

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

magisterské štúdium

2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Bc. Jana Snopková

Analýza systému odmeňovania v Policajnom zbore

Praha 2012

Vedúci diplomovej práce:

Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY
PRAGUE**

Master Studies
2010-2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Jana Snopková

Analysis of the remuneration system in the Police

Prague 2012

The diploma thesis work supervisor:

Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne pod odborným vedením vedúceho diplomovej práce. Použitú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

V Banskej Bystrici dňa 12.03.2012

Bc. Jana Snopková

Pod'akovanie

Chcela by som sa poďakovať vedúcemu diplomovej práce Doc. Ing. Stanislavovi Prečuchovi, CSc., za pomoc, ktorú mi poskytoval počas prípravy a realizácie diplomovej práce formou odborných rád a usmernenia v práci.

Anotácia:

Diplomová práca sa zaoberá analýzou systému odmeňovania príslušníkov Policajného zboru v Slovenskej republike s cieľom zistiť ich názory na systém hodnotenia výkonu, a zároveň zistiť návrhy, ktoré by viedli k zvýšeniu atraktivity tohto povolania medzi potenciálnymi záujemcami o prácu v Policajnom zbore. Praktická časť nadväzuje na teoretické východiská, zaoberajúce sa otázkami hodnotenia, vzdelávania, a odmeňovania pracovníkov v danom rezorte. V závere práce ponúkame na základe podnetov od respondentov návrhy, ktoré by viedli k zvýšeniu ich spokojnosti.

Kľúčové pojmy:

Hodnotenie, odmeňovanie, pracovná motivácia, príslušník Policajného zboru, riadenie ľudských zdrojov, vzdelávanie.

Annotation:

The thesis analyzes the remuneration system of the Police Corps of the Slovak Republic to ascertain their views on the performance appraisal system, and to identify proposals that would increase the attractiveness of the profession among potential candidates for a job in the Police Corps. The practical part follows the theoretical resources, dealing with issues of evaluation, training and remuneration of workers in the resort. In conclusion we offer proposals based on suggestions from respondents, which would increase their satisfaction.

Keywords:

Evaluation, remuneration, work motivation, police officers, human resources management, education.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČASŤ	
1. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	11
1.1 Riadenie pracovného výkonu.....	13
1.2 Hodnotenie pracovného výkonu	15
1.3 Odmeňovanie	18
1.3.1 Mzdové formy.....	21
1.3.2 Zamestnanecké výhody	24
1.4 Vzdelávanie dospelých	26
1.4.1 Sebavzdelávanie.....	28
2. MOTIVAČNÝ SYSTÉM.....	30
2.1 Motivácia, motív, stimulácia, stimul.....	30
2.3 Pracovná motivácia	32
2.3 Teórie pracovnej motivácie	34
3. ANALÝZA SYSTÉMU ODMEŇOVANIA	
V POLICAJNOM ZBORE.....	38
3.1 Základné pojmy	39
3.2 Služobné hodnotenie príslušníka Policajného Zboru.....	42
3.3 Rezortná vzdelávacia sústava	43
3.4 Odmeňovanie v Policajnom zbore	45
3.5 Sociálne výhody.....	52
3.5.1 Výsluhové zabezpečenie	52
3.5.2 Služby nemocenského a sociálneho zabezpečenia.....	53
3.6 Nový systém hodnotenia pracovného výkonu a kariérneho rastu	54
PRAKTICKÁ ČASŤ	
4 PRIESKUMNÁ ČASŤ	57
4.1 Predmet, cieľ a úlohy prieskumu	57
4.2 Hypotézy prieskumu.....	58
4.3 Metódy prieskumu.....	58

4.4 Charakteristika prieskumnej vzorky	59
4.5 Analýza a interpretácia výsledkov prieskumu	60
4.6 Závěry prieskumu a odporúčania pre prax	74
ZÁVER	80
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	82
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	86
ZOZNAM PRÍLOH.....	88

ÚVOD

Súčasná moderná spoločnosť kladie vysoké nároky na potenciál ľudských zdrojov. Cieľom každej firmy, je mať spokojných a lojálnych zamestnancov, ktorí sa starajú o svoj rast a prinášajú stále vyšší výkon.

Najdôležitejšou zložkou fungovania každej organizácie či inštitúcie je systém ohodnotenia a motivácie jej zamestnancov.

Motivácia je nástroj, ako dosiahnuť spokojnosť zamestnancov, ale aj zamestnávateľov. Veľký dôraz by mal byť kladený na systém odmeňovania, ktorý má byť jednoduchý, transparentný, spravodlivý a hlavne motivujúci. Príslušníci Policajného zboru chcú byť spravodlivo odmeňovaní, chcú mať priestor na rozvoj a kariéru a uspokojiť si svoje individuálne potreby. Dôležité je, aby systému rozumeli a zároveň cítili, že ich práca je adekvátne odmenená.

Odmeňovanie, hodnotenie a vzdelávanie pracovníkov sú najzákladnejšími činnosťami, ktoré sú súčasťou personálnej práce organizácie, a teda riadenia ľudských zdrojov. Tieto funkcie personálneho manažmentu sú veľmi významné, ale aj veľmi zložité a prispievajú k rozvoju organizácie ako aj k rozvoju jednotlivých pracovníkov.

Diplomová práca je rozdelená na teoretickú časť a prieskumnú časť.

V úvodnej kapitole teoretickej časti sa venujeme základnej charakteristike riadenia ľudských zdrojov, jeho znakom a funkciám. Venujeme sa vybraným funkciám riadenia ľudských

zdrojov a to riadeniu pracovného výkonu, ktorý je hodnotený a prepojený s odmeňovaním a vzdelávaním. Druhá kapitola pojednáva o motivačnom systéme. Tretia kapitola je venovaná analýze systému odmeňovania v Policajnom zbore. Analyzujeme v nej základné pojmy, služobné hodnotenie príslušníka Policajného zboru, rezortnú vzdelávaciu sústavu, odmeňovanie, sociálne výhody a z časti si prezentujeme aj nový systém hodnotenia pracovného výkonu a kariérneho rastu.

Prieskumná časť je venovaná získavaniu údajov od respondentov, prostredníctvom dotazníka. V závere prieskumnej časti analyzujeme výsledky prieskumu a formulujeme závery a odporúčania pre prax.

Cieľom celej diplomovej práce je teoreticky zmapovať vybrané funkcie personálneho manažmentu vo všeobecnosti, ale aj ich realizáciu v praxi, v našom prípade v Policajnom zbore. Praktickým prínosom diplomovej práce je overenie hypotéz a navrhnutie odporúčaní pre prax.

TEORETICKÁ ČASŤ

1. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Terminologický a výkladový slovník (HOTÁR, PAŠKA, PERHÁCS, 2000, s. 228) definuje ľudské zdroje za „nepostrádateľné základné zdroje ako predpoklad fungovania akejkoľvek organizácie (podniku)“. Autori poukazujú aj na rozdielnosť pojmov ako pracovná sila a ľudské zdroje a to tak, že „kým pracovná sila už sémanticky navodzuje postavenie človeka ako pasívneho vykonávateľa zadanej činnosti, pojem ľudské zdroje predstavuje človeka schopného realizovať činnosť na základe vlastného rozhodnutia.“

Armstrong (2007) uvádza, že ide o strategicky a logicky premyslený prístup k riadeniu ľudí, ktorí sú to najcennejšie, čo organizácia má. Ľudia pracujúci v organizácii prispievajú individuálne aj kolektívne k dosahovaniu cieľov organizácie.

Riadenie ľudských zdrojov je najdôležitejšou zložkou, je jadrom riadenia organizácie a tiež najdôležitejšou úlohou všetkých manažérov. Týmto novým postavením personálnej práce sa vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a motoru činnosti organizácie (Koubek, 2007).

„Riadenie ľudských zdrojov (manažment ľudských zdrojov) vychádza z uznania človeka ako nositeľa pracovnej sily s jeho vedomosťami, schopnosťami, zručnosťami, tvorivosťou, energiou a motiváciou, za najdôležitejší zdroj, schopný zabezpečiť

organizácii efektívnu produkciu a konkurencieschopnosť.“
(SEKOVÁ, 2007, s. 46)

Znaky riadenia ľudských zdrojov:

- strategický prístup k personálnej práci a všetkým personálnym činnostiam;
- orientácia na vonkajšie faktory formovania a fungovania pracovnej sily organizácie;
- stáva sa úzkou súčasťou každodennej práce všetkých vedúcich pracovníkov;
- úzke prepojenie so stratégiami a plánmi organizácie;
- stáva sa chrbticou riadenia organizácie;
- dôraz kladený na rozvoj ľudských zdrojov ako nástroj flexibilizácie organizácie a jej pripravenosti na zmeny;
- orientácia na kvalitu pracovného života a spokojnosti pracovníkov;
- orientácia na participatívny spôsob riadenia a spolupatričnosti pracovníkov s organizáciou;
- dôraz na vytváranie žiaducej organizačnej kultúry a zdravých pracovných vzťahov;
- vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie (Koubek, 2007).

Kachaňáková, Nachtmannová Joniaková (2008) uvádzajú v logickej nadväznosti funkcie personálne manažmentu:

- strategický personálny manažment;
- personálne plánovanie;
- analýza práce;
- získavanie a výber zamestnancov;
- rozmiestňovanie zamestnancov a skončenie pracovného pomeru;
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov;

- riadenie a plánovanie kariéry;
- riadenie pracovného výkonu – hodnotenie zamestnancov;
- odmeňovanie zamestnancov;
- pracovné vzťahy;
- pracovné podmienky;
- personálny informačný systém.

1.1 Riadenie pracovného výkonu

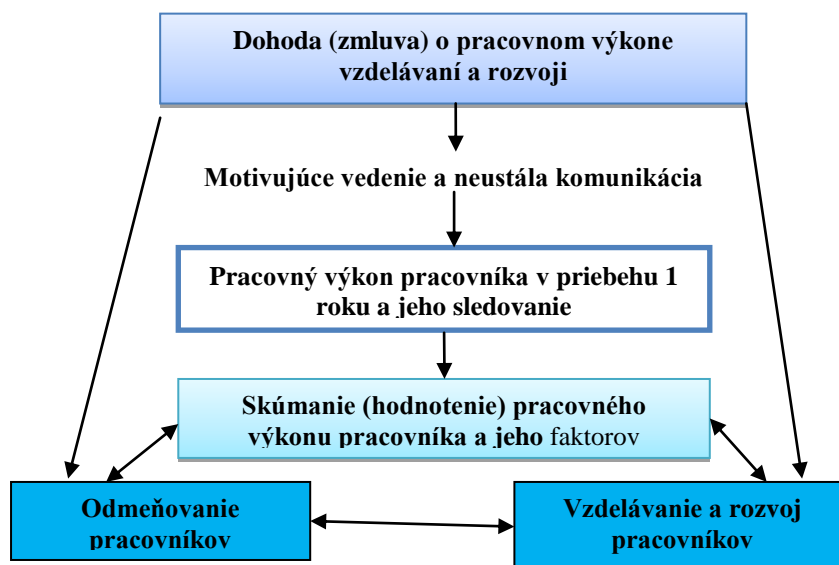
Pracovný výkon je daný schopnosťami, úsilím pracovníka, a tým, ako rozumie svojim úlohám, a chápe svoju rolu. Pre úspešné plnenie práce, pre podávanie žiaduceho výkonu musia byť tieto zložky všetky prítomné a musia byť v určitej harmónii (Koubek, 2011).

Podľa C. Fletchera a R. Wiliamsa (In: Kachaňáková, A., Nachtmannová, O., Joniaková, Z., 2008, s.144) „reálne chápanie riadenia pracovného výkonu je späté s prístupom k vytvoreniu akceptovanej vízie účelu a cieľov organizácie, ktorá pomáha každému zamestnancovi pochopiť a uvedomiť si svoj podiel na príspevku k tomuto účelu a cieľom, a tým riadiť a zvyšovať výkon tak jednotlivcov, ako aj organizácie.“

Riadenie pracovného výkonu predstavuje integrovanejší prístup založený na princípe riadenia ľudí na základe ústnej dohody, alebo písomnej zmluvy medzi manažérmi/nadriadenými a pracovníkom, o budúcom pracovnom výkone a osvojovaní si schopností potrebných k tomuto pracovnému výkonu. Na základe tejto dohody, alebo zmluvy teda dochádza k previazaniu vytvárania pracovných úloh, vzdelávania a rozvoja pracovníka, hodnotenia pracovníka (posudzovanie pracovného výkonu

pracovníka) a odmeňovania pracovníka. Ide v podstate o výraz zvyšujúcej sa participácie každého pracovníka na riadenie (Koubek, 2009).

Obr.1: Princíp riadenie pracovného výkonu



Zdroj: KOUBEK, J., 2009, s.204, úprava: autor

Ako možno vyčítať z obrázku 1, všetko je navzájom prepojené. Všetko sa začína dohodou, ktorá obsahuje záväzky zamestnanca na určité obdobie, ale aj záväzky organizácie. Riadiaci pracovníci by mali vhodným spôsobom motivovať pracovníka, priebežne mu poskytovať spätnú väzbu za jeho podaný pracovný výkon. Formálne hodnotenie sa väčšinou realizuje raz za rok, kde sa posudzuje pracovný výkon prepojený s odmeňovaním, vzdelávaním a rozvojom. (Koubek, 2009)

1.2 Hodnotenie pracovného výkonu

„Hodnotením pracovného výkonu sa rozumie formálne hodnotenie dosiahnutých výsledkov a problémov za určité obdobie, vrátane príčin existujúceho stavu, ktoré je východiskom na koncipovanie plánov do budúcnosti.“ (KACHAŇÁKOVÁ, NACHTMANNOVÁ, JONIAKOVÁ, 2008, s. 146)

Podľa Koubeka (2011) má hodnotenie:

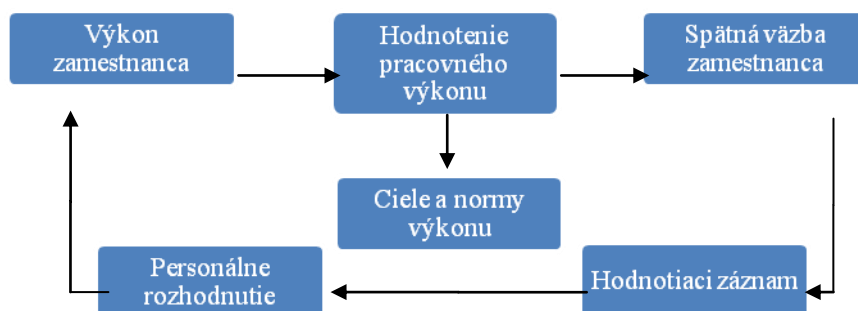
- rozpoznať súčasnú úroveň pracovného výkonu jednotlivých pracovníkov;
- rozpoznať silné a slabé stránky jednotlivých pracovníkov;
- umožniť každému pracovníkovi zlepšiť jeho výkon;
- vytvoriť základňu pre odmeňovanie každého pracovníka podľa toho ako prispel k dosiahnutiu firemných cieľov;
- motivovať pracovníkov;
- rozpoznať potreby v oblasti vzdelávania a rozvoja jednotlivých pracovníkov;
- rozpoznať potenciál pracovného výkonu každého pracovníka;
- vytvoriť podklady pre efektívnejšie pridelovanie pracovných úloh jednotlivým pracovníkom;
- vytvoriť podklady pre plánovanie následníctva vo funkciách aj pre plánovanie personálneho rozvoja každého pracovníka;
- vytvoriť podklady pre rozmiestňovanie pracovníkov;
- vytvoriť podklady pre posudzovanie efektívnosti výberu pracovníkov a vhodnosti metód výberu;
- vytvoriť podklady pre hodnotenie efektívnosti vzdelávania pracovníkov a účinnosti vzdelávacích programov;
- vytvoriť podklady pre plánovanie pracovníkov;
- vytvoriť podklady pre stanovenie budúcich pracovných úloh firmy.

Hodnotenie pracovníkov si vyžaduje prípravu, pretože je systémové, štandardizované a ide o proces, pozostávajúci z troch krokov:

1. zisťovanie, ako pracovník vykonáva svoju prácu;
2. oznámenie výsledkov hodnotenia pracovníkovi;
3. hľadanie ciest na zlepšenie pracovného výkonu. (Oravcová, 2007)

Každá organizácia by mala mať vlastný systém hodnotenia, ktorý by mal byť efektívny, spoľahlivý a akceptovateľný. Vhodné je uplatňovať normalizovaný systém hodnotenia v organizácii s diferencovanými kritériami pre jednotlivé skupiny zamestnancov. V obrázku 2 uvádza autor základné prvky systému hodnotenia pracovného výkonu.

Obr. 2: Základné prvky systému hodnotenia pracovného výkonu



Zdroj: WERTHER, W.B. (in: Kachaňáková, A., Nachtmannová, O., Joniaková, Z., 2008, s. 147), úprava: autor

Výkon pracovníka sa posudzuje na základe kritérií, najčastejšie sa hodnotí:

- **výsledky** – kvalita, kvantita, predaj, počet reklamácií a iné;
- **odborná spôsobilosť a vlastnosti** – odborné vedomosti, zručnosti, tvorivosť, čestnosť, samostatnosť, lojalita a iné;

- **pracovné a sociálne správanie** – aktivita, dodržiavanie postupov, pracovného režimu, ochota spolupracovať, vzťahy s kolegami, spoločenské vystupovanie, správanie voči nadriadeným a podriadeným a iné (Fuchsová, Kravčáková, 2004).

Oravcová (2007) uvádza dve podoby hodnotenia pracovníkov:

- **Neformálne hodnotenie** – jedná sa o priebežné hodnotenie nadriadeným počas výkonu práce. Ide o každodenný vzťah nadriadeného a podriadeného, súčasť priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného správania. Výsledky nebývajú zaznamenávané, oznamované pracovníkovi bývajú v rámci bežnej debaty.
- **Formalizované hodnotenie** – je periodické a má pravidelný interval. Hodnotenie je písomné a je súčasťou osobného spisu pracovníka. Je podkladom na ďalšie personálne rozhodnutia. Zvyčajne má jednoročný cyklus.

Michael Armstrong (1999) uvádza delenie metód na nasledovné typy:

- **Neanalytické** – porovnávajú prácu ako celok navzájom - metódu poradia práce, párového porovnávania, klasifikačnú metódu, prístup Benchmarking.
- **Analytické** – bodovacia metóda, metóda faktorového porovnávania.
- **Trhové oceňovanie.**
- **Metódy založené na zručnostiach alebo kompetenciách** – hodnotí skôr ľudí ako prácu.
- **Metódy poradcu riadenia** – konzultačné firmy v oblasti riadenia majú vlastné systémy a metódy.

1.3 Odmeňovanie

Úlohou systému odmeňovania je, aby systém:

- prilákal potrebný počet a potrebnú kvalitu uchádzačov;
- stabilizoval žiaducich pracovníkov;
- odmeňoval pracovníkov za ich úsilie, dosiahnuté výsledky, lojalitu, skúsenosti a schopnosti;
- v ziskových organizáciách pomohol k dosahovaniu konkurencieschopného postavenia na trhu;
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnosť boli racionálne, primerane zdrojom organizácie a potrebám iných personálnych činností;
- bol akceptovaný pracovníkmi;
- hral pozitívnu úlohu v motivovaní pracovníkov, viedol ich k tomu, aby pracovali podľa najlepších schopností;
- bol v súlade s verejným záujmom a právnymi normami;
- poskytoval pracovníkom príležitosť k realizácii rozumných aspirácií pri dodržiavaní zásad nestrannosti a rovnosti;
- slúžil ako stimul pre zlepšovanie kvalifikácie a schopností pracovníkov;
- zaistil, aby náklady práce mohli byť vhodným spôsobom kontrolované, s ohľadom na ostatné náklady a príjmy (Koubek, 2009).

Otázky, ktoré rieši podľa Kachaňákovej (2001) systém odmeňovania v podniku:

- **priority odmeňovania** – nadväznosť na strategické i krátkodobé ciele podniku;
- **štruktúru celkovej odmeny** – podiel základnej, pohyblivej a nepriamej odmeny a využitie nepeňažných odmien;

- **úroveň miezd a platov** – vzhľadom na konkurencieschopnosť trhu práce a vlastnú finančnú situáciu;
- **diferenciácia miezd a platov** – na základe mzdových taríf a platových stupníc;
- **uplatnenie vhodných foriem mzdy** – podľa závislosti od výkonu alebo od kvalifikácie;
- **špecifiká odmeňovania manažérov a špecialistov** – manažérska mzda, pohyblivé zložky mzdy, osobitné zamestnanecké výhody;
- **zamestnanecké výhody** – ich forma a úroveň, miera, v akej si môžu zamestnanci z nich vyberať;
- **vymedzenie právomoci subjektov podieľajúcich sa na rozhodovaní o odmeňovaní**;
- **riadenie a kontrola odmeňovania** – sledovanie nadväznosti na systém hodnotenia, posudzovanie účinnosti jednotlivých foriem mzdy.

Hlavné zložky systému odmeňovania tvoria základné peňažné odmeny (pevný plat, mzdy, dodatočné peňažné odmeny), zamestnanecké výhody a nepeňažné odmeny (uznanie, ocenenie, úspech, zodpovednosť a osobný rast (Armstrong, 1999)).

Koubek (2009) uvádza, že v modernom riadení ľudských zdrojov odmeňovanie neznamena len mzdu, plat, peňažné odmeny, ale zahŕňa aj povýšenie, formálne uznanie, či zamestnanecké výhody. Odmeny môžu byť poskytnuté aj prostredníctvom vzdelávania, ktoré poskytuje organizácia. Avšak existujú aj odmeny, ktoré nemajú hmotnú povahu a súvisia so spokojnosťou pracovníka s vykonávanou prácou, s radosťou, ktorú mu prináša práca, s príjemnými pocitmi, s pocitom užitočnosti a úspešnosti, z neformálneho uznania okolia, z postavenia, kariéry a podobne. Všetky uvedené odmeny tvoria tzv. celkovú odmenu.

Moderná personalistika rozumie pod pojmom odmeňovanie:

- zamestnanecké výhody;
- povýšenie pracovníka;
- odvody na zdravotnú a sociálnu poisťovňu pracovníka;
- vzdelávanie pracovníka;
- formálne uznanie;
- pozvanie na slávnostný obed, alebo večeru;
- poverenie významnými pracovnými úlohami;
- poverenie vedením ľudí;
- poverením úlohy školiteľa nových pracovníkov;
- rozmanitá a zaujímavá práca;
- dobré a priateľské vzťahy na pracovisku;
- príjemný štýl vedenia ľudí v podniku;
- vytváranie priaznivejších pracovných podmienok – prestížneho charakteru (Koubek, 2011).

Odmeňovanie môžeme rozdeliť podľa Armstronga (2007) do týchto skupín:

- odmeňovanie ľudí podľa toho, ako si ich organizácia cení, a ako ich na základe toho chce platiť;
- odmeňovať ľudí za hodnotu, ktorú vytvárajú;
- odmeňovať správne veci, aby bolo zrozumiteľné, čo je dôležité z hľadiska správania a výsledku;
- vytvárať kultúru výkonu;
- motivovať ľudí a získavať ich oddanosť a angažovanosť;
- pomáhať získavať a udržiavať si potrebných vysoko kvalifikovaných pracovníkov;
- vytvárať procesy celkového odmeňovania, ktoré uznáva význam peňažných a nepeňažných odmien;
- vytvárať pozitívne zamestnanecké vzťahy;

- prepojiť postupy v odmeňovaní s cieľom podnikania a s hodnotami pracovníkov;
- fungovať spravodlivo – ľudia cítia, že sa s nimi zaobchádza správne a spravodlivo v súlade s tým, akú majú pre organizáciu hodnotu;
- odmeňovať rovnocenným spôsobom – pracovníci musia byť objektívne a spravodlivo odmeňovaní v porovnaní s inými členmi v organizácii. Relácie medzi jednotlivými pracovnými miestami musia byť merané a posudzované tak objektívne, ako je to len možné a za prácu rovnakej hodnoty musí byť poskytovaná rovnaká mzda, či plat;
- fungovať dôsledne – rozhodnutia o odmenách nesmú byť závislé na ľubovôli a nesmú sa bezdôvodne líšiť ani u rôznych ľudí, ani v rôznom čase;
- fungovať transparentne, priehľadne a zrozumiteľne – ľudia vedia, ako proces odmeňovania funguje a ako na nich pôsobí.

Organizácia si musí v procese tvorby systému odmeňovania definovať jeho hlavné charakteristiky. Musí si ujasniť priority odmeňovania; štruktúru celkovej odmeny; úroveň vyplácaných miezd a plátov a mieru ich diferenciácie; spôsob vytvárania mzdy jednotlivcov; voľbu mzdových foriem; podmienky odmeňovania špecialistov a manažérov; poskytované zamestnanecké výhody; právomoci subjektov podieľajúcich sa na odmeňovaní; spôsob riadenia a kontroly systému odmeňovania (Kachaňakova, Nachtmannová, Joniaková, 2008).

1.3.1 Mzdové formy

Koubek (2009) uvádza faktory, ktoré musí brať organizácia pri odmeňovaní pracovníkov do úvahy:

- vnútorné mzdovotvorné faktory – tabuľka č. 1
- vonkajšie mzdovotvorné faktory:
 - situácia na trhu práce;
 - platné zákony, predpisy a výsledky kolektívneho vyjednávania.

Tab.1: Zoznam vnútorných mzdovotvorných faktorov organizácie

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÉHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdelanie Kvalifikácia Schopnosti Skúsenosti Znalosti Kontakty Duševné schopnosti Fyzická sila/kondícia	Rozhodovanie Riešenie problémov Zodpovednosť Tvorivosť Vplyv na výsledky Iniciatíva Plánovanie/organizovanie Riadenie/kontrola Argumentovanie Vzťahy k ostatným Komunikácia Starostlivosť Bystrosť/obratnosť Pracovné podmienky Používanie vecí Využívanie zdrojov Zložitosť Presnosť Spoľahlivosť	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Predaj

Zdroj: GOOGRIDGE, M. (In: Koubek, J., 2009, s. 289), úprava: autor

Mzdové formy sa dajú rozdeliť na:

➤ **základné mzdové formy**

- *Časová mzda* – najpoužívanejšia forma a najväčšia zložka celkovej odmeny. Na základe nej posudzujú zamestnanci spravodlivosť mzdového systému. Môže byť hodinová,

týždenná, alebo mesačná. Vypočíta sa zo súčiny priznanej mzdovej tarify a skutočne odpracovanej doby. Výhodou pre organizácie je jej administratívna nenáročnosť a plánovateľnosť mzdových nákladov. Pre zamestnancov je zrozumiteľná a akceptovateľná, zabezpečuje stabilitu odmeňovania. Nevýhodou je, že jej stimulačné účinky sú dosť obmedzené a býva kombinovaná s prémiami, províziami, bonusmi a pod..

- *Úkolová mzda* – vykonávaná práca je odmeňovaná v priamej závislosti od množstva odvedeného výkonu, alebo plnenia výkonových noriem. Ide o najstimulačnejšiu formu. Zamestnanec je platený za každú jednotku práce vo forme mzdy za jednotku produkcie, alebo mzdy za normohodiny. Využíva sa pri odmeňovaní robotníkov vo výrobnjej sfére, kde množstvo a kvalita odvedenej práce sú zistiteľné a kontrolovateľné; zamestnanec má možnosť ovplyvniť výkon; technologické, pracovné postupy a zásady hospodárenia so zdrojmi sú jasne stanovené; predpoklady na plynulé plnenie pracovných úloh sú spoľahlivo zabezpečené; nemalo by dochádzať v dôsledku úsilia o zvýšenie výkonu k ohrozeniu zdravia a bezpečnosti zamestnancov.
- *Podielová mzda* – má vysoký stimulačný účinok, jej výška je úplne, alebo sčasti závislá od výšky produkcie. Stanovuje sa pomocou percentuálnej, alebo pevnej províznej sadzby na jednotku produkcie. Využíva sa v obchodných činnostiach a službách.
- *Zmluvná mzda* – mzda za očakávané výsledky, za penzum – úlohu, ktorú sa zamestnanec zaviazá splniť počas určitého obdobia v dohodnutom množstve a kvalite. Predpokladom je dôkladné plánovanie, vypracovanie presných pracovných postupov, noriem spotreby práce, ako aj možnosť presne stanoviť očakávané výsledky a kontrolovať ich plnenie.

➤ **doplňkové mzdové formy**

- *Prémia* – dodatočné mzdové zvýhodnenie viazané na dosiahnutie určitých výsledkov závislých od zamestnanca. Môže byť ako periodicky sa opakujúce prémie za uplynulé obdobie, alebo ako jednorazové prémie.
- *Odmena* – jednorazové mzdové zvýhodnenie pri určitej príležitosti, alebo ako odmena za mimoriadne pracovné výsledky. Prostredníctvom nej možno oceniť mimoriadne jednorazové výkony, stabilizovať budúci pracovný výkon, stimulovať zachovanie vernosti organizácii.
- *Osobné ohodnotenie* – ohodnotenie dlhodobejších pracovných výsledkov zamestnanca. Výška môže byť vyjadrená absolútnou čiastkou, alebo percentom z priznanej tarifnej mzdy.
- *Príplatky* – môžu mať zákonný, alebo dobrovoľný charakter.
- *Podiely na výsledkoch hospodárenia* – oceňuje prínos zamestnancov k dosiahnutiu výsledkov organizácie, umožňuje im finančne sa podieľať na týchto výsledkoch (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008).

1.3.2 Zamestnanecké výhody

Koubek (2007) uvádza, že niektoré firmy prezentujú ako zamestnanecké výhody to, čo zo zákona musí pracovníkom poskytovať. Skutočné sú také výhody, ktoré firmy poskytujú zo svojej vlastnej iniciatívy, motivované potrebou získať a udržať si žiaducich pracovníkov, upevniť ich vzťah k firme, pocit spolupatričnosti s firmou, získať ich lojalitu, prispieť k zblíženiu ich individuálnych cieľov s cieľmi firmy a prispieť k vytvoreniu harmonických pracovných vzťahov.

Armstrong (1999) definuje zamestnanecké výhody ako zložky odmeny, poskytované navyše k rôznym formám peňažnej odmeny. Zahrňuje tiež položky, ktoré nie sú priamo odmenou, ako je každoročná dovolenka na zotavenie. Medzi hlavné typy zamestnaneckých výhod zaraďuje dôchodkové systémy, osobné istoty, finančnú výpomoc, osobné potreby, podnikové automobily a benzín, iné výhody (príplatky na odev, mobilný telefón, kreditná karta) a nehmotné výhody.

Podľa Kachaňákovej (2001, s.165) „zamestnanecké výhody predstavujú nepriamu formu odmeňovania, a to peňažnú i nepeňažnú. Ich skladba musí byť v súlade s celkovou stratégiou odmeňovania a podporovať dosiahnutie jej cieľov.“ Splnením tohto predpokladu, dochádza k uspokojovaniu zamestnaneckých, podnikových i spoločenských záujmov. Autorka (2001, s. 165-166) ďalej uvádza, že „cieľom zamestnaneckých výhod je prostredníctvom uspokojovania osobných potrieb zamestnancov ovplyvňovať získavanie kvalitných zamestnancov a posilňovanie ich angažovanosti i lojality voči podniku, čo napokon môže viesť až k zvyšovaniu výkonov podniku.“ Ako zamestnanecké výhody uvádza napríklad dôchodkové pripoistenie, zamestnanecké akcie, sporenie zamestnancov so spoluúčasťou zamestnávateľa, životné a úrazové poistenie, doplnková dovolenka, vzdelanie hradené podnikom, poskytovanie rôznych foriem poradenstva, finančná výpomoc formou podnikových pôžičiek, príspevok na stravovanie, dopravu do zamestnania, ošatenie, kultúrne, rekreačné a športové aktivity, služobný byt, služobný automobil, mobilný telefón, výhodný predaj podnikových výrobkov a požičiavanie podnikového vybavenia a pod.. Niektoré podniky umožňujú svojim zamestnancom výber zo širšej ponuky v rámci stanoveného finančného limitu, nazývaný kafetéria systém. Ide

o spravodlivejší systém, ktorý ponúka podniku prehľad o zaujímavostiach jednotlivých zamestnaneckých výhod.

1.4 Vzdelávanie dospelých

S pojmom vzdelávanie dospelých Švec (2002) spája pojmy:

- druhošancové vzdelávanie v škole spravidla popri zamestnaní;
- pokračovacie vzdelávanie;
- odborné rekvalifikačné vzdelávanie;
- sociokultúrne vzdelávanie zo záľuby vo voľnom čase;
- občianske vzdelávanie.

Zákon o ďalšom vzdelávaní, ktorý platí od 1. januára 2002 vymedzuje ďalšie vzdelávanie ako: „vzdelávanie, ktoré umožňuje každému doplniť, rozšíriť a prehĺbiť si získané vzdelanie, rekvalifikovať sa, alebo uspokojiť svoje záujmy alebo ktorým sa pripravuje na získavanie stupňa vzdelania v školskom systéme.“

Podľa Beneša (2008) sa dá ďalšie vzdelávanie rozlíšiť na:

- **Ďalšie vzdelávanie špecifické pre určité povolanie** – lekári, právnici, programátori, ďalšie vzdelávanie je nutnosťou.
- **Ďalšie vzdelávanie špecifické pre určitý typ zamestnávateľa** – štátna práva, vojsko, polícia, banky, majú vlastné uzatvorené systémy vzdelávania.
- **Ďalšie vzdelávanie v každom prístupných povolaniach** – vodiči, pracovníci upratovacích firiem, ponuka a možnosť ďalšieho vzdelávania je obmedzená.
- **Ďalšie vzdelávanie pre nezamestnaných, postihnutých, nekvalifikovaných**, ktoré sú závisle na štátnej podpore.

Dôvody na vzdelávanie v organizáciách:

- **Očakávaná zmena** – nábor nových pracovníkov, zavedenie nových prístupov, zmena legislatívy, zavedenie nových služieb alebo produktov.
- **Príležitosti** – k dispozícii je dobrý kurz, nové zdroje na vzdelávanie, rozpočet na vzdelávanie treba vyčerpať do konca roka.
- **Udržiavanie silných stránok** – vážne následky omylov, motivovanie zamestnancov, posilnenie pozitívnych stránok organizácie.
- **Snaha o progresívny vývoj** – ľudia, ktorí majú na starosti vzdelávanie, majú snahu organizáciu ovplyvniť odporúčaním zmien prostredníctvom vzdelávania.
- **Vzdelávanie je predpísané a povinné.**
- **Nie je dôvod na vzdelávanie** (Prusáková, 2000).

Šerák (2009) tvrdí, že podnikové vzdelávanie je späté so záujmovým vzdelávaním. V praxi využíva niektoré typy záujmového vzdelávania, ktoré vedú k motivácii a rozvoju zamestnancov. Podnikové vzdelávanie je potrebné chápať ako permanentné skvalitňovanie ľudských zdrojov a nie len ako odovzdávanie poznatkov.

Beneš (2008, s. 82) „považuje za rozhodujúci faktor úspešného vzdelávania silu a zameranie motívov účastníka, teda pohnútok jeho konania a prežívania.“

Koubek (2011) uvádza tieto metódy vzdelávania pracovníkov:

- **Metódy vzdelávania na pracovisku, pri výkone práce** – pre novoprijatých pracovníkov, doškoloňovanie súčasných pracovníkov. Výhodou je, že je nízkonákladové, spravidla

individuálne, prináša praktické skúsenosti, učí sa pracovať v konkrétnych podmienkach firmy a má blízko k progresívnym koncepciám učenia sa v organizácii a učiacej sa organizácie. Patrí sem: inštruktáž pri výkone práce, koučovanie, counselling, asistovanie, poverenie úlohou, rotácia práce, pracovné porady.

- **Metódy mimo pracoviska** – výhodou tohto vzdelávania je, že kurzy bývajú obvykle vedené odborníkmi. Pracovníci získavajú najnovšie informácie, zoznamujú sa s najmodernejšími strojmi a zariadeniami, majú možnosť si vymeniť skúsenosti s pracovníkmi iných firiem a prinášajú do firmy nové myšlienky a prístupy. Patrí sem: prednášky, inštruktáž, semináre, vzdelávanie pomocou počítača (e-learning).

1.4.1 Sebavzdelávanie

Kalnický (1994, s. 38) definuje sebavzdelávanie: „ako špecifický pedagogický, či skôr andragogický proces, zameraný na zdokonaľovanie konkrétnych profesijných vedomostí a návykov, pričom sa subjekt sám vzdeláva na základe plánu, rozpracovaného v spolupráci so vzdelávateľom – lektorom, konzultantom, školiteľom a pod. Ide teda o plánovitý zámerný a cielený proces.“

„Sústavná činnosť dospelého jednotlivca zameraná na cieľavedomé sformovanie vlastnej osobnosti. V širšom zmysle predstavuje aktívne zvnútorňovanie každého výchovného pôsobenia. V užšom zmysle ide o aktívnu činnosť, v rámci ktorej si sám jednotlivec dáva isté špecifické ciele utvárania svojej osobnosti a usiluje sa realizovať ich.“ (HOTÁR, PAŠKA, PERHÁCS, 2000, s. 396)

Prusáková (2005) uvádza vysvetlenie, prečo je sebvzdelávanie efektívne:

- ak ľudia aktívne vstupujú do vzdelávania so silnou individuálnou motiváciou, naučia sa viac a je to aj v súlade s ich potrebami;
- je určitým oslobodením sa od vonkajších vplyvov a procesom preberania zodpovednosti za vlastné učenie;
- je možné určiť si svoj čas na učenie a svoje vlastné tempo učenia sa;
- rozširujú sa ním možnosti ďalšieho vzdelávania a uplatnenia sa v práci a medziľudských vzťahoch.

2. MOTIVAČNÝ SYSTÉM

2.1 Motivácia, motív, stimulácia, stimul

Kľúčovým faktorom individuálneho, skupinového a organizačného úspechu je motivácia. Je to vôľa k výkonom (Brooks, 2003).

Fuchsová a Kravčáková (2004, s. 11-12) vymedzujú motiváciu ako: „intrapyschický proces, vysvetľujúci dôvody správania človeka v subjektívne hodnotenej situácii, keď uspokojuje pociťovaný nedostatok prameniáci z neuspokojených potrieb, návykov, záujmov, hodnôt a ideálov“. Autorky uvádzajú za základné zdroje motivácie potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty.

Boroš (2001, s.96-97) rozumie pod pojmom motív „to, čo niekoho podnecuje k činnosti, alebo to, čo potvrdzuje a dáva smer činnosti, ktorá aktivizovala človeka.“ Z uvedeného vyplýva, že je to energizačný činiteľ (zásobuje subjekt energiou), ale zároveň aj regulačný činiteľ (určuje smer). Motiváciu chápe z troch pohľadov:

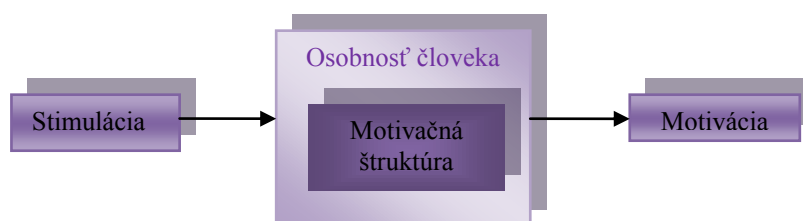
- ide o zámer, úsilie niečo dosiahnuť;
- zvnútra aktivované správanie, ktoré sa vykonáva spontánne, nenanútene;
- zvonku aktivované správanie, ktoré je vyvolané nejakým vonkajším činiteľom.

Tuma vo svojej publikácii (2001, s. 70) uvádza: „motív je energizujúci faktor, ktorý mobilizuje sily človeka. ... Motiváciou rozumieme teda systémovo utriedený súbor faktorov, ktoré

vzbudzujú, udržujú, podnecujú a riadia správanie človeka pri dosahovaní istého cieľa svojej činnosti. Motív chápeme preto ako dispozíciu, ktorá sa realizuje funkčným vzťahom medzi genetickou predispozíciou a podnetovou situáciou.“ Autor uvádza ako základný motív životné potreby človeka, ktoré majú prísne hierarchickú štruktúru, pretože ako prvé musia byť uspokojené biologické potreby a až následne vyššie potreby.

Ako uvádzajú Bedrnová a Nový (1998) stimulom môže byť všetko, čo pracovník považuje za významné, všetko, čo mu môže podnik ponúknuť. Ide napríklad o hmotnú odmenu, obsah práce, povzbudzovanie, atmosféra pracovnej skupiny, pracovné podmienky a režim práce, identifikácia s prácou, profesiou a podnikom, ako aj externé stimulačné faktory. Autori chápu pod pojmom stimulácia vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, ktorého dôsledkom dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, prostredníctvom zmeny jeho motivácie. Pracovný výkon, tvorivosť, sebarozvoj, spolupráca a zodpovednosť sú oblasti, ktoré je potrebné stimulovať. Poznanie skutočností, ktoré môžu ovplyvňovať chovanie človeka je predpokladom efektívnej motivácie. Tieto skutočnosti podieľajúce sa na utváraní motivácie, sa označujú ako zdroje motivácie. Autori považujú za tieto zdroje potreby, návyky, záujmy, hodnoty a hodnotové orientácie, ideály.

Obr. 3: Vzťah stimulácie – osobnosti človeka – motivácie



Zdroj: PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (In: Fuchsová, Kravčáková, 2004, s.14), úprava: autor

2.3 Pracovná motivácia

Pracovná činnosť je špecifický druh ľudskej aktivity, ktorej zdroje nachádzame nielen vo vnútorných pohnutkách motivácie jednotlivcov (ktorými sú potreby, záujmy, hodnoty, postoje a pod.), ale aj vo vonkajších vplyvoch (stimuloch, t.j. v stimulačných prostriedkoch a v metódach riadenia), ktorými je ovplyvňované správanie jednotlivca.“ (FUCHSOVÁ, KRAVČÁKOVÁ, 2004, s. 9)

Prístup človeka k práci, ku konkrétnym okolnostiam jeho pracovného uplatnenia a konkrétnym pracovným úlohám, vyjadruje pracovnú motiváciu (Bedrová, Nový, a kol., 1998).

Podľa Nakonečného (In: Bedrová, Nový, a kol., 1998) sa motívy k práci rozdeľujú na dva typy:

1. Intrinsická motivácia - motívy, ktoré súvisia s prácou samotnou.

K najvýznamnejším patrí:

- potreba činnosti – zbavovať sa nadbytočnej energie;
- potreba kontaktu s druhými ľuďmi -v profesiách, kde je kontakt s ľuďmi nutný;
- potreba výkonu – aspektom je radosť z dosiahnutého výkonu, uspokojenia;
- potreba túžby po moci – snaha dosiahnuť určitú pozíciu v hierarchii pracovných postupov;
- potreba zmyslu života a seberealizácie – možnosť preukázať svoje kvality a ďalej ich rozvíjať.

2. Extrinsická motivácia - motívy, ktoré sa nachádzajú mimo vlastnej práce. K najvýznamnejším patria:

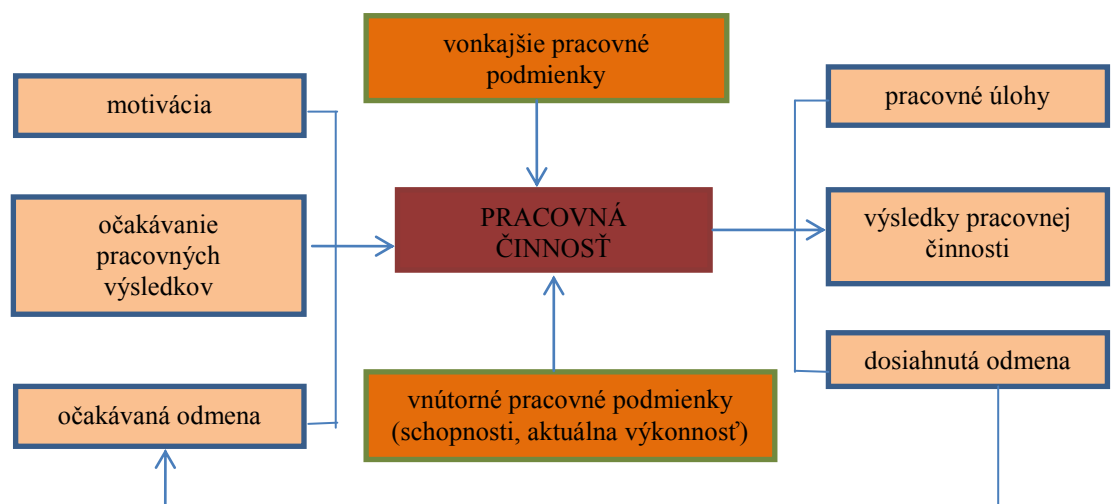
- potreba peňazí - nutnosť zabezpečovať svoje potreby;

- potreba istoty – spojená s potrebou peňazí, viac spojená s budúcnosťou;
- potreba potvrdenia vlastnej dôležitosti – pracovná prestíž, spoločenská pozícia;
- potreba sociálnych kontaktov – vhodný priestor na uspokojenie poskytuje práca;
- potreba spolupatričnosti, partnerského vzťahu - možnosť vzájomného poznávania ľudí a utvárania si vzťahov.

Ľudia sa delia na:

- **Osoby motivované úspechom** – dávajú prednosť úlohám strednej náročnosti, vyhýbajú sa ľahkým úlohám, snažia sa vyhýbať rizikám.
- **Osoby motivované strachom z neúspechu** - dávajú prednosť ľahším úlohám, alebo veľmi náročným, podstupujú aj riziká (Nakonečný, 2005).

Obr.4: Schematický model pracovnej motivácie



Zdroj: NAKONEČNÝ, M., 2005, s. 121, upravené: autor

2.3 Teórie pracovnej motivácie

Fuchsová a Kravčáková (2004) uvádzajú členenie pracovnej motivácie na aspekty teoretické, metodologické a metodické. Teoretické predstavujú teórie a metodické predpokladajú vytvorenie účinného systému stimulátorov. Za východiská považujú:

➤ *Teórie zamerané na obsah:*

- Maslowova teória potrieb;
- Alderferova teória ERG;
- Herzbergova dvojfaktorová teória;
- McClellandova teória potrieb.

➤ *Teórie zamerané na proces* - sú zamerané na faktory, ktoré aktivujú pracovníka k činnosti. Patria sem:

- *Teória rovnosti* – autor Adams. Podstatou je spravodlivosť. Fungovanie subsystému organizácie zabezpečujú vzťahy medzi ľuďmi. Rovnosť sa overuje na základe vstupov (námaha, čas, vzdelanie a pod.) a výstupov (odmena, prisúdená právomoc, pracovné podmienky, istota zamestnania a pod.).
- *Teória očakávania* – autorom je Vroom. Správanie a výkon pracovníka ovplyvňujú tri premenné - expektancia (subjektívna viera vo svoje schopnosti), inštrumentalita (prejavenie záujmu jedinca o prácu, za výsledkom nasleduje odmena) a valencia (subjektívny význam odmeny).
- *Teória stimulačná* (posilnenia) – autorom ja Skinner. Vplyvom pozitívnej alebo negatívnej stimulácie je možné upravovať účinok rôznych vplyvov na konanie a správanie človeka.
- *Teória stanovovania cieľov* – spracovali ju Latham a Locke. Aktivizáciu cieľov ovplyvňujú vnútorné činitele (cieľ

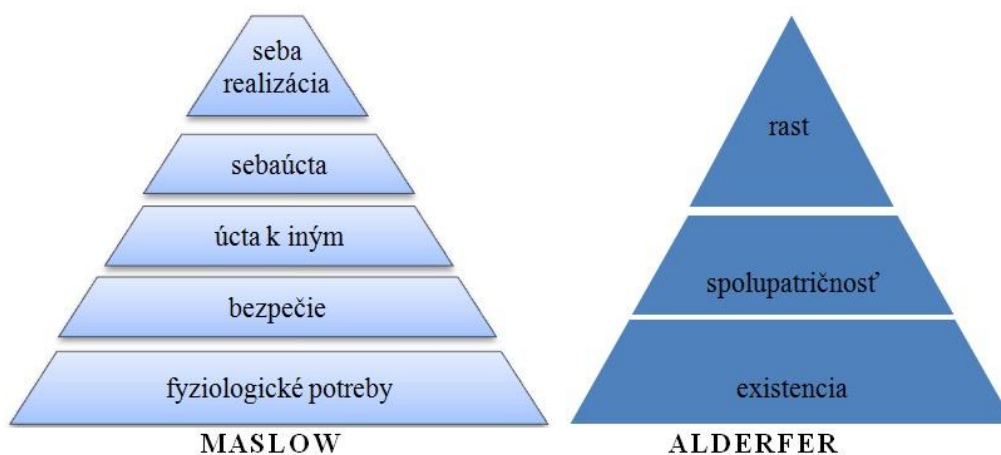
pracovníka a oddanosť jeho plnenia) a vonkajšie činitele (organizácia formuluje a kontroluje plnenie cieľa).

- **Atributívna teória** – prisudzuje príčiny výsledku na úspech či neúspech konania seba samého a iných ľudí.

Maslowova teória potrieb

Vzťah hierarchickosti potrieb je vyjadrovaný najčastejšie pyramídou, kde základňu tvoria fyziologické potreby, ktorých uspokojením sa človek dostáva na vyšší stupienok pyramídy až postupne na vrchol, ktorý je predstavovaný potrebou seberealizácie. Pri prvých štyroch kategóriách potrieb sa uplatňuje princíp redukcie, teda potreba je odstránená, keď sú odstránené podmienky jej vzniku. Naopak vyššia kategória, seberealizácia, je označovaná ako rastová potreba a uspokojená nikdy byť nemôže, pretože hranice rastu a rozvoja človeka sú neobmedzené (Nakonečný, 2005).

Obr. 5: Hierarchia potrieb



Zdroj: BROOKS, I., 2003, s. 50, úprava: autor

Alderferova teória ERG



Táto teória spočíva v modifikácii Maslowovej hierarchie na tri základné potreby:

- udržanie existencie subjektu;
- vzťah subjektu k vonkajšiemu svetu;
- rozvojové procesy (Tuma, 2001, s. 74).

Herzbergova dvojfaktorová teória

Zaoberá sa skúmaním príčin spokojnosti a nespokojnosti s prácou. Za faktory spokojnosti sa považujú motivátory, ale ich prítomnosť nemusí viesť hneď k nespokojnosti a za faktory nespokojnosti sa považujú hygienické faktory, ktorých neprítomnosť vedie k nespokojnosti (Koubek, 2009).

Tab.2: Faktory Herzbergovej dvojfaktorovej teórie motivácie

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojnosť  Neutrálny stav (žiadna spokojnosť)	Prítomnosť	Prítomnosť	Neutrálny stav (žiadna nespokojnosť)  Nespokojnosť
	Úspech (dosiahnutie cieľa) Uznanie Práca sama Zodpovednosť (právomoc) Povýšenie Možnosť osobného rastu	Podniková politiky a správa Dozor (odborný dozor) Vzťahy s nadriadenými Vzťahy s kolegami Vzťahy s podriadenými Mzda/plat Pracovné podmienky Istota práce Osobný život	
	Nepřítomnosť	Nepřítomnosť	

Zdroj: KOUBEK, J. 2009, s. 60, úprava: autor

McClellandova teória potrieb

McClellandovu teóriu identifikujú tri základné potreby, ktoré si ľudia tvoria a získavajú zo životných skúseností a to dosahovanie cieľa, spolupatričnosť a moc. Zdôrazňuje dôležitosť spoločenského prostredia mimo práce, pre rozvoj potrieb a motívov (Brooks, 2003).

3. ANALÝZA SYSTÉMU ODMEŇOVANIA V POLICAJNOM ZBORE

Ministerstvo vnútra uzatvára tri rôzne druhy pracovných pomerov. Tieto pracovné pomery majú odlišný systém odmeňovania.

- **Zamestnanci v štátnej službe** – riadia sa zákonom č. 400/2009 Z.z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, 311/2001 Z.z. po novele č. 257/2011 Z.z. Zákonníkom práce a Kolektívnou zmluvou, ktorá sa vypracováva na konkrétny rok podľa ustanovení zákona č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní v znení neskorších predpisov.
- **Zamestnanci v pracovnom pomere pri výkone práce vo verejnom záujme** - riadia sa zákonom č. 553/2003 Z.z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a zákon č. 311/2001 Z.z. po novele č. 257/2011 Z.z. Zákonníkom práce a Kolektívnou zmluvou, ktorá sa vypracováva na konkrétny rok podľa ustanovení zákona č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní v znení neskorších.
- **Príslušníci Policajného zboru** – riadia sa zákonom č. 73/1998 Z.z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže SR a Železničnej polícii v znení neskorších predpisov a zákon č. 328/2002 Z.Z. o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a Kolektívnou zmluvou, ktorá sa vypracováva na konkrétny rok podľa ustanovení zákona č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní v znení neskorších.

V diplomovej práci sa budeme venovať služobnému pomeru príslušníkov Policajného zboru.

3.1 Základné pojmy

Policajný zbor

„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.“ (ZÁKON č. 171/1993 Z.z.)

Policajt

Podľa § 2 ods. 1 zákona 73/1998 Z.z. sa policajtom rozumie „fyzická osoba, ktorá je v služobnom pomere podľa tohto zákona a vykonáva štátnu službu v služobnom úrade.“

§ 14 zákona 73/1998 Z.z. uvádza podmienky prijatia a to: „policajtom môže byť štátny občan Slovenskej republiky starší ako 18 rokov, ktorý o prijatie písomne požiada, a:

- a) je bezúhonný;
- b) je spoľahlivý;
- c) spĺňa stupeň vzdelania určený na výkon funkcie, do ktorej má byť ustanovený alebo vymenovaný;
- d) je zdravotne, telesne a duševne spôsobilý na výkon služby;
- e) ovláda štátny jazyk;
- f) má trvalý pobyt na území Slovenskej republiky;
- g) ku dňu prijatia do štátnej služby nie je členom politickej strany

- alebo politického hnutia;
- h) je spôsobilý na právne úkony v plnom rozsahu;
- i) ku dňu prijatia do štátnej služby skončí činnosti, ktorých vykonávanie je zakázané podľa § 48 ods. 6 a 7.“

Štátna služba

Na účely zákona 73/1998 Z.z. § 2 ods. 2 sa štátnou „rozumie plnenie úloh Policajného zboru policajtom v služobnom úrade alebo v zahraničí a právne vzťahy s tým súvisiace. Štátna služba sa vykonáva v služobnom pomere.“

Druhy štátnej služby podľa zákona 73/1998 Z.z.:

- a) **Prípravná štátna služba** – je príprava na výkon stálej štátnej služby. Plyní odo dňa vzniku služobného pomeru a počas jej trvania je policajt povinný získať policajné vzdelanie. Spravidla trvá 2 roky. Do doby prípravnej štátnej služby sa započítava:
- doba skutočného výkonu štátnej služby;
 - doba štúdia na splnenie policajného vzdelania;
 - dovolenka;
 - doba, keď policajt nemôže vykonávať štátnu službu pre prekážky z dôvodu všeobecného záujmu alebo pre dôležité osobné prekážky, pri ktorých sa policajtovi poskytuje služobné voľno s nárokom na služobný plat.
- b) **Stála štátna služba** – nadväzuje na prípravnú štátnu službu. Zaraďuje sa do nej policajt:
- po skončení prípravnej štátnej služby;
 - po skončení dočasnej štátnej služby podľa § 10 ods. 2;
 - ak už bol v predchádzajúcom služobnom pomere podľa tohto zákona zaradený do stálej štátnej služby a od jeho skončenia

neuplynul viac ako jedennásobok doby, počas ktorej predchádzajúci služobný pomer trval a spĺňa kvalifikačné predpoklady na funkciu.

- c) **Dočasná štátna služba** – je určená na prechodnú dobu (maximálne 5 rokov) vykonávali odborníci potrební na plnenie úloh štátnej služby. Policajt, ktorý vykonal dočasnú štátnu službu v trvaní aspoň dvoch rokov a spĺňa kvalifikačnú požiadavku policajného vzdelania, môže byť na základe jeho písomnej žiadosti a záverov služobného hodnotenia zaradený do stálej štátnej služby.

Policajné hodnosti

Zákon 73/1998 Z.z. § 20 ustanovuje tieto hodnosti, a ak tento zákon neustanovuje inak, doba výsluhy rokov je:

a) V práporčickej hodnosti:

1. strážmajster - dva roky;
2. nadstrážmajster - tri roky;
3. podpráporčík - štyri roky;
4. práporčík – päť rokov;
5. nadpráporčík – doba výsluhy sa neustanovuje.

b) V dôstojníckej hodnosti:

1. podporučík - jeden rok;
2. poručík - dva roky;
3. nadporučík - tri roky;
4. kapitán - tri roky;
5. major - štyri roky;
6. podplukovník - päť rokov;
7. plukovník - doba výsluhy sa neustanovuje.

c) V generálskej hodnosti:

1. generál - doba výsluhy sa neustanovuje.

3.2 Služobné hodnotenie príslušníka Policajného Zboru

Služobné hodnotenie príslušníkov Policajného zboru upravuje § 27 a § 28 zákona č. 73/1998 Z.z. v znení neskorších predpisov a je základným podkladom na rozhodovanie vo veciach služobného pomeru policajtov.

Vykonáva sa vždy pred skončením prípravnej štátnej služby, aby mohol byť zaradený do stálej štátnej služby. Policajt je hodnotený v priebehu štátnej služby najmenej raz za päť rokov, alebo v prípade, ak dôjde k závažným zmenám v spôsobilosti policajta na výkon funkcie. Vykonáva ho bezprostredne nadriadený, ktorý musí policajta osobne poznať aspoň šesť mesiacov a schvaľuje ho nadriadený, ktorý policajta ustanovuje do funkcie.

Služobné hodnotenie obsahuje dve časti: hodnotiacu časť a závery. **V hodnotiacej časti** sa posudzujú:

- znalosti právnych predpisov a ich uplatňovanie vo výkone štátnej služby;
- znalosti interných služobných predpisov, s ktorými bol policajt riadne oboznámený;
- výkon štátnej služby z hľadiska správnosti, rýchlosti, samostatnosti a iniciatívy;
- plnenie povinností policajta alebo nadriadeného pri dodržiavaní služobnej disciplíny;
- splnenie kvalifikačných predpokladov na funkciu;
- bezúhonnosť a spoľahlivosť policajta;
- spôsobilosť policajta na ďalší výkon funkcie alebo výkon štátnej služby (Zákon č. 73/1998 Z.z., § 27 ods. 2 písm. a-g).

V záveroch sa uvedie, že či je policajt:

- spôsobilý na zaradenie do stálej štátnej služby;
- nespôsobilý na zaradenie do stálej štátnej služby;
- spôsobilý vykonávať zastávanú funkciu;
- nespôsobilý vykonávať zastávanú funkciu a spôsobilý vykonávať inú, menej zodpovednú funkciu, alebo;
- nespôsobilý vykonávať akúkoľvek funkciu v štátnej službe (Zákon č. 73/1998 Z.z., § 27 ods. 4, písm. a-e).

3.3 Rezortná vzdelávacia sústava

Ak sa chce občan stať policajtom, musí spĺňať kvalifikačné predpoklady vzdelania a kvalifikačné požiadavky policajného vzdelania, ktoré sú uvedené v zákone č. 73/1998 o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru. Kvalifikačné predpoklady na povýšenie do hodnosti spĺňa príslušník PZ vtedy, ak spĺňa obidve jeho časti, ktoré sú uvedené v tabuľke 3.

Tab.3: Kvalifikačné predpoklady

Práporčicke hodnosti	<ul style="list-style-type: none">• úplné stredné vzdelanie• základné policajné vzdelanie
Dôstojnícke hodnosti – do hodnosti nadporučík	<ul style="list-style-type: none">• úplné stredné vzdelanie• špecializované policajné vzdelanie
Dôstojnícke hodnosti – kapitán, major	<ul style="list-style-type: none">• vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa• špecializované policajné vzdelanie
Dôstojnícke hodnosti – podplukovník a plukovník	<ul style="list-style-type: none">• vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa• špecializované policajné vzdelanie

Zdroj: ZÁKON č. 73/1998 §24, úprava: autor

V policajných školách pripravujú príslušníkov Policajného

zboru na výkon štátnej služby v pomaturitnom štúdiu v študijnom odbore bezpečnostná služba, ktorá sa člení na zamerania spravidla podľa jednotlivých služieb Policajného zboru. Výnos č. 73 z roku 2008 uvádza organizáciu pomaturitné štúdium v policajných školách:

- **Pomaturitné kvalifikačné štúdium** – policajti v prípravnej štátnej službe a dočasnej štátnej službe získavajú kvalifikáciu na výkon štátnej služby v Policajnom zbore. Štúdium poskytuje úplné stredné odborné vzdelanie v študijnom odbore bezpečnostná služba a zároveň poskytuje aj základné policajné vzdelanie policajtom, ktorí sú ustanovení do funkcie v Policajnom zbore s plánovanou práporčickou hodnosťou, alebo špecializované policajné vzdelanie policajtom, ktorí sú ustanovení do funkcie v Policajnom zbore s plánovanou dôstojníckou hodnosťou.
- **Pomaturitné zdokonaľovacie štúdium** – policajti v stálej štátnej službe a dočasnej štátnej službe si zdokonaľujú, inovujú a získavajú špecifické vedomosti, zručnosti, návyky a spôsobilosti potrebné na výkon štátnej služby v jednotlivých službách Policajného zboru.

Realizácia vzdelávacích aktivít sa zabezpečuje prostredníctvom rezortnej vzdelávacej sústavy, ktorú tvoria:

- *Stredná odborná škola Policajného zboru Pezinok;*
- *Stredná odborná škola Policajného zboru Bratislava;*
- *Stredná odborná škola Policajného zboru Košice;*
- *Akadémia Policajného zboru v Bratislave.*

System ďalšieho vzdelávania má za cieľ zabezpečiť sústavné odborné vzdelávanie a prípravu policajtov počas celého obdobia štátnej služby. Možno ho realizovať a organizovať podľa cieľa a určenia vyplývajúceho z funkčného zaradenia policajta, najmä prostredníctvom rozmanitých druhov a foriem ďalšieho vzdelávania:

- *doplňujúce kurzy* zamerané na získanie nových vedomostí a zručností potrebných pre výkon funkcie, ktoré neboli obsahom základnej, alebo špecializovanej policajnej prípravy;
- *rozširujúce kurzy* zamerané na získanie nových vedomostí a zručností pri prechode do iného druhu policajnej služby;
- *kurzy zamerané na získavanie špeciálnej odbornej spôsobilosti*, ktorých úspešné absolvovanie je podmienkou pre vykonávanie príslušnej funkcie stanovenou osobitným predpisom, resp. v tabuľkách zloženia a počtov;
- *kurzy a iné druhy a formy ďalšieho vzdelávania*, ktorých cieľom je osobnostný rozvoj policajta a podpora kvalitnejšieho výkonu štátnej služby (Polícia, 2007).

3.4 Odmeňovanie v Policajnom zbore

Služobný príjem v prípravnej štátnej službe upravuje § 104 zákona 73/1998 Z.z. a jeho výška je ako pri príslušníkovi Policajného zboru v stálej štátnej službe a to podľa § 84 ods. 2, ale je znížená o príplatky za riadenie, zastupovanie a počas skúšobnej doby aj o osobný príplatok. Počas doby denného štúdia na získanie základného policajného vzdelania sa príslušníkovi Policajného zboru funkčný plat znižuje o 20 %.

Služobný príjem v dočasnej štátnej službe patrí služobný príjem ako príslušníkovi Policajného zboru v stálej štátnej službe podľa § 84 ods. 2.

Príslušníkovi Policajného zboru podľa § 82 zákona 73/1998 Z.z. v stálej štátnej službe za výkon štátnej služby patrí služobný príjem, ktorý tvoria tieto zložky:

a) funkčný plat – § 85;

- b) prídavok za výsluhu rokov – § 86;
- c) hodnotný príplatok – § 87;
- d) rizikový príplatok – § 88a;
- e) príplatok za riadenie – § 89;
- f) príplatok za zastupovanie alebo za výkon dočasne neobsadenej riadiacej funkcie – § 90;
- g) osobný príplatok – § 91;
- h) príplatok za štátnu službu v sťaženom a zdraviu škodlivom pracovnom prostredí – § 92;
- i) príplatok za ovládanie a používanie cudzieho jazyka – § 93a;
- j) príplatok za starostlivosť o prideleného služobného psa alebo služobného koňa – § 94;
- k) príplatok za starostlivosť a vedenie služobného cestného vozidla alebo motorového člna – § 95;
- l) príplatok za výkon potápačskej činnosti - §96;
- m) príplatok za nerovnomernosť času služby – § 97;
- n) príplatok za výkon štátnej služby nad základný čas služby v týždni – § 98;
- o) príplatok členom posádok lietadiel a vrtuľníkov – § 99a;
- p) odmena – § 102a;
- q) doplatok k služobnému platu podľa § 287c.

Policajtovi za podmienok a v rozsahu ustanovených týmto zákonom patrí okrem služobného príjmu peňažná náhrada za služobnú pohotovosť v štátnej službe upravená v § 103 .

Na základe požadovaných kvalifikačných predpokladov pre jednotlivé funkcie zaradia nadriadení policajta do príslušných platových tried, v ktorých sa určuje **funkčný plat** vo výške, ktorý je uvedený v tabuľke č. 4.

Tab. 4: Funkčný plat

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

Zdroj: ZÁKON 73/1998 Z.z. § 85 ods. 2

Policajtovi v stálej štátnej službe patrí **prídavok za výsluhu rokov** určený percentuálnym podielom z funkčného platu podľa dĺžky započítanej odbornej praxe zaokrúhlený na 50 eurocentov smerom nahor a to:

- a) do 2 rokov 0 %;
- b) od 2 do 4 rokov 6, 1 %;
- c) od 4 do 6 rokov 12, 2 %;
- d) od 6 do 9 rokov 18, 3 %;
- e) od 9 do 12 rokov 24, 4 %;
- f) od 12 do 15 rokov 30, 5 %;
- g) od 15 do 18 rokov 36, 6 %;
- h) od 18 do 21 rokov 42, 7 %;
- i) od 21 do 24 rokov 48, 8 %;
- j) od 24 do 28 rokov 54, 9 %;
- k) od 28 do 32 rokov 61, 0 %;
- l) nad 32 rokov 67, 1 %.

Hodnostný príplatok pre príslušníkov PZ sa pohybuje v sumách uvedených v tabuľke 5.

Tab. 5: Hodnostný príplatok

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

Zdroj: ZÁKON 73/1998 § 87 ods. 2, úprava: autor

Rizikový príplatok je možné priznať vo výške 232,50 eura mesačne v závislosti od miery reálneho ohrozenia života alebo zdravia.

Policajtom, ktorí vykonávajú riadiacu funkciu patrí **príplatok za riadenie** v rozpätí od 5 % do 90 % zo súčtu funkčného platu a hornej hranice prídavku za výsluhu rokov platovej triedy, do ktorej sú policajti zaradení. Ak má policajt priznaný tento príplatok, tak stráca nárok na príplatok za výkon štátnej služby nad základný čas služby v týždni.

Príplatok za zastupovanie alebo za výkon dočasne neobsadenej riadiacej funkcie patrí policajtovi od začiatku zastupovania alebo výkonu dočasne neobsadenej funkcie vo výške príplatku za riadenie určenej pre túto funkciu a v tomto príplatku

je zohľadnený aj výkon štátnej služby nad základný čas služby v týždni.

Za kvalitné plnenie služobných úloh s prihliadnutím na ich zložitosť a náročnosť je možné priznať príslušníkovi PZ **osobný príplatok** do výšky 30 % a v osobitných prípadoch až do výšky 50 % súčtu funkčného platu a hornej hranice prídavku za výsluhu rokov.

Príplatok za štátnu službu v sťaženom a zdraví škodlivom pracovnom prostredí sa poskytuje príslušníkovi PZ, podľa miery rizika, intenzity a doby pôsobenia sťažujúcich a škodlivých vplyvov v priebehu výkonu činností. V I. skupine je príplatok od 3, 50 eura až do výšky 37 eur mesačne. V II. skupine je príplatok 10 eur až 66, 50 eura mesačne. Faktory sú uvedené § 78 ods. 1.

Príslušníkovi Policajného zboru patrí **jazykový príplatok** do výšky 50 eur mesačne, ak je ustanovený do funkcie, na ktorej výkon sa podľa opisu funkčnej náplne nevyžaduje znalosť cudzieho jazyka, a ktorý pri výkone štátnej služby používa cudzí jazyk

Ak má policajt prideleného **služobného psa alebo služobného koňa** do osobnej starostlivosti patrí mu **príplatok** za každého služobného psa alebo koňa do výšky 20 eur mesačne.

Príplatok za starostlivosť a vedenie služobného cestného vozidla alebo služobného motorového člna sa poskytuje vodičovi referentovi alebo vodičovi referentovi špecialistovi, ktorý má pridelený do trvalej starostlivosti osobný automobil, nákladný automobil, autobus, obrnený transportér, vyprošťovací tank, pásový transportér, traktor alebo buldozér do výšky 20 eur mesačne. Za motocykel, služobný motorový čln alebo príves nad

750 kg patrí mu príplatok do výšky 7 eur mesačne. Ak vodič referent špecialista skutočne jazdí so:

- špeciálnou zásahovou automobilovou technikou;
- služobným cestným vozidlom vybaveným typickým zvukovým znamením alebo svetelným znamením alebo;
- služobným cestným vozidlom zabezpečujúcim prepravu alebo sprievod určených osôb, patrí mu príplatok do výšky 20 eur mesačne.

A ak skutočne jazdí služobným cestným vozidlom alebo motorovým člnom, patrí mu príplatok do výšky 13, 50 eura mesačne.

Policajt, ktorý má kvalifikáciu potápača a je ustanovený do funkcie, s ktorou je spojený výkon potápačskej činnosti, patrí **príplatok za výkon potápačskej činnosti** do výšky:

- 33, 50 eura mesačne, ak získal kvalifikačný stupeň A;
- 27 eur mesačne, ak získal kvalifikačný stupeň B;
- 23, 50 eura mesačne, ak získal kvalifikačný stupeň C.

Príplatok za nerovnomernosť času služby sa poskytuje príslušníkovi PZ, ktorý má základný čas služby v týždni rozvrhnutý nerovnomerne počas celého kalendárneho mesiaca do výšky 100 eur mesačne.

Príslušníkovi Policajného zboru patrí **príplatok za výkon štátnej služby nad základný čas služby v týždni** za každú hodinu takejto služby zvýšený o 25 %. Príplatok mu nepatrí ak má určený príplatok za riadenie, príplatok za zastupovanie alebo za výkon dočasne neobsadenej riadiacej funkcie a ak sa dohodne s nadriadeným na poskytnutí náhradného voľna, ktoré sa poskytuje najneskôr do 60 dní od skončenia tejto služby.

Ak je príslušník Policajného zboru *členom posádok lietadiel a vrtuľníkov* patrí mu *príplatok* do 30 % súčtu jeho funkčného platu a hornej hranice prídavku za výsluhu rokov.

Odmenu je možno udeliť 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;
- dlhodobé dosahovanie veľmi dobrých výsledkov vo výkone štátnej služby až do výšky služobného príjmu pri:
 - a) dosiahnutí 50 rokov veku;
 - b) prvom skončení služobného pomeru po splnení nároku na starobný dôchodok, alebo na výsluhový dôchodok;
 - c) prvom skončení služobného pomeru po splnení podmienok nároku na invalidný dôchodok, alebo na invalidný výsluhový dôchodok.

Príslušníkovi Policajného zboru môže byť nariadená služobná pohotovosť ak si to vyžaduje dôležitý záujem štátnej služby, patrí mu za každú hodinu *peňažná náhrada* vo výške:

- 0, 60 % priznaného funkčného platu, ak ide o pohotovosť vykonávanú v mieste výkonu štátnej služby;
- 0, 15 % priznaného funkčného platu, ak ide o pohotovosť vykonávanú v mieste trvalého pobytu, alebo prechodného pobytu alebo na inom dohodnutom mieste;
- 0, 10 % priznaného funkčného platu, ak ide o pohotovosť vykonávanú s možnosťou použitia mobilných prostriedkov spojenia.

3.5 Sociálne výhody

Poskytovanie sociálnych výhod upravuje zákon č. 328/2002 Z. z. o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

3.5.1 Výsluhové zabezpečenie

Je to dôležitý motivačný nástroj pri odmeňovaní príslušníkov Policajného zboru pri vstupe do štátnej služby. Podľa § 30 zákona č. 328/2002, druhy dávok výsluhového zabezpečenia sú: výsluhový príspevok, odchodné, úmrtie, výsluhový dôchodok, invalidný výsluhový dôchodok, vdovský výsluhový dôchodok, vdovecký výsluhový dôchodok, sirotsky výsluhový dôchodok.

Medzi najzaujímavejšie dávky výsluhového zabezpečenia patrí:

Výsluhový príspevok

Upravuje ho § 31 zákona č. 328/2002 Z.z., ktorý patrí policajtovi, ktorého služobný pomer skončil uvoľnením, prepustením alebo uplynutím dočasnej štátnej služby v rozsahu:

- jedného roka, ak služobný pomer trval 5 rokov až 9 rokov;
- dvoch rokov, ak služobný pomer trval 9 rokov až 12 rokov;
- troch rokov, ak služobný pomer trval 12 rokov až 15 rokov.

Odchodné

Patrí príslušníkovi Policajného zboru podľa § 33, ktorého služobný pomer skončil uvoľnením, prepustením, uplynutím dočasnej štátnej služby. Podmienkou, že služobný pomer trval

najmenej päť rokov a najdlhšie do 30 rokov trvania služobného pomeru. Poskytuje sa vo výške jednonásobku priemerného mesačného služobného platu a zvyšuje sa za každý ďalší skončený rok trvania služobného pomeru o jednu polovicu priemerného mesačného platu.

Výsluhový dôchodok

Tab.6: Výsluhový dôchodok

Trvanie služobný pomer	... % z priemerného mesačného služobného platu
Trval najmenej 15 rokov	30 %
16. skončený rok až 20. skončený rok	zvýši sa o 2 %
21. skončený rok až 25. skončený rok	zvýši sa o 3 %
26. skončený rok a každý ďalší skončený rok	zvýši sa o 1 % až do 60 %

Zdroj: ZÁKONA č. 328/2002 Z.z. § 38, úprava: autor

3.5.2 Služby nemocenského a sociálneho zabezpečenia

Služby nemocenského zabezpečenia sú upravené v druhej časti zákona 328/2002 Z.z.. Z nemocenského zabezpečenia sa poskytuje náhrada služobného platu príslušníka Policajného zboru počas dočasnej neschopnosti na výkon štátnej služby, nemocenské, vyrovnávacia dávky a materské.

Príslušníkovi Policajného zboru, ktorý sa stane dočasne neschopný okrem dôsledkov služobného úrazu alebo choroby z povolania patrí náhrada služobného platu na prvých desať dní okrem príplatku za štátnu službu v noci, príplatku za štátnu službu v sobotu a v nedeľu a príplatku za štátnu službu vo sviatok podľa osobitných predpisov. Po uplynutí prvých desiatich dní do

30. dňa má nárok na náhradu služobného platu vo výške 100 % z čistého denného služobného platu. Od 31. dňa dočasnej neschopnosti má nárok na 70 % čistého denného služobného platu najdlhšie do uplynutia podpornej doby.

Služby sociálneho zabezpečenia upravuje piata časť zákona 328/2002 Z.z. a patrí sem rekreačná starostlivosť, kúpeľná starostlivosť, zabezpečenie pohrebu.

3.6 Nový systém hodnotenia pracovného výkonu a kariérneho rastu

Od januára 2011 je v pilotnej prevádzke nový systém hodnotenia pracovného výkonu policajtov. V júli 2011 sa spustil do praxe pre výkonné útvary Policajného zboru v pôsobnosti prezidenta PZ a to na službu: poriadkovej polície, dopravnej polície, kriminálnej polície, hraničnej polície a železničnej polície (Nariadenie č. 17/2011). Od nového systému sa odvíja odmeňovanie aj kariérny rast príslušníka Policajného zboru.

Hodnotenie je založené na dotazníkoch s konkrétnymi kritériami podľa dosiahnutých výsledkov. Hodnotenie bude prebiehať každý mesiac orientačne. Štvrťročné hodnotenie bude mať vplyv na ich plat a bude sa realizovať pomocou formulárov. Hodnotenie spočíva v troch stupňoch - uspokojivý, neuspokojivý, alebo viac ako uspokojivý. V prípade, že sú výsledky nadpriemerné, zvyšuje sa osobný príplatok, v opačnom prípade sa znižuje. Ak v priebehu dvoch štvrťrokov je výsledok hodnotenia neuspokojivý policajt by mal byť preložený (Burčík, 2009).

Služobné hodnotenie pozostáva z oblastí:

- **Výkonnostná oblasť** – pre jednotlivé služby polície sú vypracované kritéria, ktoré sa hodnotia.
- **Vedomostná úroveň** – pre každý typ služby sú vypracované testy, ktoré bude policajt robiť raz mesačne. Každý mesiac je test iný a pozostáva z troch skupín otázok. Prvá skupina je pre všetky služby rovnaká a je zameraná zo znalostí zákona č. 171/1993 Z.z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov, druhá skupina je zameraná na priamu súvislosť s výkonom služobnej činnosti policajta a tvoria ju otázky zo všeobecne záväzných právnych predpisov. Tretiu skupinu tvoria otázky z interných aktov riadenia, ktoré upravujú výkon služby, alebo majú priamu súvislosť s výkonom služby na úseku služobného zaradenia policajta.
- **Osobnostné predpoklady a služobná činnosť** – medzi kritéria patrí porušenie Etického kódexu, služobnej disciplíny, všeobecne záväzných právnych predpisov a interných aktov, zistené nedostatky v činnostiach, počet opodstatnených sťažností podľa osobitného predpisu.
- **Skresľovanie údajov, ktoré majú vplyv na hodnotenie** (Nariadenie č. 17/2011).

Nový systém hodnotenia výkonu rieši aj problematiku efektívnosti riadenia. Policajný prezident Slovenskej republiky Jaroslav Spišiak (In: Polícia, 2011, s. 4) predstavil spôsob hodnotenia riadiacich pracovníkov. Je potrebné, aby nadriadení využívali manažérske zručnosti, aby preukazovali svoje schopnosti riadiť, koordinovať a usmerňovať. Prvú polovicu hodnotenia mu budú tvoriť jeho podriadení svojou výkonnosťou. „Ak viac ako polovica dopadne neuspokojivo, tak aj on. Ak bude kvalitne riadiť, viesť podriadených k tomu, aby dosahovali čo najlepšie výsledky, tak nepriamo dosiahne dobré výsledky aj celý kolektív.“ Druhú časť hodnotenia bude tvoriť plnenie

skupinových cieľov určených vedením polície. To znamená, že ak viac ako polovica priamych podriadených bude hodnotená ako neuspokojivá, alebo nebudú splnené úlohy a ciele, ktoré boli určené na začiatku roku, riadiaci pracovník, by požiadať o uvoľnenie zo svojej funkcie.

Policajný prezident (In: Komová, 2011, s. 47) uvádza možnosti kariérneho postupu, ktorý priamo nadväzuje na systém hodnotenia. Jeho podstata je v tom, že každá služba má identifikovaný kariérny rebríček a pravidlá možných personálnych zmien. „Nový systém hodnotenia je založený práve na vytvorení motivačného prostredia, kde každý policajt individuálne, podľa svojich vlastných výsledkov bude ohodnotený. Motivačným faktorom bude aj možnosť kariérneho postupu v prípadoch nadpriemerne dosahovaných výsledkov.“

PRAKTICKÁ ČASŤ

4 PRIESKUMNÁ ČASŤ

4.1 Predmet, cieľ a úlohy prieskumu

Predmetom prieskumu bola analýza systému odmeňovania príslušníkov Policajného zboru v Slovenskej republike.

Cieľom prieskumu bolo zistiť názory na otázky súvisiace s odmeňovaním, motiváciou a hodnotením pracovného výkonu v podmienkach Policajného zboru Slovenskej republiky.

Z cieľa prieskumu vyplynuli pre realizáciu výskumu nasledovné úlohy:

Úloha 1: Zistiť spokojnosť príslušníkov Policajného zboru so súčasným systémom odmeňovania.

Úloha 2: Zistiť názory príslušníkov Policajného zboru na nový systém hodnotenia výkonu.

Úloha 3: Zistiť, čo by mal Policajný zbor zlepšiť, aby boli príslušníci a zúčastnení o prácu v Policajnom zbore viac motivovaní k výkonu služby.

4.2 Hypotézy prieskumu

Na základe vyššie uvedených úloh prieskumu sme si stanovili nasledujúce hypotézy:

Hypotéza č. 1

Predpokladáme, že viac ako polovica respondentov nie je spokojná so súčasným systémom odmeňovania v Policajnom zbore.

Hypotéza č. 2

Predpokladáme, že viac ako polovica respondentov sa stotožňuje s novým systémom hodnotenia výkonu.

Hypotéza č. 3

Predpokladáme, že viac ako polovica respondentov považuje za najmotivujúcejší faktor pre výkon služby v Policajnom zbore finančné ohodnotenie.

4.3 Metódy prieskumu

Prieskum sme realizovali v časovom rozpätí dvoch mesiacov v období december 2011 až február 2012 a bol realizovaný v nasledujúcich etapách:

- 1. etapa** – príprava teoretickej časti, vyhotovenie dotazníka,
- 2. etapa** – zhromažďovanie empirických faktov,
- 3. etapa** – analýza a vyhodnotenie výsledkov prieskumu.

Na získanie základných údajov, ktoré sa týkajú našej problematiky sme použili nasledovné metódy:

- V teoretickej časti sme sa zaoberali štúdiom literatúry, využili

sme poznatky z odbornej knižnej literatúry, zameranej vo všeobecnosti na pracovný výkon, motiváciu, vzdelávanie, odmeňovanie a objasnili sme si vzdelávanie, odmeňovanie a hodnotenie v Policajnom zbore.

- Na prieskumné účely sme použili metódu anonymného dotazníka. Túto metódu sme si vybrali, aby sme získali pomerne veľké množstvo informácií za relatívne krátky čas. Naš dotazník pozostával z 15 otázok. Z toho deväť zatvorených, štyri otvorené a dve otázky boli poloopené, kde si respondenti mohli vybrať z uvedených možností, prípadne doplniť svoj názor, alebo mali odôvodniť svoj výber. Otázky boli skoncipované v prvom bloku do 4 častí, kde uvádzali základné údaje ako je vek, prax v Policajnom zbore, pohlavie a vzdelanie. Zvyšné tri bloky obsahovali po päť otázok, z ktorých každý blok bol zameraný na overenie jednej z hypotéz.
- Pri spracovaní a vyhodnotení výsledkov prieskumu sme použili matematicko – štatistické metódy. Pri kvantitatívnej analýze sme použili percentuálne výpočty. Pri kvalitatívnej analýze sme použili logickú metódu, ktorú sme použili najmä pri porovnávaní a hodnotení výsledkov. Pri zovšeobecňovaní výsledkov výskumu a pri tvorbe záverov, sme použili logické metódy.

4.4 Charakteristika prieskumnej vzorky

Našu prieskumnú vzorku tvorili príslušníci Policajného zboru z viacerých oddelení, ktorí *nie sú ešte hodnotení podľa nového systému hodnotenia*. Príslušníci boli vo veku od 23 do 52 rokov, s dĺžkou praxe v Policajnom zbore od 4 do 19 rokov.

Medzi respondentov sme rozdali 80 dotazníkov, ale vrátilo sa 65 dotazníkov. Z uvedeného dôvodu budeme pracovať so vzorkou 65 respondentov. Z celkového počtu výskumnej vzorky 65 respondentov bolo 12 žien (18,46 %) a 53 mužov (81,54 %).

Tab.7: Výskumná vzorka

<i>Respondenti</i>	<i>Počet /n/</i>	<i>%</i>
Ženy	12	18,46
Muži	53	81,54
Spolu	65	100

Zdroj: vlastné spracovanie

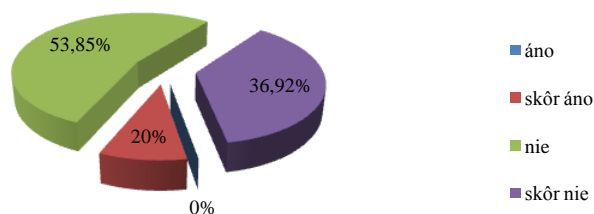
4.5 Analýza a interpretácia výsledkov prieskumu

Tab. 8: Zohľadňovanie znalostí a odbornosti

Respondenti	Počet /n/	%
áno	0	0
Skôr áno	6	9,23
nie	35	53,85
skôr nie	24	36,92
Spolu	65	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č.1 : Zohľadňovanie znalostí a odbornosti



Zdroj: vlastné spracovanie

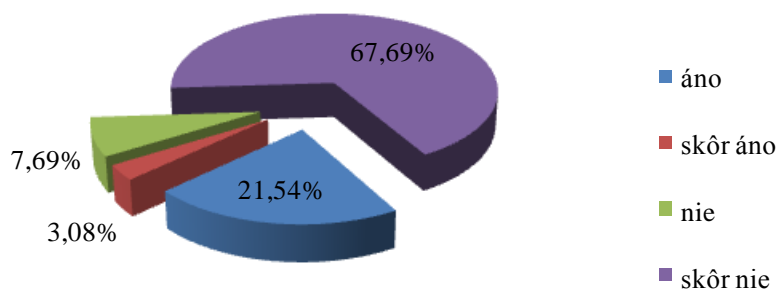
Z odpovedí na otázku č. 1 „**Myslíte si, že súčasný systém odmeňovania v Policajnom zbore adekvátne zohľadňuje znalosti, individuálne schopnosti a odbornosť jednotlivca?**“ na základe odpovedí 53,85 % respondentov nie a 36,92 % respondentov skôr nie konštatujeme záver, že súčasný systém odmeňovania nezohľadňuje znalosti, individuálne schopnosti a odbornosť jednotlivca. Len 9,23 % respondentov si myslí, že zohľadňuje. Uvedená skutočnosť poukazuje na nutnosť zmeny systému odmeňovania. Systém odmeňovania, by mal určite zohľadňovať aj individuálne schopnosti a odbornosť jednotlivca.

Tab. 9: Spravodlivosť systému odmeňovania v rámci rezortu

Respondenti	Počet /n/	%
Skôr áno	14	21,54
Áno	2	3,08
Skôr nie	5	7,69
Nie	44	67,69
Spolu	65	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 2: Spravodlivosť systému odmeňovania v rámci rezortu



Zdroj: vlastné spracovanie

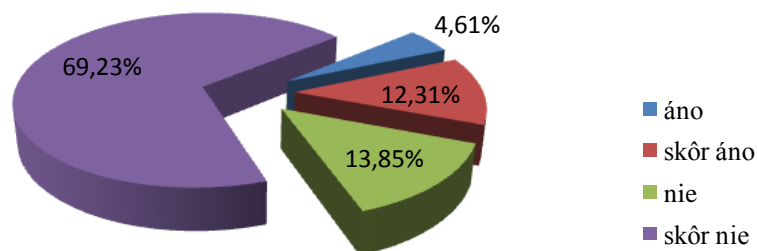
Na otázka č. 2 „**Myslíte si, že súčasný systém odmeňovania v Policajnom zbore je spravodlivý?**“ 67,69 % respondentov označilo súčasný systém odmeňovania za nespravodlivý. Práca policajta je rôznorodá, v odmeňovaní sa nezohľadňujú individuálne schopnosti jednotlivca, závažnosť a zložitnosť prípadov a odlišnosť jednotlivých oddelení. 21,54 % respondentov odpovedalo skôr áno a 3,08 % respondentov áno. Odstránenie nespravodlivosti v odmeňovaní napomáha k upevňovaniu súdržnosti kolektívu a je aj v prospech budúcej pracovnej výkonnosti v Policajnom zbore.

Tab. 10: Kritéria odmeňovania

Respondenti	Počet /n/	%
Áno	3	4,61
Skôr áno	8	12,31
Nie	9	13,85
Skôr nie	45	69,23
Spolu	65	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č.3 : Kritéria odmeňovania



Zdroj: vlastné spracovanie

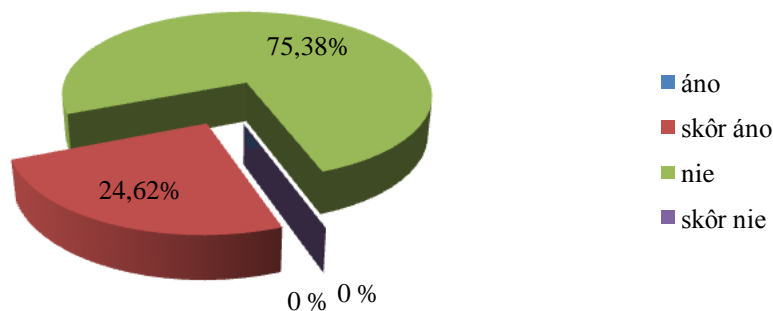
Na otázku č. 3 „**Viete na základe akých kritérií ste odmeňovaný?**“ sme dospeli na základe odpovedí respondentov skôr nie 69,23 % a odpovedi nie 13,85 % k výsledku, že respondenti nemajú dostatočnú znalosť kritérií, na základe ktorých sú odmeňovaní. Len 12,31 % respondentov odpovedalo skôr áno a 4,61 % respondentov áno. Každý jeden príslušník Policajného zboru by mal poznať kritéria, na základe ktorých je odmeňovaný, pretože od nich a na základe nich, by sa mal odvíjať celý jeho výkon služby.

Tab. 11: Porovnanie odmeňovania s inými profesiami

Respondenti	Počet /n/	%
Skôr áno	16	24,62
Áno	0	0
Skôr nie	0	0
Nie	49	75,38
Spolu	65	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 4: Porovnanie odmeňovanie s inými profesiami



Zdroj: vlastné spracovanie

Na otázku č. 4 „**Myslíte si, že príslušníci Policajného zboru sú v porovnaní s inými profesiami spravodlivo odmeňovaní?**“ respondenti uvádzali len dva druhy odpovedí, a to **nie 75,38 %** respondentov a **skôr áno 24,62 %** respondentov. Z uvedených výsledkov vyplýva, že príslušníci Policajného zboru **nie sú spravodlivo odmeňovaní** v porovnaní s inými profesiami. Práca príslušníka Policajného zboru je podhodnotená. Príslušníci Policajného zboru nemôžu zo zákona vykonávať inú zárobkovú činnosť a ich plat je jediným zdrojom príjmu. Rastúce riziko ohrozenia ich života, malá právna ochrana a slabé právomoci, sú opodstatnené dôvody, aby ich práca bola lepšie ohodnotená. Na druhej strane odmeňovanie z dlhodobého hľadiska je spravodlivé aspoň tým, že príslušníci Policajného zboru majú zaručený výsluhový dôchodok.

Na otázku č. 5 „**Uveďte návrhy, ktoré by viedli k zefektívneniu systému odmeňovania príslušníkov Policajného zboru**“ respondenti najčastejšie uvádzali, aby bol vypracovaný jednotný manuál hodnotiacich kritérií pre

hodnotenie práce jednotlivca, ale aj kolektívu, ktoré budú zohľadňovať celú prácu, náročnosť a budú objektívne. Ďalší návrh spočíval v tom, aby sa neodmeňovalo paušálne, ale každého príslušníka treba hodnotiť osobitne podľa miery služobného výkonu, odbornej spôsobilosti a zásluh. Ďalšie návrhy sa týkali odmien, ktoré by mali byť častejšie, nie len raz ročne, ale napríklad štvrťročne, aj keď bude suma nižšia, aj tak budú mať motivačný charakter. Medzi ďalšie návrhy uvádzali spravodlivé a adresné prerozdelenie odmien, určenie špecifických kritérií hodnotenia pre každé tabuľkové zaradenie. Stretli sme sa aj s názorom, že na systéme odmeňovania nie je potrebné nič meniť.

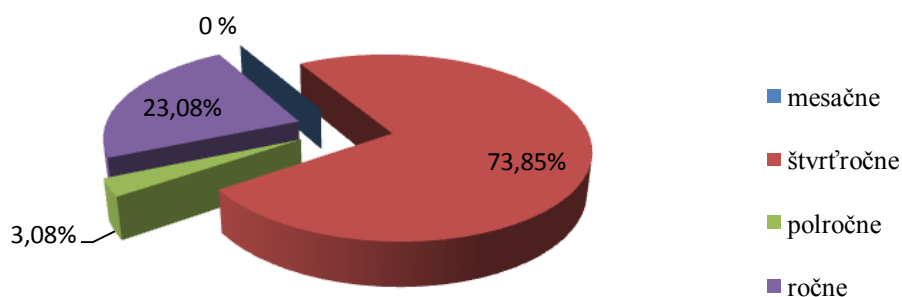
Na základe odpovedí na otázky č. 1 až č. 5 môžeme konštatovať, že hypotéza č. 1 sa **potvrdila**.

Tab. 12: Periodicita vykonávania hodnotenia výkonu

Respondenti	Počet /n/	%
mesačne	0	0
štvrťročne	48	73,85
polročne	2	3,08
ročne	15	23,08
Spolu	65	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 5: Periodicita vykonávania hodnotenia výkonu



Zdroj: vlastné spracovanie

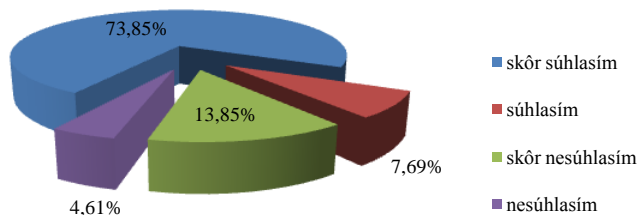
Na otázku č. 6 „Uved'te periodicitu vykonávania hodnotenia výkonu, od ktorého by sa mal odvíjať plat príslušníka na nasledujúce obdobie. (to znamená ak uvediete mesačne, tak sa Vám to prejaví v nasledujúcom plate)“ 73,85 % respondentov je názoru, že by sa malo vykonávať štvrťročne. 23,08 % respondentov sú za ročné hodnotenie a 3,08 % respondentov za polročné hodnotenie. Ani jeden respondent neuviedol mesačné hodnotenie. Štvrťročné obdobie je primerané na zistenie kvalít príslušníka a je objektívnejšie ako hodnotenie výkonu za kratšiu dobu. Polročná a ročná periodicita vykonávania hodnotenia výkonu je skôr vhodnejšia ako štatistický ukazovateľ.

Tab. 13: Naviazanosť hodnotenia výkonu

Respondenti	Počet /n/	%
skôr súhlasím	48	73,85
súhlasím	5	7,69
skôr nesúhlasím	9	13,85
nesúhlasím	3	4,61
Spolu	65	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č.6: Naviazanosť hodnotenia výkonu



Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke č. 7 „**Súhlasíte, aby hodnotenie výkonu príslušníka Policajného zboru bolo naviazané na odmeňovanie a následne na kariérny postup.**“ prejavilo 73,85 % respondentov skôr súhlas s naviazaním hodnotenia výkonu príslušníka Policajného zboru na odmeňovanie a následný kariérny rast. 13,85 % respondentov skôr nesúhlasia. 7,69 % respondentov súhlas a 4,61 % respondentov nesúhlas. V prípade objektívneho hodnotenia pri takejto nadväznosti má úsilie policajta zmysel. Je potrebné brať do úvahy aj iné faktory, pretože hodnotenie jedným nadriadeným môže byť individuálne ovplyvnené osobným názorom, negatívnym následkom, osobnými spormi, antipatiou, alebo v lepšom prípade opačne, kamarátskym krytím či rodinnými väzbami.

Na otázku č. 8 „**Ktorej z nasledujúcich oblastí, by ste venovali najväčšiu pozornosť pri hodnotení výkonu príslušníka Policajného zboru?**“ najčastejšou odpoveďou bola kombinácia výkonnostnej oblasti s vedomostnou úrovňou, ktorú označilo 61,54 % respondentov. S možnosťou na všetky oblasti rovnaká časť súhlasilo 20 % respondentov. Druhou kombináciou, ktorú respondenti uvádzali, bola výkonnostná oblasť v kombinácii

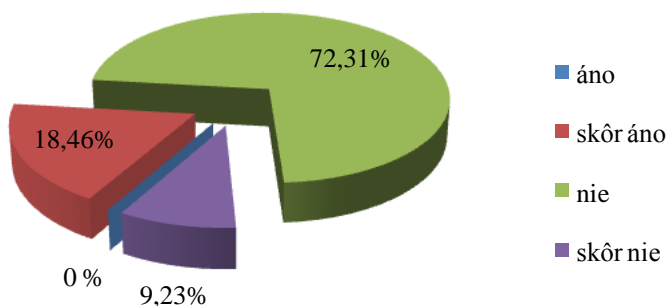
s osobnostnými predpokladmi a služobnou činnosťou, ktorú označilo 13,85 % respondentov. 4,61 % respondentov uviedlo, že najväčšia pozornosť by mala byť venovaná len výkonnostnej oblasti. Z uvedených výsledkov sa dá konštatovať, že odpovede príslušníkov záviseli od úseku, na ktorom pracujú.

Tab. 14: Efektívnosť vedomostného testu

Respondenti	Počet /n/	%
skôr áno	12	18,46
áno	0	0
skôr nie	6	9,23
nie	47	72,31
Spolu	65	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 7: Efektívnosť vedomostného testu



Z

droj: vlastné spracovanie

Na otázku č. 9 „Považujete za efektívne, aby policajti každý mesiac absolvovali vedomostný test, ktorý by preveroval znalosti zo všeobecne záväzných právnych predpisov, problematiku interných aktov riadenia a otázky súvisiace s konkrétnym druhom služby?“ 72,31 % respondentov

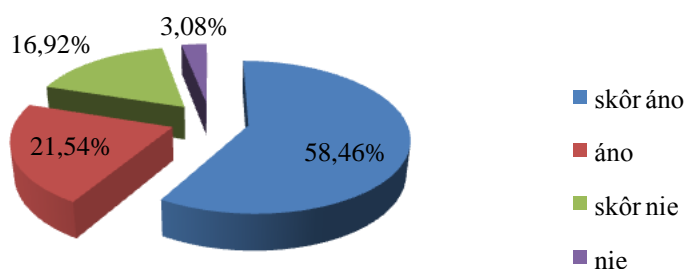
uviedlo odpoveď nie, a ako dôvody uvádzali, že ide o zbytočné formálne memorovanie. Za najefektívnejšie považujú preverovanie vedomostí a zručností v praxi pri plnení konkrétnych služobných úloh. Ďalším dôvodom prečo odpovedali nie bolo, že neexistuje na to časový priestor. 18,46 % respondentov uviedlo skôr áno a zdôvodnili to tým, že policajti sa musia prispôbovať požiadavkám doby, čiže flexibilne reagovať na zmeny legislatívy a právnych predpisov. 9,23 % respondentov uviedlo odpoveď skôr nie a čas venovaný písaniu testov, by mohol byť využitý na preškolenie a následne správnej aplikácii v praxi. Názor, že by išlo o zbytočné spôsobovanie stresových situácií prevládal u väčšiny respondentov.

Tab. 15: Hodnotenie výkonu vedúceho pracovníka

Respondenti	Počet /n/	%
skôr áno	38	58,46
áno	14	21,54
skôr nie	11	16,92
nie	2	3,08
Spolu	65	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 8: Hodnotenie výkonu vedúceho pracovníka



Zdroj: vlastné spracovanie

Na otázku č. 10 „**Považujete za správne, aby hodnotenie výkonu vedúceho pracovníka bolo ovplyvňované hodnotením jeho podriadených?**“ odpovedalo 58,46 % respondentov, že skôr áno a 21,54 % respondentov áno. 16,92 % respondentov uviedlo skôr nie a 3,08 % respondentov nie, teda nepovažujú za správne, aby hodnotenie vedúceho pracovníka bolo ovplyvňované hodnotením jeho podriadených. Vedúci pracovník, by mal byť členom tímu, preto je správne, ak sa v jeho hodnotení bude odvíjať hodnotenie jeho podriadených. Fungovanie systému si vyžaduje symbiózu medzi nadriadeným a podriadenými. Kvalita práce nadriadeného je podmienená výsledkami práce svojich podriadených. Na druhej strane podriadení sú závislí od organizácie svojej práce nadriadeným, byť včas tam kde si to bezpečnostná situácia vyžaduje, reagovať pohotovo a rýchlo. Veľký význam zohráva spätná väzba medzi nadriadeným a podriadeným.

Na základe odpovedí na otázky č. 6 až č. 10 môžeme konštatovať, že hypotéza č. 2 sa **čiastočne potvrdila**.

Na otázku č. 11 „**Uveďte stručne čo rozumiete pod pojmom odmena, ktorá Vás motivuje k lepším pracovným výkonom.**“ až 43 respondentov (66,15%) uviedlo peňažné prostriedky vo forme koncoročných odmien, alebo priebežných odmien za kvalitnú prácu. Nie všetci respondenti si myslia, že odmeny sú len peňažné. Uvádzali mimoriadne povýšenie, diplom, medailu, dokonca aj pochvalu. Niektorí respondenti neuviedli konkrétne, ale napísali, že odmena je niečo iné ako plat a motivuje k lepším výkonom. Veľmi sa nám páčila odpoveď jedného policajta, ktorý uviedol ako odmenu „podanie ruky

s poďakovaním, niekomu stačí málo – slušnosť, úcta, dôvera, ocenenie.“

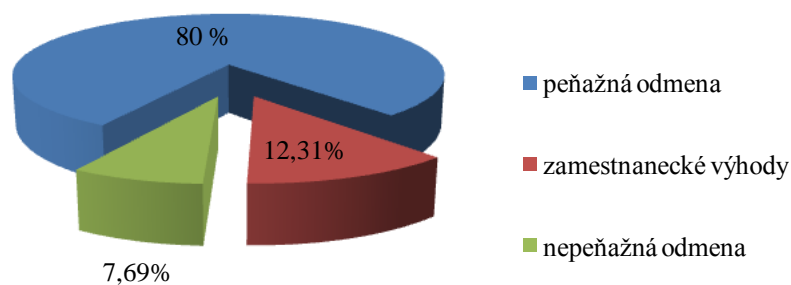
Na otázku č. 12 „**Uved'te dôvody, ktoré Vás motivujú k sebvzdelávaniu pre úspešný výkon služby v Policajnom zbore.**“Všetci respondenti sa zhodli, že sebvzdelávanie je v dnešnej dobe nevyhnutné a veľmi dôležité, vzhľadom na neustále zmeny a novelizácie zákonov, nariadení, noriem a predpisov. Vzdelávanie nie je jednorázová záležitosť, ale proces trvajúci prakticky celý život. Rozširovanie znalostí je prospešné pre efektívne vykonávanie svojej profesie, ale aj veľmi dôležité pre napredovanie v kariére. Len na základe sústavného vzdelávania a prehĺbovania vedomostí sa dá napredovať. Policajti sa musí vzdelávať nepretržite. Sebvzdelávanie ovplyvňuje aj výšku finančného ohodnotenia výkonu služby. 8 respondenti (12,31 %) uviedli, že vysokoškolské vzdelanie absolvovali popri zamestnaní, a za hlavný motivačný faktor pre sebvzdelávanie uviedli zvýšenie finančného ohodnotenia.

Tab. 16: Zložky systému odmeňovania

Respondenti	Počet /n/	%
peňažná odmena	52	80
zamestnanecké výhody	8	12,31
nepeňažná odmena	5	7,69
Spolu	65	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 9: Zložky systému odmeňovania



Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke č. 13 „Uved'te, ktorá zložka systému odmeňovania Vás najviac motivuje k pracovným výkonom“ uprednostňuje 80 % respondentov peňažnú odmenu pred zamestnaneckými výhodami, ktoré označilo 12,31 % respondentov. Nepeňažnú odmenu označilo 7,69 % respondentov. Z uvedeného vyplýva, že finančná odmena motivuje k lepším pracovným výkonom a poukazuje na dôležitosť finančného ohodnotenia. Peniaze sú stále dôležitejšie ako rôzne iné výhody. Napriek tomu finančné odmeny krátkodobo potešia, ale nie sú dostačujúcim dlhodobým motivačným stimulom. Aj zamestnanecké výhody a nepeňažné odmeny môžu byť veľmi zaujímavé.

Tab. 17: Motívy uspokojovania vonkajších potrieb

	Počet respondentov /n/ a odpoveď v %				
	1 miesto	2 miesto	3 miesto	4 miesto	5 miesto
potreba peňazí	45	13	2	4	1
	69,24 %	20 %	3,07 %	6,15 %	1,54 %
potreba istoty	14	45	4	2	0
	21,54 %	69,24 %	6,15 %	3,07 %	0 %
potreba vlastnej dôležitosti	3	3	38	16	5
	4,62 %	4,62 %	58,46 %	24,61 %	7,69 %
potreba sociálnych kontaktov	0	1	18	41	5
	0 %	1,54 %	27,69 %	63,08 %	7,69 %
potreba spolupatričnosti, partnerského vzťahu	3	3	3	2	54
	4,62 %	4,62 %	4,62 %	3,07 %	83,07 %

Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke č. 14 „Zorad'te podľa dôležitosti motívy, ktoré sa nachádzajú mimo Vašej vlastnej práce, teda slúžia na uspokojovanie vonkajších potrieb.“ respondenti najčastejšie na prvé miesto uvádzali potrebu peňazí, ktorú uviedlo 69,24 % respondentov, na druhé miesto uviedlo 69,24 % respondentov potrebu istoty, potrebu vlastnej dôležitosti uvádzalo 58,46 % respondenti na tretie miesto, štvrté miesto uviedlo 63,08 % respondentov potrebu sociálnych kontaktov a na posledné miesto zaradili potrebu spolupatričnosti, partnerského vzťahu, ktoré označilo 83,07 % respondentov. Peniaze sú životným cieľom mnohých ľudí, podieľajú sa na formovaní ľudskej spoločnosti, myslenia a spôsobu života. Respondenti im prikladajú príliš vysokú dôležitosť.

Na otázku č. 15 „Uved'te návrhy, čo by mal Policajný zbor zlepšiť alebo zmeniť, aby boli príslušníci Policajného zboru

a záujemcovia o prácu v Policajnom zore viac motivovaní k výkonu služby.“ najväčšia časť respondentov uviedla, že je potrebné motivovať adekvátnym oceňovaním, formou zvýšenia základných platových taríf, sociálnymi výhodami, príplatkami, pravidelným odmenami. Za druhú najdôležitejšiu zmenu uvádzali „odpolitizovanie“ Policajného zboru. Neodvolávať skúsených policajtov z funkcií a nenahrádzať ich každé štyri roky neskúsenými a neodborníkmi. Na správnom mieste by mali byť vzdelaní odborníci z praxe, ktorí by efektívne riadili celý rezort. Modernizácia materiálno – technického zabezpečenia, konkrétne výstroj a výzbroj policajného zboru tiež motivuje príslušníkov k lepším výkonom. Stretla som sa aj s návrhom, že nie je potrebné nič meniť, pretože zabehnuté sociálne výhody sú veľmi motivujúce a nahrádzajú všetky nedostatky, ktorými Policajný zbor disponuje.

Na základe odpovedí na otázky č. 11 až č. 15 môžeme konštatovať, že hypotéza č. 3 sa **potvrdila**.

4.6 Závery prieskumu a odporúčania pre prax

Na základe vyhodnotenia výsledkov prieskumu sme dospeli k nasledovným záverom.

Súčasný systém odmeňovania v Policajnom zbore nezohľadňuje individuálne schopnosti, znalosti ani odbornosť jednotlivca, k čomu sme dospeli na základe negatívnych odpovedí viac ako 90 % respondentov. 67,69 % respondentov považuje súčasný systém odmeňovania v Policajnom zbore za

nespravodlivý a len 21,54 % za skôr spravodlivý. Systém odmeňovania by mal pozitívne motivovať a umožňovať tím najlepším, aby mali možnosť napredovať v kariére a boli za svoje úsilie dostatočne odmenení. Pri zisťovaní kritérií odmeňovania nás tiež prekvapil výsledok, že až 69,23 % respondentov nevie, na základe akých kritérií sú odmeňovaní. Zisťovali sme aj spravodlivosť odmeňovania v porovnaní s inými profesiami. Potvrdila sa nespravodlivosť odmeňovania so 75,38 % odpoveďami nie. Respondenti uviedli aj návrhy, ako by bolo vhodné zefektívniť systém odmeňovania príslušníkov Policajného zboru. Na základe odpovedí na otázky č. 1 až č. 5 môžeme konštatovať, že hypotéza č. 1 sa **potvrdila**.

Prieskum bol v ďalšej časti zameraný na zistenie, či sa príslušníci Policajného zboru stotožňujú s navrhnutými zmenami v novom systéme hodnotenia výkonu. Prvou otázkou sme zisťovali periodicitu vykonávania hodnotenia výkonu, kde 73,85 % respondentov uviedlo štvrtročnú periodicitu a 23,08 % respondentov uviedlo, aby bola ponechaná ročná periodicita. S naviazanosťou hodnotenia výkonu na odmeňovanie a následne na kariérny postup skôr súhlasí 73,85 % respondentov prejavilo skôr súhlas, ako 13,85 % respondentov ktorí uviedli skôr nesúhlas. Záleží na objektívnosti hodnotenia výkonu. Ak príslušník Policajného zboru vykazuje dlhodobo veľmi dobré výsledky v práci, tak by mal byť jeho výkon perspektívou v hodnotení, v odmeňovaní a v kariérnom postupe. Hodnotenie výkonu pozostáva z hodnotenia štyroch oblastí. Viac ako polovica respondentov (61,54%) uviedla kombináciu výkonnostnej oblasti s vedomostnou úrovňou a len 20 % respondentov uviedlo možnosť, že všetkým štyrom oblastiam je potrebné venovať rovnakú pozornosť pri hodnotení výkonu príslušníka Policajného zboru. Súčasťou zisťovania vedomostnej úrovne je aj vedomostný

test, ktorý preveruje znalosti zo všeobecne záväzných právnych predpisov, problematiku interných aktov riadenia a otázky súvisiace s konkrétnym druhom služby, ktorý až 72,31 % respondentov považuje za neefektívny hlavne z časového hľadiska. Len 18,46 % respondentov považuje absolvovanie vedomostného testu za skôr efektívny, pretože príslušníci Policajného zboru by mali flexibilne reagovať na zmeny. Hodnotenie výkonu vedúceho pracovníka by malo byť podľa väčšej časti respondentov (80 %) ovplyvňované hodnotením svojich podriadených. Pracovná morálka a služobné výkony podriadených sú často výsledkom správneho, alebo nesprávneho vedenia nadriadeného a svedčia o jeho organizačných a riadiacich schopnostiach. Z uvedených výsledkov druhej hypotézy kde otázku č. 9 spochybnilo až 72,31 % respondentov a s otázkou č. 8 súhlasí len 20 % respondentov, môžeme konštatovať, že hypotéza č. 2 sa **čiasťočne potvrdila**.

V poslednej časti prieskumu sme sa zamerali na zistenie, čo by najviac motivovalo príslušníkov Policajného zboru k práci. Zisťovali sme čo chápu respondenti pod pojmom odmena. Odpoveď nás neprekvapila, pretože viac ako polovica respondentov uviedla, že pod odmenou rozumie finančné prostriedky nad rámec základného platu. Malé množstvo respondentov si myslí, že odmena by nemala byť len finančná, ale môže byť aj osobným uznaním, ktoré má veľmi motivujúce účinky, zvlášť ak je dávkované po, troškách a častejšie. Veľmi uspokojivé je, že respondenti sú si vedomí potreby sebavzdelávania pre úspešný výkon služby v Policajnom zbore. Výsledok ukazuje, že väčšina respondentov si uvedomuje potrebu vzdelávania a sebavzdelávania aj mimo pracovného prostredia. Vysokoškolské vzdelanie sa stáva nevyhnutnou podmienkou pre výkon služby v Policajnom zbore. Mnohí príslušníci si

vysokoškolské vzdelanie dopĺňajú formou diaľkového štúdia. Túto skutočnosť hodnotíme veľmi pozitívne, pretože to dokazuje ich ochotu a vôľu napredovať. Za najmotivujúcejšiu zložku systému odmeňovania považuje až 80 % respondentov peňažnú odmenu. Príslušníci Policajného zboru oceňujú viac odmenu v podobe peňazí, pred zamestnaneckými výhodami a inými benefitmi. V ďalšej otázke sme dali respondentom možnosť usporiadať podľa dôležitosti vonkajšie faktory, ktoré ich motivujú k práci. Na prvé miesto uvádzali potrebu peňazí, nasledovala potreba istoty, potreba vlastnej dôležitosti, potreba sociálnych kontaktov a na poslednom mieste sa umiestnila potreba spolupatričnosti. Z uvedeného nám vyplýva, že najlepšou motiváciou k práci sú peniaze. V poslednej otázke nám respondenti uviedli návrhy, čo by mal Policajný zbor zlepšiť, alebo zmeniť, aby boli príslušníci Policajného zboru a záujemcovia o prácu v Policajnom zbore viac motivovaní k výkonu služby. Dotazníkové šetrenie preukázalo silný motivačný účinok peňažného ohodnotenia, aj keď samozrejme nie je jediný, ale je najdôležitejším typom motivácie. Peniaze sú samozrejme veľkým stimulom, ale človek musí byť v prvom rade vnútorne presvedčený, že chce vykonávať prácu policajta a úlohy s tým spojené. Na základe odpovedí na otázky č. 11 až č. 15 môžeme konštatovať, že hypotéza č. 3 sa **potvrdila**.

Na základe výsledkov prieskumu navrhujeme nasledujúce odporúčania pre prax, ktoré by mohli zlepšiť spokojnosť príslušníkov Policajného zboru so systémom odmeňovania:

- Vypracovať konkrétne a objektívne hodnotiace kritéria, ktoré budú prínosom pre skvalitnenie práce v Policajnom zbore a budú utvárať priaznivejšie prostredie pre kariérny postup a spravodlivejšie odmeňovanie.

- Vypracovať kritéria, ktoré budú prihliadať aj na individuálne schopnosti jednotlivca.
- Vypracovať metodiku, ktorá by presne definovala zoznam služieb príslušníkov Policajného zboru aj s komentárom aké úkony a činnosti sa do nej zahrňujú.
- Zaviesť spravodlivé prerozdelenia mzdových prostriedkov na jednotlivé útvary.

Na zlepšenie a zefektívnenie nového systému hodnotenia výkonu navrhujem nasledovné odporúčania:

- Prehodnotiť vedomostné testy a preskúšanie posunúť minimálne na štvrtročné obdobie.
- Zapojiť príslušníkov Policajného zboru z výkonu do analýzy súčasnej verzie systému hodnotenia.
- Prehodnotiť oblasti, ktorým bude pri hodnotení výkonu príslušníka Policajného zboru venovaná zvýšená pozornosť. Hodnotenie výkonu zamerať hlavne na výkonnostnú oblasť a vedomostnú úroveň.

Na zvýšenie motivácie príslušníkov Policajného zboru a záujemcov o prácu v Policajnom zbore navrhujeme nasledovné odporúčania:

- Poskytovať motivačné odmeny v priebehu roka.
- Vytvoriť apolitickú políciu. Minister vnútra a funkcionári polície by mali byť bez politickej príslušnosti.
- Neustále modernizovať vybavenosť policajného zboru.
- Riešiť bytovú otázku príslušníkov Policajného zboru.

- Motivovať skúsených policajtov k zotrvaníu v Policajnom zbore poskytovaním benefitov podľa počtu odslúžených rokov.
- Vedúce pozície obsadzovať na základe transparentného výberového konania, s vysokou odbornou a osobnostnou úrovňou.

ZÁVER

Práca v policajnom zbore a aj samotný výkon služby policajtov je nevyhnutné chápať ako celoživotné povolanie so všetkými morálnymi a zákonnými pravidlami.

Policajtom by sa mal stať taký občan, ktorý chce vo svojom živote ctiť a chrániť zákon, pristupovať individuálne a spravodlivo ku každému. Mal by neustále prehľbovať svoje vedomosti, znalosti, zručnosti a odbornú kvalifikáciu. Práca policajta je veľmi náročná nie len z fyzickej, ale aj z psychickej stránky. Náročnosť tohto celoživotného povolania nekorešponduje s jeho ohodnotením finančným ani spoločenským.

V diplomovej práci sme analyzovali systém odmeňovania v Policajnom zbore. Výsledky prieskumu dokazujú, že je potrebné vypracovať spravodlivý systém odmeňovania, ktorý umožní motivovať pracovníkov tak, aby sa snažili podávať v práci maximálne výsledky. Príslušníkom Policajného zboru by mali byť vytvorené také podmienky, aby vnímali svoju profesiu ako celoživotné povolanie.

Úlohou vedenia ministerstva by malo byť zvýšenie hmotného ocenenia súčasných ale najmä začínajúcich mladých policajtov, zlepšiť technickú vybavenosť polície, stanoviť jasné pravidlá kariérneho postupu, zmeniť systém policajného školstva, riešiť problémy bývania a ubytovania a ďalšie motivujúce činitele. Policajný zbor potrebuje viac kvalitných, vzdelaných ľudí so zmyslom pre zodpovednosť.

Je potrebné zabezpečiť, aby v Policajnom zbore pracovali správne motivovaní ľudia, ktorí by vždy ochotne pomohli a poradili.

Správna motivácia sa nemusí vždy dosiahnuť peniazmi, aj keď výsledky prieskumu nám dokázali, že príslušníci Policajného zboru považujú za najmotivujúcejší faktor peňažné ohodnotenie. Zmenu v motivácii môže ovplyvniť aj nový systém hodnotenia policajtov.

Veríme, že v blízkej budúcnosti budú za dôležité motivačné činitele považované aj iné odmeny, rôzne bonusy, benefity, poskytovanie priestoru na vzdelanie, zvyšovanie kvalifikácie a odbornej spôsobilosti pomocou odborných školení a kurzov.

Prioritou motivácie v Policajnom zbore nemajú byť peniaze, ale skôr úsilie, vôľa a vedomie, že byť policajtom je viac poslanie, ako povolanie. Jednou z hlavných úloh Policajného zboru podľa zákona č. 171/1993 Z. z. je spolupôsobenie pri ochrane života, zdravia, osobnej slobody a bezpečnosti osôb a pri ochrane majetku. Povinnosťou policajta podľa § 8 zákona č. 171/1993 Z. z. „Pri vykonávaní služobnej činnosti je policajt povinný dodržiavať etický kódex policajta.“

Technické a formálne náležitosti záverečnej diplomovej práce boli upravené podľa príručky Ako vypracovať bakalársku, diplomovú, rigoróznú a dizertačnú prácu (Klugerová, Prázová, Vacínová,2010).

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

MONOGRAFIA

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Najnovšie trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2.

BOROŠ, Július. *Základy sociálnej psychológie*. 1. vyd. Bratislava: IRIS, 2001. 228 s. ISBN 80-89018-20-3.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

HOTÁR, V., PAŠKA P., PERHÁCS, J., et. al. *Výchova a vzdelávanie dospelých. Terminologický a výkladový slovník*. 1. vyd. Bratislava: SPN, 2000. 547 s. ISBN 80-08-02814-9.

FUCHSOVÁ, Katarína, KRAVČÁKOVÁ, Gabriela. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Bratislava: IRIS, 2004. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 2001. 215 s. ISBN 80-88848-72-5.

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o., 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

KALNICKÝ, Juraj. *Progresívna andragogika - Androdidaktika*. Bratislava: Národné osvetové centrum, 1994. 80 s. ISBN 80-7121-062-5.

KLUGEROVÁ, J., PRÁYOVÁ, I., VACÍNOVÁ, T.. *Jak vypracovať bakalársku, diplomovú, rigoróznú a disertačnú prácu*. 3. prepracované vyd. Praha: UJAK, 2010. 48 s. ISBN: 978-80-7452-004-4.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktua. a dopln. vyd. Praha: Grada Publishing. 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

PRUSÁKOVÁ, Viera. *Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu..* Bratislava: Inštitút pre verejnú správu MV SR, 2000. 125 s. ISBN 80-968308-2-1.

PRUSÁKOVÁ, Viera. *Základy andragogiky I.* 1. vyd. Bratislava: Gerlach Print, spol. s r.o., 2005. 120 s. ISBN 80-89142-05-2.

SEKOVÁ, Mária. *Ľudské zdroje v neziskových organizáciách*. Banská Bystrica: UMB, EF, 2007. 118 s. ISBN 978-80-8083-372-5.

ŠERÁK, Michal. *Záujmové vzdelávaní dospelých*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2009. 208 s. ISBN 978-80-7367-551-6.

ŠVEC, Štefan. *Základné pojmy v pedagogike a andragogike*. 2. rozš. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2002. 318 s. ISBN 80-89018-31-9.

TUMA, Miroslav. *Tvorivé procesy človeka*. 1. vyd. Banská Bystrica: LITOMONT, spol s r.o., 2001. 423 s. ISBN 80-88994-08-X.

ČLÁNKY ZO SERIÁLOVEJ PUBLIKÁCIE

KOMOVÁ, Anna. *Naša republika potrebuje vyspelú políciu*. Bratislava: Parlamentný kuriér. 2011, roč. XIX, CXCI. – CXCII, s. 47. ISSN 1335-0307.

ORAVCOVÁ, Jitka. *Hodnotenie pracovníkov*. In: *Človek v pracovnom prostredí*. 1. vyd. Banská Bystrica: UMB, FHV, 2007. s. 69-70, s. 72-73 ISBN 978-80-8083-422-7.

Sekcia personálnych a sociálnych činností Ministerstva vnútra Slovenskej republiky. 2007. *Zámery štrukturálnych a obsahových zmien vo vzdelávaní príslušníkov Policajného zboru*. In *Polícia*, roč. XVII., 2007, číslo 1. s. 6.

Sekcia personálnych a sociálnych činností Ministerstva vnútra Slovenskej republiky. *Základným cieľom je zvýšenie dôveryhodnosti polície*. In *Polícia*, roč. XXI., 2011, číslo 1. s. 4.

ELEKTRONICKÉ MÉDIA A WEBOVÉ STRÁNKY

BURČÍK, M. *Policajtov zaplatia podľa výsledkov*. [online]. Bratislava: 2009 [cit. 2011-12-06]. Dostupné na WWW: <<http://www.sme.sk/c/5718961/policajtov-zaplatia-podla-vysledkov.html#ixzz1fkAv9wJ4>>

ZÁKONNÉ NORMY, INTERNÉ PREDDPISY

Nariadenie prezidenta Policajného zboru č. 17/2011 o hodnotení výkonu štátnej služby príslušníkov Policajného zboru. Bratislava: 2011.

Výnos Ministerstva vnútra Slovenskej republiky č. 73/2008 o policajných stredných odborných školách. Bratislava: 2008.

Zákon č. 73/1998 Z.z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 171/1993 Z.z. o Policajnom zbore.

Zákon č. 328/2002 Z.z. o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 386/1997 Z.z. o ďalšom vzdelávaní a o zmene zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 387/1996 Z.z. o zamestnanosti v znení zákona č. 70/1997 Z.z.

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obr. 1	Princíp riadenia pracovného výkonu	14
Obr. 2	Základné prvky systému hodnotenia pracovného výkonu	16
Obr. 3	Vzťah stimulácie – osobnosti človeka – motivácie....	31
Obr. 4	Schematický model pracovnej motivácie	33
Obr. 5	Hierarchia potrieb	35

Zoznam tabuliek

Tab. 1	Zoznam vnútorných mzdotvorných faktorov organizácie.....	22
Tab. 2	Faktory Herzbergovej dvojfaktorovej teórie.....	36
Tab. 3	Kvalifikačné predpoklady.....	43
Tab. 4	Funkčný plat	47
Tab. 5	Hodnotný príplatok.....	48
Tab. 6	Výsluhový dôchodok.....	53
Tab. 7	Výskumná vzorka	60
Tab. 8	Zohľadňovanie znalostí a odbornosti.....	60
Tab. 9	Spravodlivosť systému odmeňovania v rámci rezortu.....	61
Tab. 10	Kritéria odmeňovania.....	62
Tab. 11	Porovnanie odmeňovania s inými profesiami.....	63
Tab. 12	Periodicita vykonávania hodnotenia výkonu	65
Tab. 13	Naviazanosť hodnotenia výkonu	66
Tab. 14	Efektívnosť vedomostného testu.....	68
Tab. 15	Hodnotenie výkonu vedúceho pracovníka.....	69

Tab. 16	Zložky systému odmeňovania.....	71
Tab. 17	Motívy uspokojovania vonkajších potrieb.....	73

Zoznam grafov

Graf č. 1	Zohľadňovanie znalostí a odbornosti	61
Graf č. 2	Spravodlivosť systému odmeňovania v rámci rezortu	62
Graf č. 3	Kritéria odmeňovania	63
Graf č. 4	Porovnanie odmeňovania s inými profesiami	64
Graf č. 5	Periodicita vykonávania hodnotenia výkonu	66
Graf č. 6	Naviazanosť hodnotenia výkonu	67
Graf č. 7	Efektívnosť vedomostného testu	68
Graf č. 8	Hodnotenie výkonu vedúceho pracovníka	69
Graf č. 9	Zložky systému odmeňovania	72

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Dotazník.....	I
Príloha B – Etický kódex príslušníka Policajného zboru	V

PRÍLOHY

Príloha A – Dotazník

Vážení respondenti,

Dovoľujem si Vás požiadať o vyplnenie dotazníka, ktorého cieľom je zistiť Vaše názory na otázky súvisiace s odmeňovaním, motiváciou a hodnotením pracovného výkonu v Policajnom zbore.

Ubezpečujem Vás, že dotazník je prísne anonymný a výsledky budú použité výhradne pre študijné účely. Žiadam Vás preto o pravdivé a presné odpovede. Pri odpovediach na jednotlivé otázky postupujte prosím podľa inštruktáže. Pri otázkach z možnosťami, Vami zvolenú možnosť označte krížikom a pri otázkach bez možností odpovedajte.

Ďakujem
autorka

I. ÚDAJE O RESPONDENTOVI

Vek:

Prax v Policajnom zbore: rokov

Pohlavie:

- žena
 muž

Vzdelanie:

- stredoškolské
 vysokoškolské

II. SYSTÉM ODMEŇOVANIA

1) Myslíte si, že súčasný systém odmeňovania v Policajnom zbore adekvátne zohľadňuje znalosti, individuálne schopnosti a odbornosť jednotlivca?

- áno skôr áno nie skôr nie

2) Myslíte si, že súčasný systém odmeňovania v Policajnom zbore je spravodlivý? (v rámci rezortu)

- áno skôr áno nie skôr nie

3) Viete na základe akých kritérií ste odmeňovaný?

- áno skôr áno nie skôr nie

4) Myslíte si, že príslušníci Policajného zboru sú v porovnaní s inými profesiami spravodlivo odmeňovaní?

- áno skôr áno nie skôr nie

5) Uveďte návrhy, ktoré by viedli k zefektívneniu systému odmeňovania príslušníkov Policajného zboru.

.....
.....
.....
.....

III. NOVÝ SYSTÉM HODNOTENIA VÝKONU ŠTÁTNEJ SLUŽBY

6) Uveďte periodicitu vykonávania hodnotenia, od ktorého by sa mal odvíjať plat príslušníka Policajného zboru na nasledujúce obdobie (to znamená ak uvediete mesačne, tak sa Vám to prejaví v nasledujúcom plate).

- mesačne
 štvrťročne
 polročne
 ročne

7) Súhlasíte, aby hodnotenie výkonu príslušníka Policajného zboru bolo naviazané na odmeňovanie a následne na kariérny postup.

- áno skôr áno nie skôr nie

8) Ktorej z nasledujúcich oblastí, by ste venovali najväčšiu pozornosť pri hodnotení výkonu príslušníka Policajného zboru? (Maximálne označte 2)

- výkonnostná oblasť
 vedomostná úroveň
 osobnostné predpoklady a služobná činnosť
 osobitné kritérium hodnotenia – skresľovanie údajov, ktoré majú vplyv na hodnotenie
 na všetky oblasti rovnaká časť

9) Považuje za efektívne, aby policajti každý mesiac absolvovali vedomostný test, ktorý by preveroval znalosti zo všeobecne záväzných právnych predpisov, problematiku interných aktov riadenia a otázky súvisiace s konkrétnym druhom služby?

- áno skôr áno nie skôr nie

Svoju odpoveď stručne zdôvodnite :

.....
.....
.....

10) Považujete za správne, aby hodnotenie výkonu vedúceho pracovníka bolo ovplyvňované hodnotením jeho podriadených? (Napríklad ak polovicu svojich podriadených vyhodnotí ako neuspokojivých tak sa to bude vzťahovať aj na neho a tiež bude postihovaný)

- áno skôr áno nie skôr nie

IV. MOTIVÁCIA

11) Uveďte stručne čo rozumiete pod pojmom odmena, ktorá Vás motivuje k lepším pracovným výkonom?

.....
.....
.....

12) Uveďte dôvody, ktoré Vás motivujú k sebavzdelávaniu pre úspešný výkon služby v Policajnom zbore.

.....
.....
.....

13) Uveďte, ktorá zložka systému odmeňovania Vás najviac motivuje k pracovným výkonom.

- peňažná odmena (plat, dodatočné peňažné odmeny)
 zamestnanecké výhody (služobné auto alebo telefón, zľavnené poukazy)
 nepeňažná odmena (uznanie, ocenenie, osobný rast)

14) Zorad'te podľa dôležitosti motívy, ktoré sa nachádzajú mimo Vašej vlastnej práce, teda na uspokojovanie vonkajších potrieb (číselne od 1 po 5).

- potreba peňazí
- potreba istoty
- potreba vlastnej dôležitosti
- potreba sociálnych kontaktov
- potreba spolupatričnosti, partnerského vzťahu

15) Uveďte návrhy, čo by mal Policajný zbor zlepšiť alebo zmeniť, aby boli príslušníci Policajného zboru a záujemcovia o prácu v Policajnom zbore viac motivovaní k výkonu služby.

.....

.....

.....

.....

Príloha B – Etický kódex príslušníka Policajného zboru

Článok 1

Príslušník Policajného zboru (ďalej len "policajt") pri výkone služby i mimo služby koná v súlade s Ústavou Slovenskej republiky, všeobecne záväznými právnymi predpismi a internými aktmi riadenia Ministerstva vnútra Slovenskej republiky, ako aj s Európskym kódexom policajnej etiky a rešpektuje ľudské práva a slobody.

Článok 2

Policajt vykonáva služobnú činnosť bez ohľadu na náboženské, rasové, národnostné, sociálne, politické, triedne a iné vonkajšie faktory.

Článok 3

Policajt pri vyjadrovaní svojich názorov na verejnosti vystupuje nestranne a zdržanlivo tak, aby nevyvolal pochybnosť o svojej nestrannosti.

Článok 4

Policajt dodržiava zásady občianskeho spolužitia tak na verejnosti, ako aj vo svojom súkromnom živote.

Článok 5

Policajt nezneužíva svoju príslušnosť k Policajnému zboru, svoje služobné zaradenie a prístup k informáciám na získanie osobných výhod alebo výhod pre iné právnické osoby a fyzické osoby. Kládie verejné záujmy nad vlastné, slúži verejnosti.

Článok 6

V záujme riadneho plnenia služobných povinností sa policajt zdržiava obchodných aktivít, ktoré by boli v rozpore s nezávislosťou policajta a s riadnym plnením služobných povinností.

Článok 7

Policajt sa v duchu služobnej zdvorilosti správa k spolupracovníkom korektne a neznevažuje ich profesionálnu spôsobilosť. Netoleruje však u nich korupčné ani iné neetické správanie.

Článok 8

Správanie policajta voči občanom je transparentné. Policajt prejavuje slušnosť, rešpekt, taktnosť a ohľaduplnosť voči všetkým osobám bez rozdielu. Nepoužíva násilie, donucovacie prostriedky používa iba za podmienok a spôsobom stanoveným zákonom.

Článok 9

Policajt sa mimo svojej služobnej činnosti vedome nestýka s osobami, o ktorých by vzhľadom na okolnosti a na svoje osobné pomery, resp. svoje služobné zaradenie vedieť mal alebo mohol, že sú osobami spojenými s páchaním závažnej trestnej činnosti. Toto sa nevzťahuje na činnosť policajtov, ak ide o dôležitý záujem služby, a činnosť policajtov operatívnych služieb Policajného zboru, pokiaľ táto súvisí s plnením úloh Policajného zboru, napríklad využívanie osôb konajúcich v prospech Policajného zboru. Služobné styky policajta sú transparentné.

Článok 10

Nadriadený dbá na to, aby jeho podriadení boli na služobnú činnosť primerane pripravení. Vytvára priaznivú sociálno-psychologickú atmosféru a pracovné podmienky pre výkon služby svojich podriadených a podporuje ich ďalšie vzdelávanie.

Článok 11

Nadriadený stimuluje a podporuje etické správanie svojich podriadených, vyžaduje od nich dodržiavanie etického kódexu a sám je im v jeho dodržiavaní príkladom.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Bc. Jana Snopková

Odbor: 7501T001 – Andragogika (Mgr. A)

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Analýza systému odmeňovania v Policajnom zbore

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 73

Celkový počet strán príloh: 7

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 11

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 21

Počet internetových zdrojov: 1

Vedúci práce: Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.