

Dôležitosť správneho výberu motivácie personálnej základne Policajného zboru

(informácia z odbornej stáže)

„...umiestnite ľudí na to správne miesto - a potom vám odvedú poriadnu prácu.“ – Alfred Pritchard Sloan -

Úvodné motto by sme doplnili ešte takto: *„...umiestnite ľudí na to správne miesto, správne ich ohodnoďte – a potom vám odvedú poriadnu prácu dlhé roky.“*

Je všeobecne známe, že práca s ľuďmi je nesporne jednou z najzaujímavejších a zároveň najťažších typov zamestnaní, v ktorých sa môže človek v živote uplatniť. Prácu s ľuďmi vyhľadávajú najmä jedinci, ktorí vo svojom živote presadzujú filozofiu prirodzenosti vyplývajúcu z faktu, že človek je vo svojej podstate tvor spoločenský. Sú to takí ľudia, ktorí radi komunikujú, socializujú sa a pomáhajú iným. Preto ich práca s ľuďmi aj vnútorne naplňa. Je pre nich teda spravidla i vecne najzaujímavejšou činnosťou. Na druhej strane akumulujúci sa pocit psychickej náročnosti, obvyčajne sprevádzaný aj dominanciou fyzickej záťaže, sprevádzajúcej mnohé obsahové procedúry práce s ľuďmi, prináša takýmto osobám aj rozličné problémy. Nielen pracovné, ale často aj osobné. A to nielen z dôvodu mimoriadnej náročnosti spočívajúcej v obsahu podstaty poslania, ktoré plnia v celospoločenskom záujme, napr. príslušníci Policajného zboru či príslušníci Zboru väzenskej a justičnej stráže pri plnení svojich zákonných povinností v záujme ochrany spoločnosti pred zločincami. Aj každodenná práca s „normálnymi“ ľuďmi je činnosťou, ktorá neraz vedie až k stavu psychického tzv. vyhorenia osôb, na pleciach ktorých spočíva ťažisko organizovania a zodpovednosť za nimi vedený kolektív. K mimoriadnej psychickej záťaži osôb pracujúcich s ľuďmi dochádza pritom z rozličných dôvodov. Zrejmovou príčinou vnímania práce s ľuďmi spoločnosťou ako „driny“ je najmä prirodzená rôznorodosť ľudských jedincov. Spočíva v osobnostnom charaktere, rozmanitosti správania sa jedincov, kontroverznosti ich názorov, ktoré vedú k ich diferencovanému konaniu. Osoby, s ktorými prichádza zamestnanec pôsobiaci v riadiacej funkcii do kontaktu ako s jemu podriadenými jednotlivcami, sú povinné podriaďovať sa autorite riadiaceho subjektu. Tento vedúci pracovník má hľadať a využívať všetky legálne možnosti a nástroje, ktoré vedú k hľadaniu najvhodnejších spôsobov, ako uspokojiť potreby riadených ľudí v záujme zabezpečovania ich pracovnej výkonnosti požadovanej zamestnávateľom. Preto má vedúci zamestnanec s podriadenými osobami, s ktorými každodenne na ním riadenom pracovisku komunikuje, pragmaticky vytvárať pracovné vzťahy podmienujúce úspešné plnenie plánovaných úloh pracoviska. V záujme zamestnávateľa musí byť tiež vytváranie čo najvhodnejších pracovných a sociálnych podmienok pre svojich zamestnancov, ako aj poskytovanie racionálnych riešení na pracovisku sa vyskytujúcich problémov. Vzhľadom na konkrétnu poskytovanú špeciálnu právno-ochrannú službu alebo bezpečnostnú prácu vykonávanú na prospech celej spoločnosti zo strany príslušníkov Policajného zboru musí byť preto mimoriadna pozornosť venovaná jeho riadiacemu personálnemu substrátu.

Vo všeobecnosti prácu s ľuďmi vo svojom zamestnaní realizuje každý riadiaci pracovník. Vo väčších organizáciách však existujú špecializované odborné pracoviská, ktorých náplňou činnosti je celý komplex úloh týkajúcich sa práce s ľuďmi, a to od získavania pracovníkov cez uzatvorenie pracovnej zmluvy až po vyplatenie mzdy za prácu. Správna *stratégia ľudských zdrojov* v organizácii sa však týka aj zodpovednosti takéhoto pracoviska za riadenie a rozvoj ľudských zdrojov či za vytváranie vhodnej organizačnej štruktúry, pracovnej kultúry a pozitívnej klímy v organizácii. Totiž každá spoločnosť, súkromná alebo verejná, si musí uvedomiť, že kľúčovú úlohu v systéme organizácie, jej práce a ňou dosahovaných výsledkov zohráva primárne ľudský činiteľ. Samozrejme, najmä spokojný ľudský činiteľ. Bez neho by kvalitná činnosť žiadnej organizácie v podstate vôbec neexistovala. Na druhej strane, ak chce byť spoločnosť úspešná a spokojná, ľudský činiteľ musí spĺňať určité konkrétne nároky a požadované predpoklady pre svoju prácu. Najmä vzdelanie, odbornosť orientovanú na výkon svojej funkcie, ale aj napr. zodpovednosť či bezúhonnosť. Morálka na pracovisku sa premieta do morálky v rodine a v spoločnosti, platí to však aj naopak! Aby organizácia prosperovala dlhodobo, je veľmi dôležité, aby sa ľudský činiteľ stotožnil s cieľmi a úlohami organizácie a bol za to aj náležite odmeňovaný. Materiálne aj morálne.

Jednou zo štátnych inštitúcií, v organizačnej štruktúre ktorej je zriadené špecializované pracovisko sofistikovane vytvárajúce stratégiu ľudských zdrojov, je Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. Toto odborné pracovisko s názvom **sekcia personálnych a sociálnych činností Ministerstva vnútra Slovenskej republiky** (ďalej len „SPSČ MV SR“) reaguje na aktuálnu personálnu politiku vlády Slovenskej republiky vytvárajúcu vhodný strategický rozvoj ako tohto ministerstva, tak aj štátnej polície. Zároveň však má reagovať aj na vnútornú bezpečnostnú politiku štátu meniacu sa v súvislosti s reakciami na vplyvy vonkajšieho i vnútorného prostredia štátu.

V záujme prehĺbenia si vlastných odborných poznatkov o praktickom fungovaní spoločenského mechanizmu a osobitne praktického oboznámenia sa s významom pôsobenia štruktúr SPSČ MVSR na celý chod personálneho substrátu ministerstva a štátnej polície, ako i jeho jednotlivých príslušníkov, vykonala **pplk. doc. JUDr. Ing. PhDr. Kristína Králiková, PhD., MBA** z Akadémie Policajného zboru v Bratislave v dňoch 24. júla až 7. augusta 2023 plánovanú odbornú stáž v jeho organizačných zložkách. Najdôležitejším poslaním tejto poznávacej aktivity stážistky bolo nadviazať na jej teoretické znalosti a primárne nadobudnúť nové praktické poznatky o aktivitách personálnych a sociálnych činností ministerstva, využitelných pri dosiaľ ňou realizovanej a vedenej výučbe odborných predmetov vyučovaných na Akadémii Policajného zboru v Bratislave. Stážistka realizuje výučbu ťažiskovo zameranú na teoretické rozpracovávanie a praktické fungovanie komplexu slovenskej verejnej správy. Uváženým rozhodnutím tejto pedagogickej aktivity bola najmä perspektíva dosahovania čoraz vyššej kvality pedagogického procesu. Nosným prvkom návrhu a konečnej formy obsahovej štruktúry odbornej stáže bolo aj preskúmanie významu a vplyvu tzv. personálnej a bezpečnostnej politiky Ministerstva vnútra Slovenskej republiky a jeho priameho pôsobenia na tvorbu a fungovanie personálneho systému štátnej polície v Slovenskej republike. Pri študovaní práce SPSČ MV SR bolo preto nevyhnutné postupovať podľa vopred spracovaného plánu. Na jeho tvorbe sa spolupodieľal tiež **plk. Mgr. Michal Valach**, riaditeľ organizačného odboru v čase stáže poverený zastupovaním generálneho riaditeľa SPSČ MV SR, ktorý bol zároveň odborným garantom absolvovanej odbornej stáže. Plán obsahu stáže bol rozvrhnutý rovnomerne podľa záujmových oblastí, ktoré sú predmetom výučby stážistky na jej pracovisku. Do jeho konštrukcie bolo zahrnuté ako oboznamovanie sa s teoreticko-organizačnými, tak aj s prakticko-výkonnými prvkami práce vybraných odborov

SPSČ MV SR. Sekcia je totiž rozsiahlym odborným komplexom zastrešujúcim množstvo úloh týkajúcich sa stratégie personálneho substrátu ministerstva, je zároveň odborným útvarom ministerstva a plní úlohy najmä na úseku:

- a) organizačnom, o.i. zabezpečuje organizačné činnosti sekcie, sumarizuje stanoviská odborných útvarov sekcie a plní úlohy súvisiace s poskytovaním rekreačnej starostlivosti zamestnancom;
- b) personálnom, o.i. vypracúva koncepciu personálnej práce vo vzťahu k služobnému pomeru policajtov; koordinuje a kontroluje obsadzovanie voľných miest policajtov, zabezpečuje ich výber a prijímacie konanie uchádzačov o prijatie do služobného pomeru policajta; vybavuje podnety na mimoriadne opravné prostriedky uplatnené proti právoplatným personálnym rozhodnutiam a disciplinárnym rozhodnutiam nadriadených; pripravuje rozhodnutia na prepustenie policajtov zo služobného pomeru; zabezpečuje úlohy súvisiace s úlohou a činnosťou poradnej komisie ministra pri prerokúvaní odvolaní a rozkladov; vo vymedzenom rozsahu sa podieľa na vybavovaní sťažností vo veciach výkonu štátnej služby; vedie personálnu evidenciu policajtov, atď.;
- c) zdravotníctva, o.i. plní úlohy na úseku zdravotnej starostlivosti, špecifickej zdravotnej starostlivosti, zodpovedá za zdravotné zabezpečenie policajtov; vykonáva lekársku posudkovú činnosť; zabezpečuje nákup a poskytovanie poukazov na kúpeľnú starostlivosť, atď.;
- d) sociálneho zabezpečenia, o.i. zabezpečuje úlohy v oblasti nemocenského, úrazového, výsluhového zabezpečenia, najmä ich realizácie; vykonáva činnosti súvisiace s nemocenským a úrazovým zabezpečením policajtov, atď.;
- e) vzdelávania a psychológie, o.i. uskutočňuje úlohy súvisiace s odborným vzdelávaním a prípravou policajtov v policajných stredných odborných školách a na Akadémii Policajného zboru v Bratislave; plní úlohy v oblasti zvyšovania a prehlbovania kvalifikácie policajtov, atď.; riadi a zabezpečuje realizáciu a poskytovanie psychologických služieb v rámci komplexného systému psychologickej starostlivosti o policajtov a zamestnancov ministerstva, atď.;
- f) organizácie a systemizácie, o.i. zodpovedá za dodržiavanie zásad upravujúcich organizačné členenie ministerstva; zabezpečuje realizáciu organizačných a systemizačných zmien v pôsobnosti ministerstva, atď.;
- g) rozpočtu mzdových prostriedkov, poistného a príspevku do poisťovní, o.i. plní úlohy správcu rozpočtovej kapitoly ministerstva;
- h) mzdovej politiky, o.i. spracúva platy policajtov a zamestnancov ministerstva; spracúva dávky nemocenského zabezpečenia; spracúva prehľad o výške a štruktúre plátov policajtov a zamestnancov ministerstva, atď.;
- i) činnosti osobného úradu, o.i. zabezpečuje tvorbu služobných predpisov služobného úradu vo vzťahu k zamestnancom ministerstva; podieľa sa na príprave všeobecne záväzných právnych predpisov a interných predpisov so vzťahom k personálnej práci; vydáva záväzné stanoviská a usmernenia k aplikácii jednotlivých ustanovení; odborne a metodicky usmerňuje v pracovnoprávnej oblasti organizácie ministerstva, atď.;

Sekcia tiež plní úlohy týkajúce sa gestorstva modulov integrovaného informačného systému SAP, riadi, kontroluje a usmerňuje v rámci svojej pôsobnosti činnosť krajských centier podpory a jednotiek podpory a plní úlohu komoditného centra.

Naširoko rozvetvená štruktúra činnosti SPSČ MV SR preukazuje významnosť a dôležitosť sústavného precízneho fungovania tejto odbornej zložky. Jej význam je o to

väčši, že od kvalitatívnej úrovne jej činnosti – jej jednotlivých odborov v konečnom dôsledku závisí kvalitatívna funkčnosť personálneho substrátu ministerstva vnútra. Len precízne, zodpovedne a citlivo pripravovaná, zároveň na aktuálnu situáciu spoločnosti reagujúca, a teda zároveň aj funkčná *stratégia ľudských zdrojov* v rámci organizácie ministerstva môže zabezpečovať a zodpovedať za správne vykonávanie povinností týkajúcich sa poslania polície v spoločnosti ako jednej z ozbrojených zložiek štátu. Činnosť jednotlivých zložiek a pracovníkov SPSČ MV SR prispieva k efektívnemu plneniu povinností Policajného zboru a jeho príslušníkov. Súčasne tento organizačný útvar ministerstva významnou mierou prispieva k vytváraniu zdravých medziľudských vzťahov ako podmienky pre efektívne fungovanie celého štátu v intenciách zákonnosti, morálnosti a serióznosti. Vďaka svojmu personálnemu obsadeniu sa rovnako úspešne dokáže vyrovnávať aj s problémom dodržiavania ústavných a zákonných právnych predpisov stanovených a ustálených pravidiel a zásad vyžadujúcich si kontrolu väčšinovej časti slovenskej spoločnosti.

V každodennom živote spoločnosti však napriek dlhoročným praktickým skúsenostiam a aplikovaniu odborných teoretických poznatkov do každodenného života spoločnosti dochádza k nie zanedbateľným deštrukciám spoločenských, pracovných i medziľudských vzťahov. A to aj v rámci štruktúry takto detailne a racionálne nastavených systémov verejných inštitúcií. Všetko totiž závisí od ľudí. Od rázneho vyžadovania zodpovednosti od (ne)zodpovedných. Neriešenie, ignorovanie či absencia odhaľovania a trestania strojcov a aktérov týchto rozvratne pôsobiacich konfliktov totiž postupne narušuje pôvodne silne popretkávané štruktúry a väzby zabezpečujúce predtým bezporuchový chod celej organizácie. Permanentné a stále markantnejšie narušenia funkčnosti chodu ministerstva, resp. činnosti štátnej polície, následne ovplyvňujú postoj verejnosti k takejto štátnej inštitúcii. Tento jav následne mimoriadne nepriaznivo pôsobí na celú spoločenskú konštrukciu vrátane vnútornej bezpečnostnej situácie štátu. Tento fenomén môže mať napokon za následok aj zmeny v etických a morálnych hodnotách spoločnosti. To môže viesť k postupnej anarchii vzťahov pulzujúcich v štátnom organizme.

S prakticko-výkonnými problémami oboznámili stážistku príslušní pracovníci SPSČ MV SR. Ako fundamentálny problém sa v týchto intenciách javí už dlhodobější problém optimálneho výberu kvalitatívnych požiadaviek na vyhovujúci ľudský potenciál, teda ľudské zdroje v súčasnej tzv. digitálnej spoločnosti. Neustále sa znižujúca kvalita vzdelávania a úrovne všeobecnej vzdelanosti slovenského národa, osobitne negatívne sa odzrkadľujúca v nízkom slovenskom národnom sebedevomí, slovenskom historickom povedomí a všeobecnom právnom vedomí a morálke prostých ľudí, si zrejme vyžaduje neodkladné riešenia. Tu sa otvára široké pole možností využitia motivačných nástrojov, ktoré bude musieť v najbližšom období aktívnejšie, rozumnejšie a flexibilnejšie zavádzať stratégia rozvoja ľudských zdrojov prostredníctvom SPSČ MV SR. Môže ísť napr. o zníženie veku odchodu policajtov do výsluhových dôchodkov a zároveň o významné zvýšenie príplatku za ďalšie odslúžené roky = motivácia zamestnanca zostať zamestnancom ministerstva, zvýšenie príplatkov = motivácia nových zamestnancov, poskytovanie ďalšieho vzdelávania = motivácia stálych zamestnancov, sociálne istoty = motivácia pri výbere potenciálnych zamestnancov, kvalitná zdravotná starostlivosť = odmena a motivácia zamestnanca za pracovný výkon, kariérny rast = motivácia všetkých zamestnancov, atď. Pretože len **správne motivovaný** kvalitný zamestnanec, zamestnaný na správnom mieste vzhľadom na jeho potenciál ponúkaný organizácii môže poskytovať kvalitný pracovný výkon a správne nasadenie v zamestnaní. Zároveň je motivácia jediným a najefektívnejším spôsobom, ako zamestnanca udržať v zamestnaní čo možno najdlhšie obdobie počas jeho pracovnej kariéry.

Využitie takýchto benefitov pre zamestnancov vytvára zdravé pracovné prostredie a zároveň dlhodobé a kvalitné poskytovanie služieb celej spoločnosti. Tieto myšlienky bude potrebné vstúpiť aj do mysli študentov Akadémie Policajného zboru v Bratislave.

pplk. doc. JUDr. Ing. PhDr. Kristína Králiková, PhD., MBA
Akadémia Policajného zboru v Bratislave
Katedra správneho práva
e-mail: kristina.kralikova@minv.sk

plk. Mgr. Michal Valach
Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky
Sekcia personálnych a sociálnych činností
e-mail: michal.valach@minv.sk