

## Niekoľko poznámok k personálnej práci v Policajnom zbore

Autor preferuje výberové konanie, ktoré zabezpečí výber odborne a morálne zdatných policajtov na riadiace pozície v Policajnom zbore a jeho apolitickosť. Domnieva sa, že zrušením najmä personálneho a mzdového odboru, odboru telekomunikácií a informatiky a začlenením nimi vykonávaných činností do pôsobnosti novozriadených krajských centier podpory (s terajším členením jednotlivých centier na personálne oddelenie, organizačno-technické oddelenie, oddelenie miezd a plátov, oddelenie rozpočtu, oddelenie účtovníctva, oddelenie nehnuteľností, oddelenie MTZ, oddelenie autodopravy a na jednotky podpory) čiastočne strácajú riaditelia KR PZ nad personálnym riadením a personálnou prácou, ako aj nad ostatnými oddeleniami centier podpory právomoci, ktorými disponovali pred vykonaním uvedených organizačných zmien.

Personálna práca patrí medzi najvýznamnejšie činitele ovplyvňujúce výkon policajnej činnosti. V retrospektíve treba pripomenúť, že v personálnej práci ako samostatnej oblasti ľudskej činnosti dochádza k dynamickému rozvoju v 20-tych rokoch minulého storočia. V tom čase dochádza k vzniku personálnych útvarov – pracovísk a k vzniku špecializovaných inštitúcií podieľajúcich sa na dosahovaní pracovných výsledkov organizácie prostredníctvom práce s ľudskými zdrojmi. Ešte v 60-tych rokoch sa vo všeobecnosti ponímanie personálnej práce a personálneho riadenia v podstate obmedzovalo na administratívne vybavovanie záležitostí spojených s prijímaním a prepúšťaním zamestnancov, personálnou administratívou, odmeňovaním zamestnancov a sociálnou prácou. Personálna práca zaznamenáva vyššiu účinnosť pri využívaní technických informačných systémov. Hlavným problémovým okruhom súčasného riadenia personálnej práce je personálne prognózovanie a plánovanie.

Výber a zaraďovanie zamestnancov, resp. policajtov, na funkcie, adaptabilita na výkon povolania, personálna administratíva, mzdová politika, zvyšovanie profesionálnej kvalifikácie, sociálna politika, služobno-právna a pracovno-právna problematika, zdravotná a sociálna starostlivosť, policajná deontológia, bezpečnostné limity, výchova, vzdelávanie a príprava policajných špecialistov – predstavuje komplex navzájom podmienených a komplementárne sa dopĺňajúcich odborných činností, ktoré tvoria moderný personálny manažment. Za personálnu prácu v intenciách každodennej interpersonálnej práce s ľuďmi zodpovedajú predovšetkým príslušní nadriadení v rozsahu stanovenej personálnej pôsobnosti a disciplinárnej právomoci. Poznamenávame, že takéto uplatňovanie personálneho riadenia sa začína uplatňovať už od 70-tych rokov minulého storočia.

Personálnu prácu tak vykonávajú t. č. oddelenia personálnych centier podpory v sídlach krajov a príslušní služobne nadriadení funkcionári. Kým personálne oddelenia majú vykonávať rozborovú, analytickú a administratívnu činnosť, príslušní služobní funkcionári vykonávajú a zodpovedajú za jej praktickú realizáciu. Nejasnosti či pochybnosti vyvoláva skutočnosť, že personálne oddelenia nie sú podriadené krajským riaditeľom PZ (obdobne na úrovni okresu). Zároveň krajské centrá podpory zabezpečujú činnosti na úseku personálnom, mzdovom, ekonomickom, materiálno-technickom, telekomunikačnom, informačných služieb, autodopravy a ďalšie pre všetky útvary, organizácie a zariadenia v zriaďovateľskej pôsobnosti Ministerstva vnútra Slovenskej republiky, ktoré pôsobia na teritóriu príslušného kraja (t. j. popri KR PZ a OR PZ sú to aj obdobné krajské a okresné útvary Hasičského a záchranného zboru, okresné úrady, organizácie a zariadenia pôsobnosti ministerstva so sídlom alebo dislokáciou na území kraja, napr. stredné odborné školy PZ). Ako sme už uviedli, do vecnej pôsobnosti krajských centier podpory sú začlenené aj činnosti vykonávané na krajskej úrovni riadenia niekdajšími personálnymi a mzdovými odbormi, ekonomickými odbormi a odbormi telekomunikácií a informatiky. Pričom krajské riaditeľstvá PZ sa zo samostatných

rozpočtových organizácií stali preddavkovými organizáciami ministerstva vnútra (čl. 5 ods. 1 nariadenia Ministerstva vnútra Slovenskej republiky č. 39/2015 o organizačnom poriadku Ministerstva vnútra Slovenskej republiky). Napriek tomu, že právomoc riaditeľa KR PZ v oblasti prijímania nových policajtov zostáva nedotknutá, takéto personálne riadenie a ekonomická "nesamostatnosť" môžu obmedzovať rozhodovanie riaditeľa KR PZ. Zvlášť bude absentovať analytická, rozborová a hodnotiacia činnosť personálnej práce pre jeho úroveň riadenia. Priznajme, že múdry gazda nepustí zo svojich rúk peniaze ani výber osôb, s ktorými bude pracovať.

Príslušníkov PZ (hypoteticky) môžeme v rámci občianskej spoločnosti nazvať špecifickou kategóriou zamestnancov určených na zabezpečenie verejného poriadku, ochrany a bezpečnosti osôb a majetku. Tej spoločnosti, z ktorej sa príslušníci PZ vyberajú a formujú na dané poslanie. Nevyhýbajú sa, a ani sa nemôžu vyhýbať zmenám, ktoré prebiehajú v spoločnosti. Inými slovami, voči neuhom, ktoré trápia spoločnosť, nie sú imúnni ani príslušníci PZ. Z týchto dôvodov zaznievajú toľké apely na dodržiavanie právnych predpisov, policajnej deontológie a etiky vnútri PZ, ale aj vo vzťahu k občanom. Je otrasné, keď v médiách oznamujú, že riadiaceho policajného funkcionára vyviedli z budovy polície v putách. Ako je známe, nielen PZ, ale aj ostatné bezpečnostné zbory a armáda sú apolitické, aspoň formálne. Dôslednejšie apolitické boli za prvej Československej republiky, keď ich príslušníci nemali ani volebné právo. V súčasnosti je PZ zvlášť spájaný (aj podľa verejnej mienky) s exekutívou, najmä s vládou. Vláda vypracováva program bezpečnostnej politiky a na jej realizáciu má svojho ministra a štátnych tajomníkov. Títo sú spravidla z politickej strany, ktorá vyhrala voľby a sformovala vládu. Prezidenta PZ vymenúva do funkcie minister vnútra. Treba pripustiť, že aj keď funkcia prezidenta PZ nie je "výsostne" politickou funkciou, je tam zrejmý politický "rukopis" a okrem toho je Policajný zbor podriadený ministrovi vnútra. Zdôvodňuje sa to aj tým, že minister musí mať svojich ľudí, ktorým môže dôverovať a ktorí budú plniť programové vyhlásenie vlády v oblasti bezpečnostnej politiky vlády. Priznajme, že sú na to aj iné dôvody. Ak minister nie je vo funkcii opakovane alebo dlhší čas, v problematike, a to najmä policajnej, sa orientuje ťažko. O ďalšej "neapolitickosti" svedčí, že minister vnútra vo svojej ustanovovacej pôsobnosti vymenúva aj generálneho riaditeľa, riaditeľa úradu ministerstva, riaditeľa odboru ministerstva. Takto môže vlastne vymeniť celú riadiacu sústavu funkcionárov ministerstva. A ako to už býva, nezostáva len pri zmene prezidenta PZ. Ďalej sa menia riaditelia KR PZ, následne aj riaditelia OR PZ a niekedy sa mení aj ich najbližšie pracovné okolie.

Toľkokrát opakovaný kariérny postup v PZ alebo rešpektovanie požiadaviek odbornej a morálnej spôsobilosti sa nedodržiujú. Príkladov možno uviesť mnoho. V praxi daný postup významne uľahčuje a využíva sa (či skôr zneužíva) ustanovenie zákona o služobnom pomere príslušníkov PZ podľa § 35 ods. 2, podľa ktorého môže minister previesť alebo preložiť policajta na inú funkciu aj bez uvedenia dôvodu. Po parlamentných voľbách nikomu neprekáža jeho existencia, snáď len policajtom, ktorí majú funkcie opustiť. V konečnom dôsledku však trpí stabilita PZ, odbornosť a morálna vyspelosť nadriadených.

Riešenie je jednoduché. Zakotviť do zákona systém výberových konaní s tým, že uvedené ustanovenie zákona bude, pochopiteľne, zrušené. Garantovanie stability, odbornosti, garantovanie kariérneho postupu, ale aj apolitickosti sa môže docieľiť jedine výberovým konaním na riadiace policajné funkcie v rámci organizačno-riadiacej hierarchickej štruktúry PZ. Stačí využiť skúsenosti zo Švajčiarska, Nemecka, Francúzska a Veľkej Británie. Francúzski policajti – kolegovia hovoria: „Vlády odchádzajú a prichádzajú a polícia zostáva. Nanajvýš dôjde k výmene policajného prefekta". V septembri roku 1997 počas odbornej stáže v Anglicku, v grófstve Chester (úroveň nášho bývalého kraja), bola prvýkrát v dejinách Anglicka do funkcie vymenovaná žena. Dôvod je jednoduchý, suverénne vyhrala výberové konanie. Zavedenie systému výberového konania by "pritlačilo" vykonávať služobné

hodnotenia policajtov (priebežné, mimoriadne, resp. pravidelné – každých 5 rokov) oveľa zodpovednejšie. Niekedy sú to ozaj iba "slohové cvičenia".

Prezident PZ a ďalší riadiaci služobní funkcionári, ktorých do funkcie vymenúva minister vnútra, by končili svoje funkčné pôsobenie spolu s vládou. Treba však hľadať cesty, ako obmedziť počty týchto funkcionárov, ktorých vymenúva minister vnútra.

Obsadzovanie riadiacich funkcií výberovým konaním sa plne osvedčilo počas obsadzovania všetkých týchto pozícií pri zriadení Strednej odbornej školy Policajného zboru v Košiciach (okrem funkcie riaditeľa). Avšak uvedenie do funkcie prvého riaditeľa školy, ktorý bol na slávnostnom otvorení jej činnosti hosťom, bolo údajne pre mnohých prekvapením, ale nie apolitickým, pre iných zase úľavou. Na legislatívnu úpravu výberového konania je zásadná požiadavka v tom, aby garantovala výber na riadiace služobné funkcie na princípe najlepšieho z najlepších. Riadiaci služobní funkcionári by si mali uvedomiť, že v žiadnom prípade by nemali delegovať svoje právomoci, zvlášť z oblasti personálneho riadenia, na podriadených policajtov (napr. vypracovanie služobných hodnotení, vykonávanie pohovorov). Títo riadiaci služobní funkcionári, ktorí aj v tejto oblasti delegujú právomoc, delegujú ju neoprávnene a musia si uvedomiť, že ak podriadených policajtov nechajú plniť úlohy za seba, tí skôr či neskôr nadobudnú presvedčenie, že sú lepší ako oni samotní. Výberové konanie má ešte jeden zásadný význam v tom, že pomáha vybrať na riadiace funkcie najlepších. Môžeme to vyjadriť nasledovne: "Múdry človek sa obklopuje múdrymi ľuďmi a má z toho úžitok organizácia aj on sám". Menej zdatný riadiaci pracovník sa obklopuje ľuďmi, ktorí by ho nepreskočili a nenahradili vo funkcii. Pre riadiaceho pracovníka nie je dobrou vizitkou len formálna autorita. Podriadení sú zvlášť citliví a vyžadujú rovnaký a spravodlivý prístup. Citlivo reagujú na protežovanie niektorých jedincov, zaliečavých, devótnych, denunciátorov, nespravodlivé odmeňovanie a obchádzanie kariérneho postupu. Len z čestných a odborne zdatných policajtov budeme mať prínos v zvyšovaní dosahovania účinnosti výkonu policajnej činnosti. Policajti a ich nadriadení by sa mali riadiť zásadou: "Čestne žiť, nikomu neubližovať a každému priznať to, čo mu patrí". V policajnej deontológii by sa mali riadiť zásadou: "Viac zmôžu dobré mravy ako dobré zákony". Najmä absolventom Akadémie Policajného zboru v Bratislave by mala byť známa (a vlastná) problematika policajnej deontológie. Je zarážajúce, čo všetko podriadení policajti niekedy strpia, zostávajú ticho a mlčky znášajú tzv. riadiace "postupy" nadriadených. Čím viac nezmyselných a časovo náročných porád, prerokúvanie pseudoprotblémov a podobná „nadpráca“ odvádza pozornosť od riešenia skutočných problémov, ubíja iniciatívu a aktivitu, otupuje pozornosť a z policajtov sa stávajú poslušní „pritakávači“ tohto tzv. riadenia. Jeden nadriadený, ktorý požíva len formálnu autoritu získanú ustanovením do riadiacej funkcie, svoje názory zásadne presadzoval argumentom: "Tak sme to robili v ...". Jeden z bývalých kolegov ešte za bývalého režimu hovoril: "Bojím sa neschopných ľudí, lebo tí sú schopní všetkého". Ak sa takáto osoba ocitne na riadiacej funkcii, zrejme si ani neuvedomuje svoju zodpovednosť. Príbuzenstvo, krajanstvo, sponzorstvo, uprednostňovanie vďačných, špekulatívne prispôsobovanie sa novým garnitúram po parlamentných voľbách, to všetko by vylúčilo (alebo aspoň významnou mierou obmedzilo) výberové konanie.

Aj keď výkon policajných činností riadi, usmerňuje a kontroluje Prezídium PZ, do personálnej práce a jej riadenia zrejme zásadne nezasahuje. Svedčí o tom najmä postup, keď sa na štábe KR PZ prerokúvali správy o personálnom riadení a personálnej práci v rámci KR PZ. Účastník štábu za Prezídium PZ tieto správy dával posudzovať zásadne SPSČ a OÚ MV SR a prezentoval ich písomne vypracované stanovisko. Systém jednej a jednotnej personalistiky riadenej z MV SR zrejme predurčil aj daný systém jej riadenia. Už bolo naznačené, že prenesením personálneho riadenia a najmä personálnej práce na personálne oddelenia krajských centier podpory dochádza k určitému obchádzaniu riaditeľov KR PZ (OR PZ). Vynára sa otázka, ako bude v celom systéme riadenia KR PZ (OR PZ) zabezpečená rovnováha celého systému riadenia KR PZ. Vzniká nebezpečenstvo, že môžu byť narušené

komplexné informačné väzby, môžu byť neúplné či inak trpiace informačným šumom. Ďalším dôvodom uvedených zmien sú zrejme aj dôvody zefektívnenia činnosti (ekonomické a finančné úspory) pri zabezpečovaní týchto podporných činností, ako sa označujú v novom poňatí. Otázny je už samotný názov – podporné činnosti, resp. centrá podpory. Teória riadenia najmä na základe zovšeobecnenia praxe požaduje, aby názov organizácie a jej organizačná štruktúra čo najlepšie vystihovali poslanie, funkcie a úlohy, ktoré má plniť.

V nedávnej minulosti sa tieto útvary – v súčasnosti označované ako centrá podpory – nazývali „funkčné útvary“ (napr. vnútorný odbor, ekonomický odbor, personálny odbor). Tieto tzv. funkčné útvary vytvárali personálne a materiálne podmienky na riadne zabezpečenie výkonu policajnej činnosti útvarmi policajných služieb (dopravnej, poriadkovej a kriminálnej služby). A riadiaci policajný funkcionár (riaditeľ KR PZ, OR PZ) mohol okamžite a so znalosťou veci reagovať na potreby týchto útvarov. Bez vhodných personálo- osobnostných a materiálnych podmienok nemôže bezproblémovo fungovať ani rodina, ani organizácia, ani štát. Je tiež žiaduce, aby bola venovaná pozornosť odmeňovaniu zamestnancov a samotnej organizačnej štruktúre niektorých útvarov polície (riaditeľ odboru má v priamej podriadenosti 7 policajtov a 2 občianskych zamestnancov). Prevalencia šetrenia a ekonomická efektívnosť nemôžu nahradiť prácu s ľudskými zdrojmi a ich potenciálom. S ľuďmi, od ktorých závisí plnenie úloh Policajného zboru.

Skúsenosti, a nielen moje, presvedčujú že Akadémia PZ v Bratislave má dostatočný vedecký potenciál, aby v rámci aplikovaného výskumu najmä metódou vedeckého experimentu overila funkčnosť novozavádzaných prvkov riadenia organizácie ešte pred ich zavedením do praxe, napríklad aj to, ako bude fungovať nový systém personálneho riadenia a personálnej práce prostredníctvom oddelení personálnych krajských centier podpory. Bokom od tohto problému nestoja ani SOŠ PZ. Na tomto mieste treba pripomenúť, že zásadne zmeny v organizácii výchovno-vzdelávacieho procesu nastali v rokoch 2006 až 2010, keď došlo k podstatnému skráteniu dĺžky štúdia zo strany Prezídia PZ. K tomuto zásahu treba len stručne poznamenať, že dĺžkou odbornej prípravy novoprijatých policajtov došlo k odklonu od systému prípravy v štátoch, ako sú Anglicko, Nemecko, Francúzsko a Švajčiarsko, z ktorých sme si brali vzor, a naopak, došlo k príklonu k štátom, ako je Ukrajina a Poľsko. Okrem toho – integrovaná výučba sa od roku 2000 ďalej nerozvíjala a nerozvíja.

V apríli roku 1997 organizovalo Ministerstvo vnútra Ukrajiny pre vlastné potreby odborný seminár s názvom "Systém výchovy a vzdelávania policajtov". Svoje systémy prezentovali Poľsko, Maďarsko, Nemecko a Slovensko. Záver konferencie: Ministerstvo vnútra Ukrajiny využije systém výchovy a vzdelávania policajtov, ktorý prezentovala delegácia Slovenskej republiky. Dohodnuté boli aj ďalšie oblasti spolupráce: pomoc pri prevedení väznenstva z rezortu ministerstva vnútra do rezortu ministerstva spravodlivosti, výmenné odborné stáže a výmenné rekreačné pobyty. V tomto roku sa absolvovala aj odborná stáž na školách a útvaroch polície v Anglicku. Pre zaujímavosť, ale aj pre ponaučenie uvádzam niekoľko postrehov. Pri mimoriadnych udalostiach (rukojemníctvo) anglická polícia nezasahuje (nemá obdobnú zložku, ako je náš PPÚ). Miesto činu len uzatvára a zákrok vykonáva armáda. Ženy policajtky si (na rozdiel od našich policajtiiek) dlhé vlasy stáčajú do uzla a prikrývajú klobúčikom. Oká na putách majú pevné spojenie, pri ukážke zákroku policajt predviedol, že nasadením jedného oka bol páchatel' neutralizovaný. Anglickí policajti napr. v okolí obchodných centier a na miestach so zvýšeným pohybom chodcov hliadkujú jednotlivo a do ich výzbroje patria putá, obušok, vysielacia a mobil. Ako je známe, anglickí policajti nie sú vyzbrojení strelnou zbraňou, vychádzajú z toho, že o tom páchatelia vedia a strelná zbraň nebude použitá.

Jeden z primátorov mesta vo východoslovenskom regióne mi svojho času položil otázku, ako sa má zbaviť mestskej polície s tým, že príslušnú sumu peňazí by previedol na účet štátnej polície. Jednoduchá rada – urobte to ako v Anglicku. Anglický systém polície

garantuje príslušné počty policajtov a technických prostriedkov vrátane automobilov. O koľko zvýši grófstvo počty policajtov a technických prostriedkov, záleží od ekonomickej sily grófstva, ktorému časť z daní odvádzaných do štátneho rozpočtu zostáva v rozpočte grófstva práve na tieto účely.

V decembri 1999 pri návšteve francúzskych policajtov sme o. i. porovnávali počty policajtov na 100 000 obyvateľov u nich a na Slovensku. Počty policajtov (plus žandárov) vo Francúzsku boli takmer totožné. Pokiaľ Francúzsko počty nezvýšilo, Slovensko ich zrejme preskočilo. Moderná polícia problémy bezpečnosti osôb a majetku nerieši len zvyšovaním počtov policajtov. Sú to predovšetkým štruktúrne riadiaco-organizačné opatrenia s účinným využívaním technických prostriedkov a systémov. Vynechať nemožno ani súčinnosťné opatrenia vo vzájomných vzťahoch a v pôsobení ostatných ozbrojených zborov. V rámci personálnej práce a personálneho riadenia nemožno zabúdať ani na otázky psychohygieny (vlastnej a podriadených) a vyrovnávania sa s priemernosťou a jej prekonávaním. Je potrebné vytvárať na pracovisku pozitívnu klímu, žiaduci životný štýl, a optimálne rozdeliť čas na prácu, oddych a relax. Odmietnuť nemennosť vecí, diskutovať o problémoch, pripúšťať kritiku a otvorenosť vyjadrovania názorov (Demokracia to je diskusia. T. G. Masaryk). Stagnácia v dnešnom svete je ústup z pozícií a potom sa netreba diviť, že vás nahradia (aj vo funkciách) "inovatívni konkurenti". Uvedom si, že ak urobíš chybu a nepriznáš si ju, urobíš ďalšiu.

Treba však aj dôsledne kontrolovať plnenie prijatých rozhodnutí, prípadne včas prijímať opatrenia na ich korigovanie. V celom tomto systéme má zásadný význam aj celé rezortné policajné školstvo. Jeho kvalita sa zásadne odrazí vo vzťahoch polície a spoločnosti, vo výsledkoch predchádzania, odhaľovania a objasňovania trestnej činnosti a ich páchatel'ov. Kvalitné policajné školstvo (ako školstvo vôbec) je investíciou a mostom do budúcnosti a s kvalitnou policajnou prognostikou umožní "byť krok pred zločinom". Zároveň vytvára rovnaký odrazový mostík pre kariérny postup prostredníctvom výberových konaní pre všetkých policajtov v závislosti už len od ich osobnostných kvalít. Ak sa tam niektorý funkcionár našiel, podoba je čisto náhodná.

*JUDr. Jozef Dienes, CSc.  
Člen APVV Košice  
KP ZVJS VV  
e-mail: ivana.dienes@gmail.com*