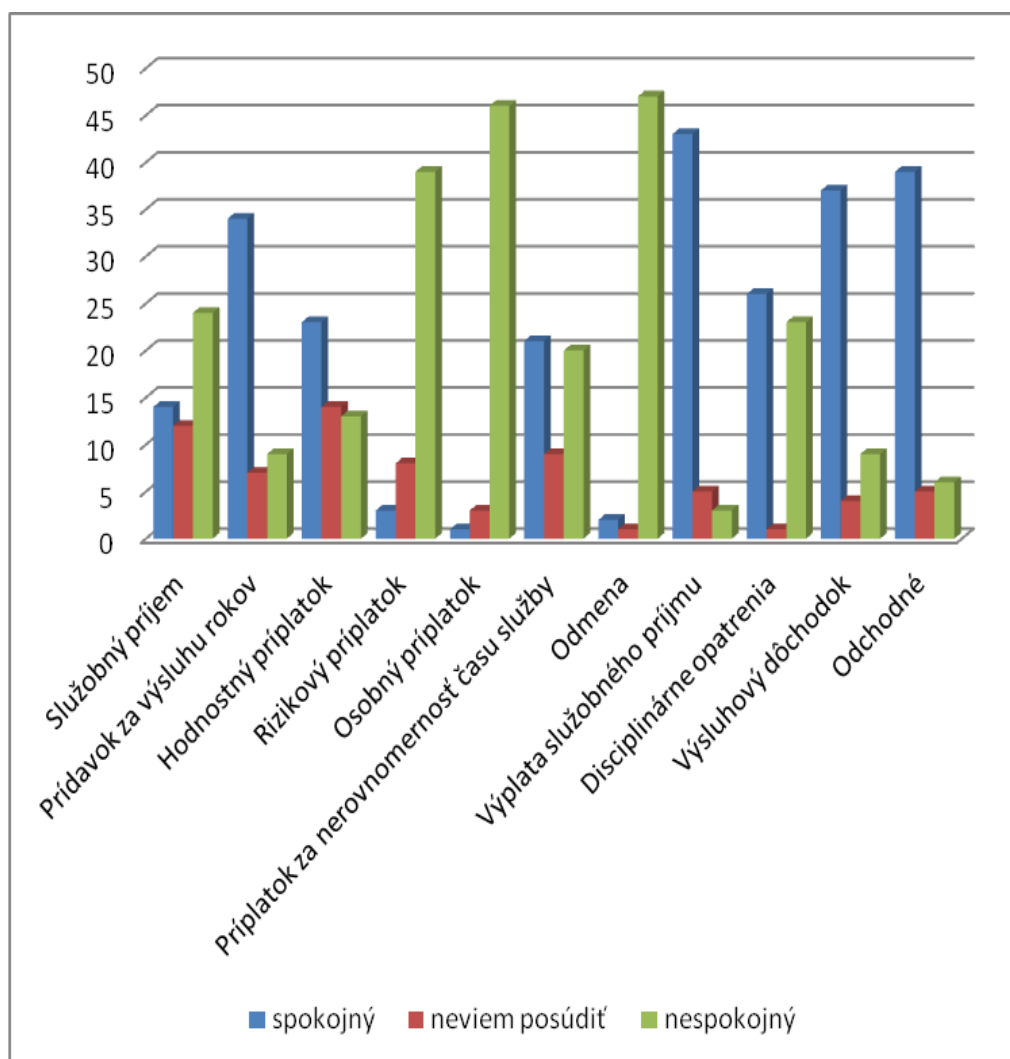
- a) právoplatného odsúdenia pre trestný čin na nepodmienečný trest odňatia slobody alebo právoplatného odsúdenia pre úmyselný trestný čin, alebo právoplatného odsúdenia na trest zákazu činnosti vykonávať funkciu policajta,
- b) právoplatného rozhodnutia o podmiennečnom zastavení trestného stíhania v konaní o úmyselnom trestnom čine,
- c) porušenia služobnej prísahy alebo služobnej povinnosti zvlášť hrubým spôsobom.

Ak bolo policajtovi vyplatené odchodné v súvislosti s predchádzajúcim skončením služobného pomeru v ozbrojených bezpečnostných zboroch, ozbrojených zboroch, Slovenskej informačnej službe, Národnom bezpečnostnom úrade, colnom riaditeľstve a v ozbrojených silách, vyplatí sa pri novom skončení služobného pomeru policajta odchodné znížené o sumu odchodného vyplatenú pri predchádzajúcom skončení služobného pomeru.

Súhlasíte s vyplácaním odchodného?

- a/ spokojný b/ neviem posúdiť c/ nespokojný

„V každej jednej organizácii je otázka odchodného úplne normálna. Zamestnanci si odpracovali svoju časť života v organizácii, tak prečo nedostať za ich služby peňažnú hotovosť.“



Grafč. 2, zhrnutie jednotlivých sekcií v téme motivácia a ich výsledky

ZÁVER

Prácu som rozdelil na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť sa člení na hodnotenie a motiváciu.

V kapitole hodnotenie som sa zamerlal na tri metódy hodnotenia. Tieto metódy som rozpisal a naznačil ich podstatu. Boli vysvetlené aj hodnoty ľudí. V závere kapitoly som pozornosť venoval hodnoteniu zamestnanca, či už z hľadiska formálneho a neformálneho hodnotenia, alebo hodnotenia výkonu a výsledkov.

Kapitola motivácia vyjadruje a definuje tento pojem. Je v nej vysvetlený termín motív. Ďalej som prešiel cez sekciu ako motivovať, kde som načrtnol činnosť odmeňovania. Záver kapitoly bol venovaný motivačným teóriám, konkrétne štyrom, ktoré boli ozrejmene a vysvetlené.

V teoretickej časti som zhrnul podľa môjho názoru najdôležitejšie teoretické poznatky o hodnotení a motivácií.

V praktickej časti, tretej kapitole, som predstavil Policajný zbor Slovenskej republiky, jeho históriu, činnosť a úlohy, stav zamestnancov.

Kapitola štyri bola venovaná hodnotiacemu systému a kritériám hodnotenia, kde bol zrozumiteľne rozpísaný celkový priebeh hodnotenia.

V poslednej kapitole, piatej bol spracovaný výskum na tému, Ako vnímajú poriadkovi policajti – respondenti hodnotenie a motiváciu príslušníkov Policajného zboru SR. Boli použité výskumné metódy a to konkrétne štúdium základných dokumentov, dotazníková metóda a metóda pološtruktúrovaného interview. Z hľadiska získaných odpovedí a výsledkov od respondentov pri hodnotení môžem uviesť, že nový hodnotiaci systém a jeho kritéria nie sú vhodné pre policajtov. Zamestnanci nie sú spokojní z hodnotením, neplnia si svoje povinnosti plnohodnotne, stále v podvedomí myslia na svoju mzdu, rodiny, seba. V rámci pracovnej činnosti splňajú kritéria, ktoré sú povinné, za ktoré majú „body“. Preto ako som vyššie naznačil, v hodnotiacom systéme by mali byť znova určené kritéria, ktoré by neboli až tak ťažko dosiahnuteľné

a systém by mal slúžiť ako informatívna stránka alebo štatistika. Aj pre celkovú nespokojnosť zamestnancov má výhodu, ktorou je otázka testovania.

Téma motivácia sa taktiež plnohodnotne neujala v ponímaní opýtaných policajtov, mala slabé miesta na ktoré apelovali. Nízka mzda, príplatky v najnižšej možnej hodnote za prácu, ktorá je vykonávaná, nie je dobrou motiváciou. Sociálne istoty už taktiež nie sú už základom pre plnohodnotné vykonávanie práce. Otázka zmien, reforiem a podnetov na zmenu sociálneho zabezpečenia príslušníkov Policajného zboru SR dáva respondentom neistoty.

Toto povolanie nejde vykonávať za účelom získania vysokých finančných ohodnotení, je to poslanie.

Použitá literatura:

- ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 233 s. ISBN 80-86851-00-1
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- BEDRNOVÁ, E, NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
- BLAŠKOVÁ, M.: *Manažment ľudských zdrojov. Žilinská univerzita, 1998 v EDIS* 163 s. ISBN 80-71005-49-5
- DONNELLY J.H., Jr.,- Gibson J.L.,- Ivancevich J.M. *Management*. Praha:Grada Publishing, 2002. 824 s., ISBN 80-7169-422-3
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2
- HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4537-8
- KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN 80-89085-22-9
- KASPER H., MAYRHOFER W. *Personální management, řízení organizace* [překladatelé Bruno Cempírek ... et al.], Praha: Linde, 2005, 592s., ISBN 8086131572
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- TUREČKOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-24704-05-6
- VETRÁKOVÁ, M., SEKOVÁ, M. *Personálny manažment*. Zvolen: Ústav pre výchovu a vzdelávanie pracovníkov lesného a vodného hospodárstva SR, 1997. ISBN 80-88677-45-9

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnost.* vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

Ďalšia preštudovaná literatúra:

NÁKONEČNÝ, M. : *Motivácia pracovného jednaní a její.* Management Press, Praha, 1992

SÝKORA, E. *Vědení lidí k vyšší.* Top Management, Praha, 1993

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O. *Management.* Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

Z internetu:

http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=41:hodnoty-kriteria-chunking&catid=59:hodnoty-kriteria-pres-vedeni&Itemid=214

http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=267:uvod-motivace-vedeni&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214

Zákony:

Zákon č. 328/2002 o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov

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,

ANOTÁCIA

| | |
|-------------------------------------|--|
| Meno a priezvisko autora: | Tomáš Sonnewend |
| Názov katedry a fakulty: | Katedra sociológie a andragogiky Filozofickej fakulty |
| Názov bakalárskej diplomovej práce: | Hodnotenie a motivácia príslušníkov Policajného zboru Slovenskej |
| Vedúci práce: | PhDr. Gabriel Zala PhD |
| Počet znakov: | 63 981 |
| Počet príloh: | |
| Počet titulov použitej literatúry: | |
| Kľúčové slová: | Hodnotenie, motivácia, dotazník, interview, Policajný zbor SR, Organizačná štruktúra |

Bakalárska práca sa vo všeobecnosti zaoberá hodnotením a motiváciou. V prvej, teoretickej časti sa oboznamujeme s hodnotením a motiváciou podľa niektorých autorov. V druhej, praktickej časti je analyzované hodnotenie a motivácia v Policajnom zbore SR zameraná konkrétne na poriadkovú políciu.

Cieľom záverečnej práce je na základe poznatkov, získaných informácií z dotazníkov a rozhovorov od poriadkových policajtov eliminovať problémy v hodnotení a motivácií v Policajnom zbore a zlepšiť situáciu.

The bachelor work, in general , deals with an evaluation and motivation. In the first, theoretical part, we advise with evaluation and motivation according to some authors. In the second part, the practical one, we analyze the evaluation and motivation in Slovak Police Force aimed at Public order police.

The aim of the terminal work is to eliminate the problems in evaluation and motivation in Police Force and to improve the situation according to knowledges, obtained informations from answer sheets and interviews from the public order policemen.