Motivace zaměstnanců – aspekt personálního řízení

Bc. Tomáš Martinka

Diplomová práce
2013

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Tomáš MARTINKA**
Osobní číslo:	**H118488**
Studijní program:	**N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor:	**Sociální pedagogika**
Téma práce:	**Motivace zaměstnanců – aspekt personálního řízení**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovědního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím práce. S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena na to co zaměstnance motivuje k vyšším pracovním výkonům a k práci jako takové a co by mohlo přispět k větší pracovní spokojenosti zaměstnanců a tím ke zvýšení produktivity jejich práce, resp. co sami zaměstnanci od řídících pracovníků očekávají a jak dalece jsou jejich očekávání naplněna. Součástí práce bude empirický průzkum provedený formou dotazníku, zaměřený na to co zaměstnance motivuje k vyšší pracovní výkonnosti, eventuelně co je pro ně demotivující a dalších okolností, které mají přímý vliv na jejich pracovní spokojenost.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Personální management. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 1999.
BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi, Brno: Computer Press, 2008.
BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a motivovat lidi, Praha: Computer Press, 2000.
DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. Přel. J. Loudin. Praha: Linde nakladatelství, 2005.
NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992.
Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a bude průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí diplomové práce:	**PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.** Skupina managementu a ekonomiky
Datum zadání diplomové práce:	**30. listopadu 2011**
Termín odevzdání diplomové práce:	**31. března 2013**

V Brně dne 30. listopadu 2011

INSTITUT MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ * Stud. administrativa * BRNO IČO: 00555670

prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu

doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1)];
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2)];
- podle § 60 [3)] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3)] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

TOMÁŠ MARTINKA
.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně 24. 2. 2012 .....

.....
Podpis

---

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá tématem motivace zaměstnanců jako jednoho z aspektů personálního řízení. První část textu je věnována otázkám personálního řízení, počínaje základními pojmy dané oblasti, rozdílnými modely personálního řízení, přes personální činnosti, výběr zaměstnanců, po jejich formování a řízení. Ve druhé části se autor zabýval teoretickými východisky motivace, jejími modely, motivačním procesem a formami motivace. Třetí část práce rozebírá a popisuje zdroje motivace, zejména potřeby včetně jejich teorií, návyky, hodnoty, ideály a emoce. Čtvrtá část je věnována problematice pracovní motivace, pracovní spokojenosti, angažovanosti, stimulaci a dalším způsobům motivování zaměstnanců. Poslední, pátá část je praktická a obnáší empirický výzkum prováděný na vzorku respondentů formou anonymního dotazníku.

Klíčová slova

Personální řízení, řízení, personální činnosti, zaměstnanec, motivace, pracovní motivace, pracovní spokojenost, pracovní výkon, stimulace.

ABSTRACT

This thesis deals with the topic of employee motivation as one of the aspects of personál management. The first part is devoted to the issues of personál management, starting with the basic concepts of the field, different model sof personál management through HR activities, employee selection, after thein formativ and management. In the sekond part, the autor discussed the theoretical starting points motivation, its models, motivational processes and forms of motivation. The third part describes and analyzes the sources of motivation, including in particular the Leeds of thein theories, habits, values, ideals, and emotions. The fourth part is dedicated to the work motivation, job satisfaction, commitment, stimulation and other wals to motivace employees. The last, fifth part is practical and involves empirical research conducted on a sample of respondents in the formo f an anonymous questionnaire.

Keywords

Personnel management, management, personnel actions, employee motivation, work motivation, job performance, stimulation.

Motto:

„Pokud chceš dosáhnout trvalého úspěchu, musí motivace, která tě žene k tomuto cíli, vycházet z nitra. Nezáleží na tom, kdo jsi, ani jak jsi starý.“

(P. J. Meyer)

Poděkování

Děkuji PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi PhD., MPH, za odbornou a velmi užitečnou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Také děkuji své manželce Jitce a dcerám Karolínce s Jolankou za trpělivost, pochopení, podporu a potřebné zázemí při práci na tomto textu, čehož si velmi vážím.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Motivace zaměstnanců – aspekt personálního řízení“ zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Bc. Tomáš Martinka

OBSAH

ÚVOD **11**

I. TEORETICKÁ ČÁST **13**

1. Personální řízení v organizaci **14**

1.1. Základní pojmy, význam a cíle personálního řízení 15

1.2. Personální činnosti a procesy v personálním řízení 20

1.3. Modely personálního řízení 22

1.4. Získávání a výběr zaměstnanců 22

1.5. Formování a motivace zaměstnanců 24

2. Motivace **27**

2.1. Modely motivace 28

2.2. Motivační proces 30

2.3. Formy motivace 32

2.4. Frustrace, konflikt a stres 37

3. Zdroje motivace **42**

3.1. Potřeby a jejich teorie 45

3.2. Návyky a zájmy 50

3.3. Hodnoty a hodnotová orientace 51

3.4. Ideály 51

3.5. Emoce a city 52

4. Pracovní motivace **53**

4.1. Motivace a pracovní výkon 55

4.2. Pracovní spokojenost 57

4.3. Oddanost a angažovanost zaměstnanců 60

4.4. Způsoby motivování zaměstnanců 61

4.5. Stimulace, pracovní motivace a výkonnost 72

II. PRAKTICKÁ ČÁST …… 77

5. Empirický výzkum …… 78

5.1. Základní cíle a hypotézy výzkumu …… 78

5.2. Charakteristika a výběr respondentů …… 79

5.3. Otázky dotazníku, grafy a výsledky …… 80

5.4. Vyhodnocení výsledků výzkumu …… 81

5.5. Ověření platnosti hypotéz …… 105

ZÁVĚR …… 108

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY …….. 110

SEZNAM PŘÍLOH …….. 113

ÚVOD

Téma své diplomové práce „Motivace zaměstnanců – aspekt personálního řízení“ jsem si vybral především z důvodu, že jsem sám v pozici zaměstnance a v poslední době na svém pracovišti řešíme s kolegy stále častěji otázky týkající se personálního řízení v podání našich nadřízených na nejvyšších postech. Především se zabýváme, jakým způsobem nás, řadové policisty (zaměstnance) motivují k vyšším pracovním výkonům, s čímž také souvisí naše pracovní spokojenost, kvalita práce celé organizace jako celku a také spokojenost veřejnosti s prací policie. Pracuji u Policie ČR již dvanáctým rokem a mohu již tedy vycházet a stavět na určitých zkušenostech nabytých během této doby. V posledních několika letech prošla Policie velkými změnami souvisejícími s reorganizací a finančními úsporami. V tomto období nejvyšší vedení pracovalo na zlepšení obrazu Policie v očích veřejnosti, zlepšení prostředí pro styk s veřejností a lepším technickém vybavení. Je třeba však zdůraznit, že v souvislosti s těmito změnami docházelo a stále dochází k podceňování vytváření takových podmínek, které by příslušníky a občanské zaměstnance motivovaly k lepší práci, angažovanosti, aktivity, vlastní invence a loajality. Tím by pak docházelo k celkovému zkvalitňování práce a zlepšování image Policie ČR u veřejnosti.

V dnešní době je u velké části firem a organizací vytvořeno oddělení, které se věnuje personálním otázkám dané organizace. Jeho úkolem je především využívat celkového potenciálu jednotlivých pracovníků, jejich schopností, dovedností, a také vytvářet podmínky pro jejich motivaci a rozvoj. Ve značné míře se motivace pracovníků orientuje pouze na finanční stimuly, ať již ve formě odměny či postihu. Často je odceňována složka motivace zaměstnanců formou jejich účasti na rozhodování o chodu organizace či informovanosti o záměrech a plánech firmy do budoucna. Ve světě se začíná, i když stále v malé míře, uplatňovat systém volnosti zaměstnanců, čímž se paradoxně zvyšuje efektivita a kvalita vykonávané práce a také zvyšování zisků. Zaměstnanci není přesně diktováno, jak přesně má svoji práci vykonávat, kdy ji má vykonávat a kde. Tyto okolnosti nechává zaměstnavatel na nich. Důležité je, aby byl zaměstnanec v práci spokojený a byl především vnitřně motivován s tím, že dosažením společného cíle, dosáhne také svého osobního uspokojení.

Cílem této práce je objasnit základní pojmy související s vybraným tématem, tedy personální řízení, jeho součásti, motivace a její formy, motivačním teoriím, pracovní motivaci, personálním činnostem souvisejícím s motivací a shrnutí teoretických

východisek. To je předmětem první, teoretické části textu. V praktické části byl proveden empirický výzkum formou dotazníku, který je zaměřen na pracovní spokojenost a motivovanost zaměstnanců, v tomto konkrétním případě policistů. V rámci výzkumu bylo zjišťováno, jaké faktory ovlivňují motivaci zaměstnanců nejvíce, jaké jsou jim v tomto ohledu vytvářeny podmínky v kontextu personální práce dané organizace. Na základě zjištění empirického výzkumu budou potvrzeny či vyvráceny stanovené hypotézy. Ze zjištěných závěrů se pokusím formulovat možné návrhy a doporučení pro zkvalitnění personální činnosti ve směru k motivaci zaměstnanců, jejich spokojenosti a také úspěšnosti celé organizace.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část je rozčleněna na pět samostatných kapitol s dalšími podkapitolami. Praktická část má pouze jednu kapitolu zaměřenou na empirický výzkum a jeho komentáře a vyhodnocení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V ORGANIZACI

Prosperita celé organizace, její konkurenceschopnost a úspěšnost závisí především na jejím lidském potenciálu, na jejích zaměstnancích, pracovnících, kteří určují efektivitu využívání veškerých zdrojů, které má organizace k dispozici. Ve zkratce lze tedy lidský faktor organizace považovat za prioritu, které je však třeba se profesionálně, dlouhodobě a poctivě věnovat. Personální řízení lze tedy v obecné rovině chápat jako vše, co souvisí s lidmi působícími v dané organizaci a v oblasti řízení má tedy zvláštní význam. Personální řízení se vyvíjelo s ohledem na sociální a ekonomický kontext dané doby. V souvislosti s vývojem vnitřních i vnějších podmínek organizace se postupně také měnily a vyvíjely personální činnosti a docházelo k nárůstu požadavků na personální pracovníky. Na základě zvyšujících se nároků na tyto pracovníky a potřeba jejich dalšího vzdělávání, došlo k teoretickému rozpracování a ke vzniku samostatného studijního oboru.

Personální řízení ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizaci je v současné době nahrazován modernějšími pojmy, jako jsou „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje,“ čili se dá konstatovat, že se jedná o jedno a totéž. Jedná se tedy o strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, svých zaměstnanců, kteří v organizaci pracují a kteří svou činností a prací přispívají k dosažení cílů organizace, ať již individuálně či kolektivně. Zde jsou uvedeny čtyři aspekty tvořící smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- ✓ zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,
- ✓ strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí,
- ✓ ústřední role liniových manažerů,
- ✓ spoléhání na soustavu pák k formování zaměstnaneckých vztahů.[1]

Jinými slovy se dá pojetí a význam personální práce vysvětlit tak, že kterákoliv organizace může fungovat jenom tehdy, pokud se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat následující komponenty:

- ✓ materiální zdroje *(stroje a jiná zařízení, materiál, energie)*,
- ✓ finanční zdroje,
- ✓ informační zdroje potřebné k fungování,

[1] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27.

- ✓ lidské zdroje.

Neustálé propojování, shromažďování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení libovolné organizace.[2]

Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících personální řízení organizace je jeho legislativní rámec. Nezbytným předpokladem každého úspěšného personalisty je více než jen elementární znalost pracovního práva. Mezi jednu ze základních povinností organizace patří mimo jiné dodržování právních norem v souvislosti se zaměstnáváním lidí, pracovních podmínek, odměňování, bezpečnosti práce, péče o zaměstnance, kolektivního vyjednávání, ochrany dat apod. [3]

Personální řízení a jeho vývoj je významným způsobem ovlivněno poznatky z psychologie týkajících se lidských potřeb, jejich motivací a jednání. Těchto poznatků je využíváno v mnoha oblastech personálního řízení a mnoha personálních činnostech. Toto se týká především oblasti motivace a stimulace pracovníků, řízení a hodnocení pracovního výkonu, komunikace, mezilidských vztahů, analýze pracovních míst a specifikaci nároků na dané pracovní místo a pracovníky, při výběru pracovníků, jejich adaptaci a rozmisťování, řízení jejich kariéry, kde je v míře nejvyšší využíváno právě poznatku z psychologických disciplín.[4]

1.1 Základní pojmy, význam a cíle personálního řízení

Personální řízení každé firmy je ovlivňováno celou řadou vnějších okolností, přičemž rozhodujícím strategickým tahem by měly být především investice do vlastního lidského potenciálu, která by se měla projevovat zejména v podpoře celoživotního vzdělávání, vědy a výzkumu, infrastruktury informačních technologií a systému řízení. Pro současnou podobu personálního řízení to znamená, že centralistické koncepty řízení a fungování neobstojí před požadavky trendů rozvoje společnosti v tržním prostředí. K potřebnému posílení iniciativy a angažovanosti lidí v organizacích vedou především kreativita, participace lidí, seberealizace, komunikace, motivace a hlavně decentralizace a posílení odpovědnosti a pravomocí.[5]

---

[2] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, Praha:Management Press, 2001, s. 15.
[3] KOCIÁNOVÁ, R., *Personální řízení*, Praha: Mowshe s.r.o. Edice celoživotního vzdělávání, 2007, s. 76.
[4] KOCIÁNOVÁ, R., *Personální řízení*, Praha: Mowshe s.r.o. Edice celoživotního vzdělávání, 2007, s. 68.
[5] STÝBLO, J., *Management a lidé ve firmě*, Vysoká škola finanční a správní, 2008, s. 59.

Řízení – v obecné rovině tento pojem vymezuje činnost *(soustavu rozhodovacích úkonů)*, které směřují k dosažení určitého cíle. V českém prostředí lze pojem řízení chápat jako synonymum pojmu *management*. Management lze vymezit jako soubor přístupů, zkušeností, metod a doporučení, která vedoucí pracovníci užívají k tomu, aby dosáhli vytčeného cíle dané organizace. Toto však není jediná a zcela vystihující definice managementu, kterých existuje celá řada. Některé z nich kladou důraz na vedení lidí, jiné zase vymezují management specifikací jeho činností. Pod pojmem management si lze rovněž představit kromě výše uvedeného také funkce a lidi, kteří tyto činnosti vykonávají, dále jako odbornou disciplínu a také jako studijní obor.[6]

S ohledem na výše uvedené lze použít pojem *personální management*, který má rovněž více významů, např. oblast podnikového řízení, vedoucí pracovníky, a jejich funkce v dané oblasti, specifické činnosti v této oblasti či studijní obor. V našich podmínkách *(Česká republika)* je užíván především pojem ***personální řízení***, pod kterým si lze představit také jeho ekvivalenty, jako jsou *personalistika* nebo *personální práce.*[7]

Řízení je jinými slovy chápáno jako proces, který by měl přinést určité výsledky, přičemž k tomu jsou využity lidské, finanční a materiální zdroje, které má organizace, resp. její management k dispozici.

Tento proces obsahuje následující složky:

- ✓ plánování, což lze chápat jako určitý program cesty k cíli,
- ✓ organizování, tedy výběr a zvolení toho nejvhodnějšího postupu na cestě k cíli,
- ✓ motivace všech článků *(všech zaměstnanců)*,
- ✓ kontrola, resp. monitorování postupu se zvoleným plánem.[8]

Řízení lidí – jedná se o cílově orientovanou sociální interakci a komunikaci zaměřenou na aktivaci a ovlivňování lidí s cílem dosáhnout toho, aby jejich činnost byla v souladu s cíli organizace.

Managementem byly v praxi vymezeny předpoklady úspěšného řízení lidí, a to jako celý komplex dovedností, znalostí a především přístupu k lidem.[9]

---

[6] KOCIÁNOVÁ, R., *Personální řízení*, Praha: Mowshe s.r.o. Edice celoživotního vzdělávání, 2007, s. 8.
[7] KOCIÁNOVÁ, R., *Personální řízení*, Praha: Mowshe s.r.o. Edice celoživotního vzdělávání, 2007, s. 9.
[8] ŠIGUT, Z., *Řízení činnosti*, Power Point, Brno:Institut mezioborových studií.
[9] ŠIGUT, Z., *Řízení činnosti*, Power Point, Brno:Institut mezioborových studií.

„Personální řízení je systém, který představuje všechno, co souvisí s lidmi působícími v dané organizaci.“

Personální řízení je systém vzájemně spjatých činností, které jsou zaměřeny především na prognózování, plánování, vyhledávání, výběr, přijímání, adaptaci, propouštění pracovníků, jejich odborný rozvoj a zvyšování kvalifikace, hodnocení výkonu a posuzování pracovníků, utváření pracovních pozic, osobní rozvoj, řízení kariéry, ***motivaci***, odměňování, vytváření pracovních podmínek s ohledem na ochranu zdraví a bezpečnost při práci, vytváření pracovních podmínek s ohledem na rozvoj výkonnosti a humanizaci práce, pracovní spokojenost a stabilizaci pracovníků, vytváření dobrých a produktivních pracovních vztahů, vztahu pracovníka k firmě, vztahu mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, formování a rozvoj podnikové kultury.[10]

V dnešním moderním podniku – organizaci je personální řízení chápáno jako ***„řízení lidských zdrojů,“*** stává se tak nejdůležitější oblastí podnikového řízení a tím strategického řízení podniku, neboť má rozhodující vliv na konkurenceschopnost podniku. Základním a nejdůležitějším předpokladem schopnosti dosažení stanovených cílů, jsou ti správní lidé na správných místech. Pokud tato základní podmínka není naplněna, nepomůže takovému podniku žádný způsob řízení, které pak není efektivní, nejsou dosaženy určené cíle a také klesá schopnost konkurovat podnikům, kde tato podmínka splněna je. [11]

Výchozí personální strategií organizace vedoucí k vytčenému a žádoucímu cíli, musí splnit následující požadavky:

- ✓ organizace musí mít ty správné lidské zdroje, což znamená schopné, kvalifikované a motivované pracovníky *(zaměstnance)*,
- ✓ organizace tyto lidi musí řídit a vést cestou ke společnému cíli a poslání.

Personální řízení se v zásadě skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, přičemž ale relativně samostatných a funkčních oblastí:

- ✓ vytváření systémových podmínek a předpokladů pro řízení pracovníků *(to lze chápat jako vytvoření určitého rámce, ve kterém se uskutečňují vlastní řídící procesy, ať již ve vztahu ke skupinám či jednotlivcům)*,

[10] GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*, Brno:Institut mezioborových studií, 2008, s. 6.
[11] GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*, Brno:Institut mezioborových studií, 2008, s. 7.

- ✓ vlastní vedení pracovníků, při němž se jedná o bezprostřední ovlivňování jejich chování a jednání.

Z výše uvedeného vyplývá samotný úkol a odpovědnost pouhých dvou subjektů, které se na personálním řízení v podstatě podílejí, jimiž jsou:

- ✓ odborný útvar pro personální řízení a jeho pracovníci – personalisté,
- ✓ řídící pracovníci na všech úrovních organizace.[12]

Personální řízení nebo řízení lidských zdrojů?

Řízení lidských zdrojů – jedná o strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co má organizace k dispozici, tedy lidí, kteří v dané organizaci pracují a kteří individuálně či kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Určitou dobu probíhala v odborných kruzích diskuze, zda existují rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů. Michael Armstrong na tuto otázku odpověděl následovně: *„Někteří personální manažeři považují řízení lidských zdrojů za pouhou řadu hesel nebo staré víno v nových lahvích. Ono skutečně nemůže být nic víc a nic méně než jiný název pro personální řízení, ale jak to obvykle cítíme, jeho cena spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku. Ačkoliv nejde o novou myšlenku, byla a je jí v mnoha organizacích věnována nedostatečná pozornost.“* Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů se zdají být podstatné, ale lze je spíše vidět jako rozdíly v důrazu a přístupu než jako podstatné rozdíly. Nebo spíše, jak konstatovali Hendry a Pettigrew (1990), řízení lidských zdrojů lze vnímat jako „úhel pohledu na personální řízení, a nikoli za personální řízení samé“.[13]

Význam a cíle personálního řízení

Personální řízení jako složka řízení organizace je determinován především významem lidí pro její efektivní fungování, kdy lidé využívají všech ostatních zdrojů *(finančních, materiálních, informačních).* Lidé buď vyrábějí výrobky či poskytují určité

[12] GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*, Brno:Institut mezioborových studií, 2008, s. 8.
[13] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 38- 39.

služby, ovlivňují kvalitu celkové produkce podniku, jeho konkurenceschopnost, uplatnění se na trhu, rozdělují finanční zdroje, stanovují záměry, strategie a cíle. Personální řízení vytváří pro organizaci a její ekonomické cíle sociální potenciál. Jeho hlavním úkolem je zajistit potřebný počet schopných a angažovaných lidí a jejich řízení *(vedení)* k vytýčeným cílům organizace.

Lidé však pro organizaci znamenají velké finanční investice, které jsou však investicemi návratnými, a bez nichž nebude organizace úspěšná. Důležitou podmínkou rozvoje organizace je aktivita, angažovanost, zájem, znalosti, dovednosti a zkušenosti jednotlivých pracovníků. Jedině prostřednictvím svých pracovníků může dosáhnout organizace úspěchu a dosáhnout určených cílů.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že personální řízení je tou nejvýznamnější složkou každé organizace, která ovlivňuje produktivitu práce, absenci pracovníků, jejich fluktuaci a loajalitu, kvalitu personálu a využití jeho potenciálu, zajištění jejich motivace a uspokojení z vykonávané práce. [14]

Snahou personálního řízení by mělo být dostat do souladu potřeby organizace s podmínkami vnitřního i vnějšího prostředí, ale také s potřebami pracovníků. Cíle personálního řízení se odvíjejí od cílů organizace a je nutné tyto cíle neustále slaďovat. Systém personálního řízení by měl být pokud možno vždy v souladu se strategií organizace. Podstatné je také to, aby personální řízení usilovalo o sladění rozvoje lidí s rozvojem organizace tak, aby to odpovídalo jejím zájmům, ale aby to nebylo na úkor zájmů zaměstnanců, kteří v tomto ohledu nemohou být opomíjeni.[15]

Základními cíli personální práce v ekonomické oblasti jsou:

- ✓ optimální využití lidské práce,
- ✓ zvyšování kvality a struktury fungování lidí v organizaci,
- ✓ zvýšení kreativity a ekonomické zhodnocení potenciálu lidí a prostředků, které byly vynaloženy na jejich rozvoj,
- ✓ stanovení a udržení optimálních personálních nákladů organizace,
- ✓ systém odměňování pracovníků realizovat tak, byl stimulován rozvoj aktivity a zvyšování schopností pracovníků.[16]

[14] KOCIÁNOVÁ, R., *Personální řízení*, Praha: Mowshe s.r.o. Edice celoživotního vzdělávání, 2007, s 12.
[15] KOCIÁNOVÁ, R., *Personální řízení*, Praha: Mowshe s.r.o. Edice celoživotního vzdělávání, 2007, s 13.
[16] KOCIÁNOVÁ, R., *Personální řízení*, Praha: Mowshe s.r.o. Edice celoživotního vzdělávání, 2007, s 14.

Strategické nástroje pro řízení lidských zdrojů:

„Lidé musí vědět, co mají přesně dělat a musí mít možnost to dělat."

„Lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat."

„Lidé musí chtít dělat to, co mají dělat." [17]

1.2 Personální činnosti a procesy v personálním řízení

Nelze na několika řádcích vyjmenovat veškeré činnosti spadající do oblasti personálního řízení. Navíc na každého pracovníka, který je zapojen do pracovního procesu, může působit a nejspíše také působí celá řada dalších skutečností, které mají původ mimo organizaci.

V obecné rovině lze charakterizovat několik následujících činností, které má zabezpečit personální řízení.

Podle G. Milkowiche se jedná o tyto činnosti:

- ✓ formování pracovní síly – zde je třeba vyhodnotit, kolik potřebujeme pracovníků, s jakými znalostmi a schopnostmi, kdy a za jakých okolností by měli být přijímáni, přemisťováni, a uvolňováni *(propouštěni)*, jak vybrat ty pravé lidi,
- ✓ rozvoj pracovníků – myšleno školení a zdokonalování, přičemž se jedná o nejnákladnější činnosti,
- ✓ odměňování – stanovit mzdovou úroveň vzhledem ke konkurenci a zajištění spravedlivé mzdové diferenciace a principů pro zvyšování výdělků,
- ✓ vztahy se zaměstnanci a odbory – což znamená vytváření harmonických vztahů mezi zaměstnanci a vedením podniku zejména při kolektivním vyjednávání a uzavírání kolektivních smluv.[18]

[17] GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*, Brno:Institut mezioborových studií, 2008, s. 19.
[18] GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*, Brno:Institut mezioborových studií, 2008, s. 12.

J. Koubek vidí souhrn těchto personálních činností:

- ✓ analýza pracovních míst,
- ✓ personální plánování,
- ✓ získávání a výběr pracovníků,
- ✓ hodnocení pracovníků,
- ✓ rozmisťování pracovníků a jejich uvolňování,
- ✓ odměňování – zde můžeme zmínit důležitou složku, kterou je motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod,
- ✓ podnikové vzdělávání pracovníků,
- ✓ pracovní vztahy,
- ✓ péče o pracovníky,
- ✓ personální informační systém,
- ✓ průzkum trhu práce,
- ✓ zdravotní péče o pracovníky,
- ✓ činnosti zaměřené na metodiku průzkumů,
- ✓ dodržování zákonů v oblasti práce.[19]

M. Armstrong vidí podstatu personálního řízení v řízení lidí takovým způsobem, který vede k zvyšování výkonnosti celé organizace, ať již v krátkodobém, tak i v dlouhodobém horizontu. Hlavní cíle personálního řízení vidí v:

- vytváření takového prostředí, které managementu umožní získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zajištění stávajících i budoucích pracovních činností a neustále rozvíjet lidský potenciál,
- učení organizace vyvažovat a přizpůsobovat se různým zájmům zainteresovaných osob,
- sledování mezinárodního i místního vývoje ovlivňování praxi zaměstnávání lidí,
- prosazování a podporování nutných změn, resp. řízení těchto změn a působení jako stabilizační faktor.
- podporování týmové práce a vzájemných vztahů v rámci organizace. [20]

[19] GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*, Brno:Institut mezioborových studií, 2008, s. 13.
[20] GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*, Brno:Institut mezioborových studií, 2008, s. 14.

1.3 Modely personálního řízení

Pojetí a modely personálního řízení se postupně vyvíjely, stejně jako se vyvíjely názory na tato pojetí, přičemž tento vývoj lze charakterizovat jako posun od administrativního pojetí, přes sociálně – liberální, k manažerskému pojetí.

Administrativní pojetí personálního řízení - člověk je u tohoto pojetí vnímán jako jeden z faktorů výroby, personální řízení je orientováno na zabezpečení potřebného počtu a struktury kvalifikace pracovníků. Personální řízení je součástí výkonného operativního řízení organizace. Toto pojetí nežádá od lidí více, než vyplývá z jejich pracovní pozice.

Sociálně – liberální pojetí personálního řízen - i zde v tomto pojetí je člověk chápán jako jeden z faktorů výroby, ale má zvláštní charakteristiku – je sociálně determinován. Zde personální řízení přijímá odpovědnost i za ochranu a rozvoj člověka v procesu práce. Personální řízení je stejně jako u administrativního pojetí součástí výkonného operativního řízení firmy.

Manažerské pojetí personálního řízení – personální řízení je vnímáno jako řízení lidských zdrojů podniku a je součástí jeho strategického řízení. Manažerské pojetí vychází z jasně dané a vymezené odpovědnosti *(co má řídit)* manažera pro řízení lidských zdrojů a z nástrojů, které má tento manažer k dispozici *(jak má řídit)*.[21]

1.4 Získávání a výběr zaměstnanců

Přijímání pracovníků představuje personální činnost zahrnující nejen výměnu informací mezi uchazečem a organizací, ale také plnění právních, administrativních a jiných záležitostí souvisejících s přijetím nového zaměstnance do organizace. O tento proces se zpravidla dělí personální útvar organizace a příslušní vedoucí pracovníci.

Cílem výběru zaměstnanců je posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka dostát nárokům na dané místo kladeným a rozhodnutí, který uchazeč se pro dané konkrétní místo hodí nejlépe. Podstata výběru

[21] GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*, Brno:Institut mezioborových studií, 2008, s. 17.

spočívá v porovnávání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat.[22]

Jaké lidi si vybereme, s takovými budeme muset pracovat. Nevyplácí se tedy podceňovat důležitou fázi personálního řízení, jakou bezesporu výběr zaměstnanců je. Chyby, kterých se dopustíme při náboru nových zaměstnanců, se v krátké době změní ve fluktuaci těchto zaměstnanců. Důsledkem takových chyb může být i fakt, že pětina zaměstnanců bude podávat velmi nízkou výkonnost. Podle náborových pracovníků trvá dnes oproti minulosti déle, než se zaplní uvolněná místa.[23]

Personální řízení jako jedna z oblastí řízení celé organizace, má velmi významné etické aspekty, a to zejména při výběru a uvolňování (propouštění) zaměstnanců, jejich vnitřního formování, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, zaměstnaneckých výhod apod. Co se etiky v personálním řízení týká, měla by přispívat především k spravedlivému rozhodování při stanovování platů, výběru pracovníků, povyšování, odměňování či propouštění.[24]

Cílem každého manažera, resp. personalisty, je s vynaložením minimálních nákladů získat takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, která je žádoucí pro uspokojení potřeb lidských zdrojů. V celkovém procesu získávání a výběru pracovníků existují tři fáze:

- ✓ definování požadavků - popis a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách,
- ✓ získání uchazečů – vyhodnocení různých zdrojů uvnitř a mimo organizaci, inzerování, popř. určité služby prostřednictvím agentur,
- ✓ výběr uchazečů – pohovory, testování, hodnocení, reference atd.[25]

Pod definováním požadavků pracovního místa si můžeme představit upřesnění požadované kvalifikace pracovníka – uchazeče, pracovní podmínky či podmínky odměňování. Většinou jsou požadavky na určité pracovní místo formalizovány v podobě určitého formuláře, ve kterém jsou všechny požadavky obsaženy.

---

[22] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., *Vedení lidí v organizaci*, Západočeská Univerzita, s. 109.
[23] BRANHAM, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, Brno:Computer Press, 2004, s. 65.
[24] KOCIÁNOVÁ, R., *Personální řízení*, Praha: Mowshe s.r.o., Edice celoživotního vzdělávání, 2007, s. 82.
[25] GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*, Brno:Institut mezioborových studií, 2008, s. 45.

Výběr vhodných pracovníků lze provádět různými způsoby:

- ✓ na základě referencí, např. v podobě doporučení,
- ✓ pohovory,
- ✓ psychologické testy a dotazníky,
- ✓ testy schopností,
- ✓ dotazníky osobnosti,
- ✓ assessment centre – poměrně časově a finančně náročný způsob získávání nových pracovníků. [26]

Výše uvedené, ať již je užito jakékoliv metody, musí být praktikováno tak, aby byl dodržen jistý etický rámec zahrnující následující požadavky:

- ✓ se všemi uchazeči by mělo být zacházeno poctivě a nesmí docházet k diskriminaci z důvodů např, pohlaví, rasového původu, náboženství, věku apod.,
- ✓ s uchazeči by mělo být jednáno zdvořile, bez stresu či různých náznaků zastrašování,
- ✓ s uchazeči by mělo být jednáno především čestně s ohledem na informace,
- ✓ výsledky přijímacích testů by měly být sdělovány pečlivě a profesionálně.[27]

1.5 Formování a motivace zaměstnanců

K tomu, aby si organizace udržela již stávající zaměstnance, měli by vedoucí pracovníci vykonávat svoji práci tak, aby myšlenka odejít pracovat jinam pracovníky ani nenapadla. V případě, že zaměstnanci odcházejí, je to možná způsobeno některými z následujících důvodů:

- ✓ zaměstnanci nevidí žádnou spojitost mezi svým výkonem a odměnou *(čili jako důvod svého odchodu uvádí, že „jdou za lepším“)*,
- ✓ vůbec si nevšimnou či neuvědomí své příležitosti k povýšení nebo postupu *(nejspíše tedy tato šance ani reálně neexistuje, vedoucí pracovník ji nastíní teprve po rozhodnutí zaměstnance něco změnit)*,

[26] GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*, Brno:Institut mezioborových studií, 2008, s. 46.
[27] GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*, Brno:Institut mezioborových studií, 2008, s. 50.

- ✓ svoji práci nehodnotí a neoceňuje jako důležitou nebo jejich profesní přispění není rozpoznáno a oceňováno druhými *(každý potřebuje mít pocit, že jeho činnost je pro celkový výsledek důležitá, že má smysl)*,
- ✓ zaměstnanci nedostanou příležitost k využití přirozeného talentu *(práci přijímají z ekonomických důvodů bez ohledu na uplatnění svých přirozených schopností)*,
- ✓ jejich očekávání jsou příliš nerealistická nebo naopak nemají přesnou představu, co mohou očekávat,
- ✓ nechtějí dále tolerovat nepříjemného manažera nebo zdraví škodlivé pracovní prostředí *(záměrné zneužívání zaměstnanců ze strany manažerů, např. nepřiměřeným požadováním osobních obětí, vystavování zaměstnanců nepřiměřeným či nesplnitelným lhůtám a požadavkem, aby byli zaměstnanci stále k dispozici)*.[28]

Splnění výše uvedených aspektů však společnosti nestačí k tomu, aby si své zaměstnance vychovala a především si je udržela. Daná společnost může produkovat kvalitní služby či výrobky, ale neméně důležité je dát svým zaměstnancům pocit vlastní důležitosti a nezbytnosti, jednat s nimi jako se sobě rovnými, s respektem, téměř jako s rodinnými příslušníky. Spousta společností sice užívá sloganů *„zaměstnanci jsou naším největším potenciálem“* nebo *„zaměstnanci jsou největším aktivem společnosti,“* ale tato slova pak nedokážou nebo nechtějí převést do praxe.

V dnešní době stále existuje velké množství společností, které se ještě stále nepřizpůsobily nové realitě, kdy na své zaměstnance stále pohlížejí jako na své výrobní faktory srovnatelné např. s palivem pro motory potřebným k jejich provozu. Při představě mezd pro své zaměstnance vidí jenom náklady, nikoli investici do budoucna. Vysokou fluktuaci zaměstnanců si vysvětlují jako cenu za své podnikání. Těžko si některý ze zaměstnavatelů přizná fakt, že jejich zaměstnancům záleží na opravdu tzv. *„lehčích problémech.“* Z toho vyplývá, že zaměstnavatelé neprojevují o své zaměstnance dostatečný zájem, nejednají s ním spravedlivě a zaměstnanci nedostávají jejich důvěru.[29]

[28] BRANHAM, L., Jak si udržet nejlepší zaměstnance, Brno:Computer Press, 2004, s. 15-18.
[29] BRANHAM, L., Jak si udržet nejlepší zaměstnance, Brno:Computer Press, 2004, s. 28.

Protože lidé mají snahu následovat toho, kdo je podle jejich názoru schopen uspokojovat jejich osobní cíle, pochopili mnozí manažeři, co jejich podřízené motivuje, a jak motivace funguje a tyto znalosti uplatňují ve svých manažerských aktivitách. Čím efektivněji je aplikují, tím větší je pravděpodobnost, že se stanou leadery.[30]

[30] ŠIGUT, Z., *Řízení činnost*i, Power point, Brno: Institut mezioborových studií.

2. MOTIVACE

Motivace je pojem, který je odvozen a vychází z latinského slova *movere (hýbat)* a vyjadřuje tak v přenesené formě hybné síly chování. Motivaci tímto tedy lze považovat chronologicky za první stupeň našeho jednání, kdy právě motivace uvádí do chodu celý organismus. Klasická psychologie v tomto ohledu rozlišuje motivy a pohnutky, kde motivy chápeme jako intelektuální důvody našeho jednání, našich činů a pohnutky jsou jejich emocionálními příčinami. Ve skutečnosti však na samém počátku našeho jednání není pouze jedna příčina, ale celý soubor faktorů působících ve vzájemné interakci.[31]

V psychologii je pojem motivace spojován mimo jiné s otázkou, proč se člověk chová právě tak, jak se chová, co je příčinou daného způsobu jednání, co jím jedinec sleduje, čeho hodlá dosáhnout nebo naopak čemu se hodlá vyhnout. Poznatky týkající se motivace jsou klíčem k celkovému poznání a pochopení osobnosti. Motivace bývá spojována s jistým emočním prožitkem fungujícím jako signál uspokojení či neuspokojení potřeby a jedince k uspokojení dané potřeby podněcuje. Samotný proces motivace vzniká vzájemným působením vnějších a vnitřních podnětů, který bývá nazýván ***incentivou***, nebo-li ***pobídkou.*** Tento proces však může být vyvolán také vnitřními podněty *(potřeby, zájmy, pudy, aspirace…)*, nazývajícími se ***introtivy.***[32]

V mezilidských vztazích, při interakci s mladými lidmi, ale také s dospělými, si můžeme povšimnout toho, že se každý člověk chová poněkud odlišně, byť se nacházejí v téže situaci. K určité činnosti každý přistupuje s jiným zájmem, ať již větším či menším. Uspokojení nebo radost je pociťována při působení odlišných podnětů. Každé chování či jednání člověka je nějak motivováno, přičemž motivací rozumíme souhrn všech činitelů, které na jedince působí a tím ho podněcují, podporují, aktivizují nebo naopak utlumují a brzdí.[33]

Motivace zahrnuje širokou škálu jevů, které člověka podněcují k určitému jednání a dodávají mu tomuto jednání energii, tzn., že zabezpečují pokračování v činnosti a usměrňujících ji požadovaným směrem. Mezi tyto jevy patří například potřeby, zájmy, záliby, postoje, přesvědčení, ideály, životní cíle či plány, hodnoty

[31] SILLAMY, N., *Psychologický slovník*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001, s. 120.
[32] VÍZDAL, F., *Základy psychologie*, Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 109.
[33] GILLERNOVÁ, I., BURIÁNEK, J., *Základy psychologie, sociologie*, Praha: Fortuna, 2006, s. 39.

a hodnotová orientace apod. Tyto jevy můžeme také pojmenovat jako motivační dispozice, přičemž jejich nevýhodou je skutečnost, že nemohou být bezprostředně pozorovány. Přesto na jejich existenci lze usuzovat z vnějších projevů člověka, z jeho chování nebo je nutné se spolehnout na to, co nám člověk k motivům svého chování sám řekne.

Umění motivovat a jeho podstata spočívá především v tom, že vedoucí pracovník umí na svoje podřízené působit takovými prostředky *(stimuly)*, které u těchto zaměstnanců vyvolávají žádoucí pracovní chování *(pozitivní motivování)* nebo je naopak od nežádoucího chování odrazují *(tzv. negativní motivování)*.[34]

2.1 Modely motivace

Motivovanost můžeme chápat jako vědomí rozporu aktuálně prožívaného stavu a stavem či situací, jakých chce daný jedinec dosáhnout. K. B. Madsen ve své knize *Nové teorie motivace (1979)* uvedl výčet možných způsobů vzniku motivů a způsoby dosažení žádoucího stavu, tedy uspokojení:[35]

Homeostatický model – podle této hypotézy je motivace stimulována narušením homeostázy a člověk se automaticky snaží o dosažení rovnováhy nové. Tento model má dvě různé varianty.

První z nich je ***model nedostatku –*** vychází z nepříjemného pocitu prázdnoty, kdy chybí něco co je pro člověka subjektivně důležité a stimuluje chování, který povede k naplnění. Např. se může jednat o potřebu nasycení, která vyplývá z pocitu hladu. Druhou možností je ***model přebytku*** – ten naopak vychází z nepříjemného pocitu napětí, který vyplývá z přesycenosti, určitého přetlaku. Uspokojení přichází, když ze sebe člověk něco vydá, např. energii, vyměšování nebo snaha vyhnout se přelidněným místům *(dopravní prostředky apod.)*. Jak model nedostatku, tak i přebytku se předpokládá, že k dosažení uspokojení je charakteristické opětovné vyrovnání ztracené rovnováhy, psychické i fyzické.

Pobídkový model – tento model doplňuje homeostatickou hypotézu, klade důraz na význam vnějších činitelů pro rozvoj motivovaného jednání, jeho regulaci a popř.

[34] VÍZDAL, F., *Psychologie řízení*, Brno: Institut mezioborových studií, 2007, s. 183.
[35] VÁGNEROVÁ, M., *Základy psychologie*, Praha: Nakladatelství Karolinum, 2007, s. 170.

i uspokojení aktivované potřeby. Pobídka je zde chápána jako podnět, který má silový účinek a energizující úloha se přikládá především emocím.

Kognitivní model – zde je vyzdvižen význam orientace v aktuální situaci a její rozumové hodnocení. Motiv je zde definován jako určité zaměření na nějaký cíl. Důležitá je především představa žádoucího cíle, tedy budoucího uspokojení. Cíl se už i v této symbolické podobě stává anticipovaným zdrojem uspokojení a v takovéto formě stimuluje specificky zaměřené jednání. Motivace je ovlivňována minulou zkušeností a ta se projevuje v konkrétní představě cíle, jeho obsahu, ale také ve zhodnocení míry jeho dosažitelnosti. Může se např. jednat o alkoholika, kterému lékař vysvětlí dopad takového chování na jeho zdraví v konkrétních důsledcích a v závislosti na takovém zjištění se snaží pití omezit či jej úplně ukončit.

Činnostní model – u tohoto modelu je zdroj motivace v činnosti, která není už jen prostředkem k dosažení nějakého uspokojení, ale sama tato činnost se stává cílem. Člověka může např. těšit určitá fyzická aktivita sama o sobě, kde již není důležité dosažení nějakého výkonu nebo výsledku. Tato potřeba činnosti se nejvýrazněji projevuje ve hře nebo v nějaké tvůrčí aktivitě.

Emoční model – stav motivovanosti i uspokojení je signalizován emočními prožitky. Patří sem jak tělesné pocity *(pocit nasycení)*, tak také emoce, které jsou vyvolané jiným způsobem *(prožitek úspěchu či odmítnutí apod.)*. Za regulující a integrující složku motivace můžeme považovat emoční prožitky, které doprovázejí navození potřeb, motivované jednání i dosažení určitého cíle. Dosažení určitého citového stavu může být cílem takové motivované činnosti. Emoce také mohou fungovat jako jedna z variant zpětné vazby, která člověka informuje o tom, jaká je aktuální úroveň uspokojení a v tomto smyslu reguluje intenzitu, délku trvání určité aktivity a také její zaměření. Pozitivní emoční prožitek značí dosažení uspokojení. Negativní emoce naznačují pravý opak.[36]

[36] VÁGNEROVÁ, M., *Základy psychologie*, Praha: Nakladatelství Karolinum, 2007, s. 170-172.

2.2 Motivační proces

Motivace je důležitá a projevuje se ve výsledcích, ale pokud to jenom říkáme nebo tomu jen věříme, ještě nám to nezaručuje, že se jí zhostíme, tím méně, že se jí zhostíme správně. Pokud řídím lidi, měl bych si sám vzpomenout na svého manažera nebo na ty, kteří vedli mě. Někteří mi možná někdy pomohli a někteří zase uškodili, jejich postupy mohly být konstruktivní nebo mě spíše iritovaly svou mírou zbytečnosti a byrokracie. Člověk pak na danou práci vzpomíná v souvislosti s tím, jaké bylo jednání s vedoucími. Motivace však není tím jediným, co by měl správný manažer zvládat, přes svoji nespornou důležitost.

Manažer by měl především vést a řídit. Pod tímto si lze představit celkový proces dosahování výsledků prostřednictvím dalších lidí. Manažer není hodnocen za čistě svoji práci, ale za práci celého jeho týmu. V obecné rovině platí, že manažer by měl splnit šest základních úkolů, které lze definovat následovně:

- ✓ plánování,
- ✓ nábor a výběr,
- ✓ organizování,
- ✓ instruktáž a rozvoj,
- ✓ motivace,
- ✓ kontrola.[37]

K jejich dosažení je však třeba využít širokou škálu úkonů, jako jsou např. komunikace, řešení problémů, přijímání rozhodnutí či konzultace. Na straně jedné je motivace samostatný úkol, který musí být splněn kromě jiných věcí, přičemž vyžaduje vyšší pozornost. Některé oblasti jsou důležitější a některé méně. Motivačně se však dá působit ve všech dalších oblastech, alespoň částečně. V celkovém hodnocení dosažených výsledků je pak velmi důležitý čas strávený motivováním zaměstnanců. Motivování zaměstnanců se může stát pevnou součástí práce vedení jako celku, a to z toho důvodu, že je pevně spojena s ostatními úkoly vedení.[38]

[37] FORSYTH, P., *Jak motivovat lidi*, Praha: Computer Press, 2000, s. 7.
[38] FORSYTH, P., *Jak motivovat lidi*, Praha: Computer Press, 2000, s. 8.

Motivování lidí je velice obtížný a náročný úkol, který vyžaduje upřímnost a poctivost. Těžko můžeme někoho motivovat, pokud se o něj v podstatě ani nezajímáme. Je důležité, aby zájem o zaměstnance nespočíval pouze v tom, že mohou pro nás být obchodním přínosem, ale především, že to jsou lidé, kteří mají své problémy, své potřeby a pocity. Tím, že dám svým zaměstnancům jasně najevo, že mě zajímají, což budu také schopen převést do praxe, tím se stane snazším, aby se tito zaměstnanci snadněji ztotožnili s cíli celé firmy a tyto cíle vzali jako své vlastní. Především je podstatné zmiňovat spíše jejich úspěchy než slabé stránky či chyby. [39]

Pojem motivace je odborný termín, vyjadřující vědeckou abstrakci, v níž jsou z celku psychické činnosti člověka *(ale i zvířat)* vytčeny její určité charakteristiky a v níž je podáno i vysvětlení určitých stránek této činnosti. Je jednou ze složek psychické regulace činnosti, která podněcuje chování *(aktivizuje kognitivní a motorické systémy k dosahování určitých cílů)*, udržuje dynamický růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu. Zejména v praxi velmi často dochází k nedorozuměním v důsledku toho, že za motivy jsou pokládány vnější pobídky *(stimuly)*, což je naprosto nesprávné a zavádějící. Východiskem motivace je určitý vnitřní stav osobnosti *(výchozí motivační napětí)*, směřující v určité situaci prostřednictvím jistého chování k dalšímu vnitřnímu stavu, uspokojení. Jde tedy o intrapsychicky probíhající proces, vyúsťující ve výsledný vnitřní stav – motiv. Je nutno rozlišovat konečný cíl, jímž je opět nějaký druh vnitřního stavu, obecně nazývaný uspokojení, a prostředky, jimiž se tohoto uspokojení dosahuje.[40]

Pojmy motivace a motiv vyjadřují postulované vnitřní procesy a stavy *(strukturní prvky)*, které vysvětlují zaměřenost chování na dosažení určitého cíle. Vnější objekty nejsou nikdy motivy, nýbrž jen prostředky jejich realizace. Motiv vyjadřuje vždy stav vnitřní pohnutky, nikoli vnější objekt. Vnitřní motivační pohnutka se stává motivem až tehdy, když se zpředmětňuje, tj. nachází objekt, jehož dosažením dospívá k uspokojení. V tomto smyslu např. motivem jedení není jídlo, ale nasycení, resp. požitek z jedení, jídlo je jen prostředek k dosažení této *„dovršující reakce.“* Poměr motivace a chování je poměrem účelu a jeho prostředku. Na existenci konkrétních motivů se neusuzuje ze způsobů chování ani z objektů, ale z obsahu uspokojení,

[39] FORSYTH, P., *Jak motivovat lidi*, Praha: Computer Press, 2000, s. 10-11.
[40] KOVAŘÍK, Z., *Problémy vztahu policistů ke službě*, Praha: Police History, 2003, s. 168.

k němuž chování směřuje. Pokud se hovoří o motivu jako psychologické příčině chování, je to odůvodněné pouze v tom smyslu, že motivy jsou psychologické příčiny směru a intenzity chování. Vysvětlují, proč má chování člověka určitý směr a probíhá s určitou silou. V tomto smyslu tedy vystupují jako vnitřní determinanty směru a síly chování *(určují tak jeho psychologický smysl)*, zatímco kognitivní zpracování situace, v níž se chování odehrává, determinuje způsob tohoto chování. [41]

2.3 Formy motivace

Z hlediska významu pochopení pracovní motivace jsou nejdůležitější následující formy motivace:

- ✓ vědomá a nevědomá motivace,
- ✓ primární a sekundární motivace,
- ✓ vnitřní a vnější motivace.

Rozeznáváme dva druhy motivace, **vnitřní a vnější.** Motivy každého z nás jsou hluboko zakotveny v naší osobnosti. U vnitřní motivace *(intrinsické)* leží motiv vyvolávající jednání v osobě a bezprostředně se vztahuje k obsahu a cílům úkolu. Opravdu důležité je, aby vedoucí pracovník zjistil, co sám pracovník považuje za důležité, přičemž mezi vlastními vnitřními podněty a firemními cíli musí existovat souvislost. Poté vzniká dlouhodobá motivace.[42]

Klasické faktory vnitřní motivace jsou:

- ✓ obsahově atraktivní činnost,
- ✓ odpovědnost,
- ✓ rozšiřování schopností,
- ✓ rozšiřování kvalifikace,
- ✓ uznání,
- ✓ výkon.

O **vnější motivaci** *(extrinsické)* hovoříme, pokud k jednání pohánějí pracovníka podněty zvenku. Což bohužel také platí i obráceně, pokud se vytratí podnět, mizí

[41] KOVAŘÍK, Z., *Problémy vztahu policistů ke službě*, Praha: Police History, 2003, s. 168.
[42] DAIGELER, T., *Vedení lidí v kostce*, Praha: Grada Publishing, 2008, s. 64.

i motivace. Vnější motivace nepůsobí trvale, tedy funguje pouze tehdy, pokud jsou v zásobě stále dodávané podněty.

Typickými vnějšími podněty jsou:

- ✓ peníze,
- ✓ postavení a titul,
- ✓ privilegia,
- ✓ jistota,
- ✓ pracovní podmínky.

Efektivnější je samozřejmě ***motivace vnitřní***, neboť důsledkem užití vnějších podnětů je převrácení vztahu prostředek – cíl. Vlastní práce, která byla původně cílem snažení, se poté stává pouze prostředkem k získání různých výhod, například finančního zvýhodnění. Následkem toho je také dlouhodobé zhroucení identifikace s vlastní prací. Výsledek toho je skutečnost, že zaměstnancům je následně jedno, v jakém týmu a na jakém úkolu pracují, hlavně, když dostanou přidáno na platě. Motivace tedy v užším slova smyslu spočívá v odpovědnosti samotného pracovníka.[43]

Stejně tomu je nejen u manažerů a jiných vedoucích pracovníků, ale také i u ostatních profesí, např. ekonomů. Ti pokud někoho chtějí a potřebují přesvědčit o své pravdě či teorii, potřebují k tomu příběh, kterému věří. Podle Tomáše Sedláčka by příběhům měli ekonomové věřit, stejně jako jim věřil Adam Smith.[44] Z dávných příběhů podle něj všechno pochází, příběhy jsou tu s námi dodnes a spoluvytvářejí naše postoje a názory na současný svět a i na to, jak vnímáme sami sebe. Adam Smith je zřejmě i autorem myšlenky, že vlastní zájem je tou nejsilnější ze všech přirozených tužeb. Další dva ekonomové, Robert J. Schiller a George A. Akerlof, přednedávnem napsali: *„Lidská mysl je vystavěná tak, aby uvažovala pomocí vyprávění, sledu událostí s vnitřní logikou a dynamikou, které působí jako celek. Velká část motivace našeho jednání vychází zase z toho, že prožíváme své vlastní životní příběhy, příběhy, které vyprávíme sami sobě a které vytvářejí rámec naší motivace.“* [45]

[43] DAIGELER, T., *Vedení lidí v kostce*, Praha: Grada Publishing, 2008, s. 65.
[44] ADAM SMITH *(1723 –1790) - skotský ekonom a filosof, zakladatel moderní ekonomie a představitel skotského osvícenství.*
[45] SEDLÁČEK, T., *Ekonomie dobra a zla*. Praha: 65 pole, 2012, s. 21.

„Pokud chceš dosáhnout trvalého úspěchu, musí motivace, která tě žene k tomuto cíli, vycházet z nitra. Nezáleží na tom, kdo jsi, ani jak jsi starý.“

(P.J.Meyer) [46]

Sebemotivace – pokud chceme, aby pracovní motivace u zaměstnanců opravdu fungovala, musí nejprve fungovat u toho, kdo dané zaměstnance vede. To znamená, aby také fungovala sebemotivace, což je schopnost cíle sledovat vytrvale sami od sebe, ne na popud či tlak někoho jiného. Sebemotivaci potřebujeme denně k základním činnostem, jako např. ráno vstát z postele, jít do práce, plnit úkoly apod. Stejně jako u zaměstnanců je důležité, aby člověk, který zaměstnance vede a řídí, poznal své vnější a vnitřní motivy. Tím, jak se zvyšují nároky na manažery v rámci vyšší míry samostatnosti, iniciativy, a kreativity, jak dochází k posilování samostatnosti zaměstnanců, rostou i nároky na vlastní ***„sebeřízení“*** *(angl. selfmanagement)* a na ***„řízení času“*** *(angl. timemanagement)*. Často se však motivace zaměňuje za přání, což ale není jedno a to samé.

Dalším důležitým aspektem sebemotivace je také ***rozhodnost***, která se projevuje v jistotě a rychlosti rozhodování a pevném úmyslu setrvat v daném rozhodnutí. Nerozhodný člověk totiž váhá nejen při samotném rozhodování, ale také při výkonu svojí práce.

Neméně podstatná je také ***iniciativa***, neboť iniciativní člověk pracuje také bez naléhavých vnějších podnětů, je si vědom cíle, jeho významu, je schopen přijímat nové myšlenky, dotvářet je a sestavovat v pracovní programy.

Co se týče sebeřízení, tak to lze rozdělit na:

- ✓ sebepoznání - je výchozím krokem, jehož obsahem je především *„sebereflexe“*,
- ✓ seberozvoj – jeho předpokladem je vůle najít si čas na *„sebevzdělávání“*, kdy především manažeři by si měli uvědomit, že si nevystačí se svými školními znalostmi
- ✓ sebehodnocení – problémy v individuálním životě i v lidském soužití vznikají, jestliže se člověk přeceňuje nebo naopak podceňuje. Ruku v ruce s tím jde také sebekritičnost, která souvisí s tím, jaké povinnosti ukládá člověk sám sobě, jaké cíle si staví a co očekává od sebe a od druhých.

[46] DAIGELER, T., *Vedení lidí v kostce*, Praha: Grada Publishing, 2008, s. 104.

Mezi nepostradatelné vlastnosti patří dále sebekontrola a sebeovládání. Člověk by neměl podléhat okamžitým impulsům. Člověk, který vede pracovní skupinu, by si měl především poradit sám se svými schopnostmi a dovednostmi, protože pokud tomu tak není, zaměstnanci tuto nejistotu spolehlivě vycítí. Proto je důležité pracovat sám se sebou a tím poznávat své slabé a silné stránky a pak cíleně pracovat i s ostatními.[47]

Nedílnou součástí managementu je v současné době ***řízení času***. Teprve výkonný manažer se vyznačuje tím, že si svůj čas dokáže dokonale naplánovat. Jeho východiskem je stanovení si náročných, ale realistických cílů činnosti, přičemž předností je orientace na cíl, nikoli na činnost. Důležité je si cíle definovat a rozhodnout se, jak je daný úkol důležitý. Tomuto tématu se věnoval Dwight D. *Eisenhover (1860-1960)*, který zpracoval techniku, které se říká Eisenhoverův princip. Jedná se o techniku určování priorit v rámci sebeorganizování rozhodovací práce manažera. Úkoly, které před námi stojí, mají charakteristiku důležitosti a naléhavosti (jedná se o úkoly, které manažer řeší na prvním místě, pak hned za nimi na druhém, dále jsou to úkoly, kterých se snaží manažer zbavit, a na posledním místě jsou úkoly, které mají přijít rovnou k zaměstnancům).

Matematický vzorec *(známý jako Paretův princip)* byl vytvořen italským ekonomem Vilfredem Paretem a zjednodušeně nám říká – pracujte méně, ale efektivněji, což v praxi znamená, že:

- ✓ při vynaložení 15 % času na nejdůležitější věci, dosáhneme 65% výsledků,
- ✓ při vynaložení 20% času na věci méně důležité, dosáhneme 20% výsledků,
- ✓ při vynaložení 65% času na věci nepodstatné, dosáhneme 15% výsledků.

Tento systém však má jeden velký problém, a to je rozlišit, co je důležité a věci, které důležité nejsou.

Dnes již neplatí pravidlo, že se pracovní výkonnost hodnotí pouze podle času stráveného v práci, ale právě využitím pracovního času.[48]

[47] KVASNIČKOVÁ, I., BERKA, M., *Pracovní motivace v kostce*, Praha: Nová forma, 2010, s. 104-107.
[48] KVASNIČKOVÁ, I., BERKA, M., *Pracovní motivace v kostce*, Praha: Nová forma, 2010, s. 108-109.

„Lidé budou poslouchat, co říkáte, ale uvěří pouze tomu, co uděláte.“

(Michael LeBoeuf) [49]

Prvním krokem manažera k tomu, aby úspěšně motivoval své zaměstnance, je podstata pochopení této manažerské pozice. Každý zaměstnanec má především svou práci a ve finále je zodpovědný za svou práci on sám, a to i přesto, že někdy je vyžadováno, aby spolupracoval s jinými zaměstnanci či působil v určité pracovní skupině. Aby byl manažer úspěšný a dostál své odpovědnosti nejen za práci svou, ale také svých zaměstnanců *(podřízených)*, musí ctít několik základních pravidel, kterými jsou:

- ✓ neustálá a nepřetržitá ***komunikace*** se zaměstnanci a ***předávání informací,***
- ✓ stanovení ***jasných cílů*** zaměstnancům, jejichž východiskem je ***vize*** celé firmy,
- ✓ nesmí se bát ***využívat změn*** a reagovat tím na měnící se prostředí,
- ✓ využívat ***zpětnou vazbu***, přičemž je velmi důležité ***ocenit práci*** zaměstnanců *(a to konkrétně)* a ***projevovat uznání*** za dobře odvedenou práci
- ✓ neřešit vzniklé problémy ***„horkou jehlou“*** za každou cenu a rychle**,** ale hledat trvalejší řešení problémů,
- ✓ ***řešit konflikty*** na pracovišti a nevyhýbat se jim,
- ✓ umět ***delegovat zaměstnance*** nejen prací, ale také odpovědností, čímž se také vytváří prostor pro rozvoj jejich odborných a řídících schopností,
- ✓ transformovat se do role ***vůdce (leadera),*** který z podřízených dělá následovníky, kteří za ním jdou dobrovolně, na jen zaměstnance poslouchající jeho rozkazy,
- ✓ myslet ***pozitivně a pokrokově,*** protože zaměstnanci mají po delší době sklon stát se přesnými kopiemi svých nadřízených, čili musí si vybudovat a udržovat ***důvěru*** a kázat zaměstnancům, že mu na nich záleží.[50]

[49] DAIGELER, T., *Vedení lidí v kostce*, Praha: Grada Publishing, 2008**,** s. 112.
[50] KVASNIČKOVÁ, I., BERKA, M., *Pracovní motivace v kostce*, Praha: Nová forma, 2010**,** s. 112-116.

Výkonová motivace

Výkonová motivace se projevuje tak, že realizaci úkolů provádí každý člověk na určité úrovni, kdy se řídí subjektivními standardy dobrého výkonu. Odborníky bylo postupem času vymezeno několik relativně samostatných motivů, které různě působí na chování jedince ve výkonových situacích. Patří mezi ně také potřeba dosažení úspěšného výkonu, vyhýbání se neúspěchu a paradoxně, také úspěchu.[51]

2.4 Frustrace, konflikt a stres

Člověk se často ocitá v situacích, které pro něj bývají složité, často se stává, že v jedné situaci se objeví dvě nebo více neslučitelných tendencí k jednání. Člověk se tak dostává do konfliktní situace, kterou je nucen řešit rozhodnutím. To ještě samo o sobě nemusí být konfliktní za předpokladu, že se jedná o rozhodnutí mezi dvěma volbami, které nejsou protikladné.

Mezi základní typy **konfliktů** podle Herbolta s Boučkem patří:

- ✓ konflikt mezi dvěma alternativními tendencemi zaměřenými na jeden cíl nebo konflikt mezi dvěma pozitivními cíli *(označován jako apetence – apetence)*,
- ✓ konflikt mezi dvěma averzivními, tj. odpuzujícími, negativními podněty, kde blokování jednoho nežádoucího cíle vede k druhému nežádoucímu cíli,
- ✓ konflikt mezi dvěma stimuly, z nichž jeden působí pozitivně a druhý negativně, tedy konflikt apetence – averze,
- ✓ dvojitý nebo mnohonásobný konflikt apetence – averze, kdy současně existuje dva nebo více motivů či cílů, přičemž každý z nich vyvolává, jak kladné, tak i záporné odpovědi.[52]

Konflikt – rozpor, střetávání se protichůdných tendencí probíhající současně, v psychologii především v citovém životě. Pokud podněty působící na jedince leží mimo něj, jedná se o konflikt vnější. Neřešitelné nebo prostrahovatelné konflikty narušují duševní rovnováhu, popř. poškozují duševní zdraví. Způsoby řešení konfliktů jsou součástí reakcí na frustraci souhrnně uvedeny pod pojmem mechanismu obranného ega. S konfliktem je velmi často těsně spjat problém **frustrace**. Člověk se dostává do situace frustrace, jestliže na cestě ke stanovenému či určenému cíli stojí nějaká

[51] PLHÁKOVÁ, A., *Učebnice obecné psychologie*, Praha: Academia, 2007, s. 372.
[52] BOUČEK, V., HERBOLT, J., *Motivace v řídící praxi*, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1978, s. 30-31.

překážka, která brání jeho dosažení. Ke vzniku frustrace musí existovat dvě podmínky, tedy určitý vzbuzený a neuspokojený motiv a určitá forma ohrožení možnosti jeho uspokojení.

Zdroje frustrace pocházejí z okolí nebo z osobnostních rysů člověka. Může se jednat o jednu příležitost nebo určitou oblast jevů nebo i opakování události, kdy se frustrace může stát charakteristickou vlastností jedince v jeho vztahu k okolí.

Obvykle se za základní zdroje frustrace v pracovní situaci považují:

- ✓ odkládání uspokojení našich potřeb, nemůžeme získat informace důležité pro splnění našeho úkolu, může se jednat o krátkodobé i dlouhodobější oddálení,
- ✓ nedostatky v uspokojování některých motivů, přestože jsou základní potřeby ve většině případů uspokojovány, mnohé další motivy vyžadují stále větší úsilí k uspokojení,
- ✓ ztráta něčeho, co jsme měli a co pro nás mělo vysokou hodnotu,
- ✓ neúspěchy, které mohou být zaviněny vnitřními či vnějšími příčinami, přičemž ale časté neúspěchy ohrožují naši sebedůvěru,
- ✓ vina, kdy děláme věci, které jsou v rozporu s našimi ideály a představami, které o sobě máme, a takové jednání v nás vyvolává pocity viny,
- ✓ sociálně technické změny, jako např. změna techniky, pracovních podmínek apod.,
- ✓ vlastnosti osobnosti, což jsou fyzické a psychické nedostatky jedince.[53]

Frustrace je tedy stav organismu, nikoli vnější podmínky. Existence překážek ještě nemusí automaticky znamenat vznik frustrace, přičemž frustrace může vzniknout i bez překážek. Překážky jsou frustrující jen tehdy, pokud blokují vyvolané motivy, tedy ke vzniku frustrace je třeba, aby byly splněny obě podmínky – existence motivu a jeho blokování. Frustrace nemusí na jedince působit vždy jen negativně. K jejím kladným vlivům patří především zvýšení snahy o překonání dané překážky, navození různých způsobů chování, které vedou k přizpůsobení se situaci, rozeznání různých možností k řešení vzniklé situace a také možnost nahradit stanovený cíl nějakým jiným.[54]

Frustrace *(z lat. frustrá, marně, frustratio, zmarnění)* je pocit, pokud se něco důležitého nepovede a v nejbližší době není šance to napravit, ať už proto, že to prostě

[53] BOUČEK, V., HERBOLT, J., *Motivace v řídící praxi*, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1978, s. 31-32.
[54] BOUČEK, V., HERBOLT, J., *Motivace v řídící praxi*, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1978, s. 33.

není možné anebo v tom brání něco, s čím si nelze poradit. Je zklamáním či pocitem zmaru.[55]

Frustrace mívá v psychologii dvojí význam, kdy označuje:

- ✓ vnější skutečnost, tedy situaci, v níž člověku něco brání v tom, aby dosáhl určitého cíle motivované činnosti,
- ✓ vnitřní stav, což je stav vznikající v důsledku vnějších skutečností.[56]

Podle povahy frustračních situací můžeme rozlišit dva základní druhy frustrace, jejichž příčinami jsou:

- ✓ nedostatek předmětu, který by uspokojení motivu umožnil *(někdy nazýván deprivace)*
- ✓ nějaká jiná skutečnost, která brání v dosažení takového předmětu – bez ní dosažitelného *(překážka)*.

Předmětem zde rozumíme podmínku, na které uspokojení konkrétního motivu závisí, ať se již jedná o potravu, lidský styk, informaci apod.[57]

Důsledkem frustrace můžou být následující způsoby reakce či chování jedince:

- ✓ emoční vzrušení,
- ✓ ustrnutí,
- ✓ přizpůsobení se překážce,
- ✓ únik,
- ✓ útok nebo agrese.

Podle Institutu mezioborových studií Brno je frustrace chápána jako psychický stav vyvolaný překážkou na cestě k určitému *(stanovenému)* cíli, resp. ohrožení či oddálení uspokojení určité potřeby, přičemž překážky mohou být buď vnější *(fyzické či způsobené jinými lidmi)* nebo vnitřní *(stydlivost, plachost, pocity viny, výčitky svědomí)*.[58]

---

[55] *http://cs.wikipedia.org/wiki/Frustrace*
[56] BALCAR, K., *Úvod do studia psychologie osobnosti*, Praha: SPN, 1983, s. 125.
[57] BALCAR, K., *Úvod do studia psychologie osobnosti*, Praha: SPN, 1983, s. 126.
[58] ZAPLETAL, L., A KOLEKTIV AUTORŮ IMS, *Základní kategorie a pojmy ze společenskovědních předmětů*, Brno: Institut mezioborových studií, 2007, s. 78.

Pod pojmem **stres** si můžeme představit stav organismu, kdy je jedinec vystaven takovým nárokům, které nezvládá řešit obvyklými, naučenými způsoby svého chování a v důsledku toho je nucen *(ať již k užitku či škodě)* použít jiné, tzv. mimořádné způsoby vyrovnání se s nimi.[59]

Stres bývá také nazýván chorobou století, v psychologii chápán jako nadměrná zátěž neúnikového typu vedoucí k trvalejší stresové reakci, která poté ústí v poškozování tkání, k poruchám adrenokortikálních *(týkající se, pocházející z kůry nadledvin)* [60] funkcí a psychosomatickým poruchám. [61]

Stres je původem anglické slovo, které do užívání zavedl v roce 1936 Hans Selye *(1907 – 1982, kanadský lékař maďarského původu, který se proslavil popisem celkového adaptačního syndromu a stresové reakce)*, kdy jím označil stav organismu, který je v nebezpečí ztráty rovnováhy pod vlivem činitelů, které ohrožují jeho homeostatické mechanismy. Každý faktor, který je schopen narušit tuto rovnováhu, je nazýván stresujícím činitelem neboli stresorem. Tento stresor, jak již bylo uvedeno, může být původu fyzikálního, chemického, infekčního či psychologického. Slovo stres může být zároveň chápáno jako působení agresivního činitele jako i reakce těla. Četné vědecké studie zjistily, že emoční šoky vyvolávají poruchu nebo dokonce zhroucení obrany mechanismu proti nemocem a v důsledku toho nárůst vážných chorob, např. také i rakoviny.[62]

V dnešní době není zdaleka výjimkou, kdy lidé řeší stres pocházející s osobních či pracovních problémů, únikem k psychotropním látkám. Z důvodů udržení výkonnosti a vyhnutí se úzkosti a stresu nebo také chronickým bolestem používá stále větší množství lidí léky a v určitém momentu si může uvědomit, že se už bez určité dávky medikamentů neobejde. Není určitě žádným tajemstvím, že i v České republice nebezpečně roste užívání preparátů, které ovlivňují psychiku *(tzv. psychotropních látek)*. K tomuto trendu ale bohužel přispívají nejen uživatelé těchto léků sami, ale namnoze také právě lékaři, kteří jim tyto léky předepisují, nevyjímaje ani praktické lékaře. Ti zvyšují objem předmětných léků předepisovaných lidem, navzdory naléhavým

[59] BALCAR, K., *Úvod do studia psychologie osobnosti*, Praha: SPN, 1983, s. 127.
[60] *http://lekarske.slovniky.cz/pojem/adrenokortikalni*
[61] ZAPLETAL, L., A KOLEKTIV AUTORŮ IMS, *Základní kategorie a pojmy ze společenskovědních předmětů*, Brno: Institut mezioborových studií 2007, s. 90.
[62] SILLAMY, N., *Psychologický slovník*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001s. 206.

varování psychiatrů a toxikologů, aby tímto přístupem nezvyšovali počet závislých lidí. Největší nárůst pacientů léčených pro závislost na sedativech a hypnotikách byl v letech 1997 – 2002. V tomto období stoupl z nějakých 810 případů na 2300 a poté víceméně stagnoval, přičemž k mírnému navýšení došlo opět v letech 2008 až 2010. Každým rokem ale přibývá kolem 150 nových případů.[63]

[63] MIKULÁŠ, R., *Doping pro všední den*, RESPEKT, 2013, č. 4, s. 63-65.

3. ZDROJE MOTIVACE

Funkčními prvky určujícími směr a intenzitu chování osobnosti jsou ***motivy,*** které jsou součástí celkové struktury osobnosti. Jinými slovy vyjadřují psychologické příčiny či důvody lidského chování a dávají mu psychologický smysl. Toto však není zdaleka jediné pojetí pojmu motiv. V rámci psychologie existuje celá řada dalších významů tohoto pojmu. V tom nejužším slova smyslu motiv vyjadřuje vědomé záměry či vědomé cíle lidského jednání. V širším kontextu je lze chápat jako cíle chování všeobecně, tj. včetně nevědomých účelů chování. V každém případě je u motivů finálním efektem dosažení určitého psychického stavu uspokojení. Vnitřní motivující pohnutka se stává motivem až tehdy, když se zpředmětní, tzn., že najde objekt, jehož dosažením dospívá k uspokojení. Na existenci konkrétních motivů se neusuzuje ze způsobů chování ani z objektů, ale ze samotného obsahu konečného uspokojení, ke kterému dané chování směřuje. Motiv vyjadřuje vždy stav vnitřní pohnutky, ne vnější objekt. Lidské chování je ve svém směru sice determinováno motivy, ale způsob tohoto chování je determinován také situačními faktory, neboť chování se přizpůsobuje situaci. To lze chápat jako situaci, kdy téhož cíle je dosahováno různými způsoby chování. Motivy tedy vysvětlují, proč má chování člověka určitý směr a také intenzitu, tedy, že probíhá určitou silou *(s vynaložením určité míry energie, např. při zdolávání překážek či vytrvalost vynaloženou k dosažení cíle)*. V tomto duchu vystupují motivy jako vnitřní determinanty směru a síly chování.[64]

Primárními motivy rozumíme takové motivy jedince, které má vrozené a **sekundární motivy** jsou ty, které byly získány v průběhu života. Veškeré motivy i potřeby, které souvisí s pracovní motivací, jsou považovány za určité naučené stanovisko, které by mělo dostat přednost před stanoviskem analytickým, a to jak z vědeckých, tak i pragmatických důvodů.[65]

V psychologii můžeme rozlišovat ***formy a druhy motivů***. Formy jsou vyjádřeny pojmy jako např. potřeby, zájmy, ideály. Naopak druhy motivů rozumíme jejich konkrétní obsah týkající se konkrétního uspokojení, kterého má být daným chováním dosaženo *(např. potřeba bezpečí, jistoty apod.)*.

---

[64] NAKONEČNÝ, M., *Psychologie osobnosti*, Praha: Academia, 1998, s. 124.
[65] DEIBLOVÁ, M., *Motivace jako nástroj řízení*, Praha: LINDE nakladatelství, 2005, s. 55.

Druhů motivů je velké množství, ale existuje jedno jejich základní členění.

Druhy motivů:

- ✓ ***biogenní či fyziologické*** – to jsou takové motivy, které vyjadřují biologické potřeby organismu, např. potrava, pohyb, odpočinek,
- ✓ ***sociogenní či psychogenní*** – ty vyjadřují potřeby jednice jako sociální bytosti, např. potřeba výkonu, kompetence apod.[66]

V psychologii se odlišují formy a druhy motivů, i když ani tu není větší shoda a často se tyto termíny používají velmi volně. Zajímavý pokus o sjednocující hledisko učinil Tomáš Pardel ve svém hypotetickém modelu struktury motivace. Formy motivů jsou vyjadřovány takovými pojmy jako například potřeby, zájmy, hodnoty, ideály. Druhy motivů poukazují na konkrétní obsah, tj. na konkrétní uspokojení, jehož má být dosaženo *(např. potřeba bezpečí, jistoty apod.)*. Přes rozdílnost názorů je alespoň poměrně velká shoda v tom, že za základní formu motivů jsou obecně pokládány ***potřeby,*** a že ostatní formy motivů se z potřeb vyvíjejí.[67]

Motiv je všeobecně chápán jako pohnutka, příčina činnosti, jednání člověka zaměřené na uspokojení určité potřeby. Významnou úlohu plní při emoční, myšlenkové a fantazijní činnosti člověka.[68]

Motivem může být:

- ✓ důvod, smysl, příčina *(„motor")* určitého chování *(motiv jednání, motiv zločinu)*
- ✓ element nebo cíl motivace
- ✓ zápletka s potenciálem rozehrát nějaký děj *(literární motiv, filmový motiv)*
- ✓ charakteristická vlastnost se společným rysem *(například hudební motiv)*
- ✓ vizuální schéma *(barevný motiv, vzhledový motiv)*
- ✓ motiv *(proteomika)* – strukturní jednotka stavby proteinů obvykle mezi sekundární a terciární strukturou.[69]

---

[66] NAKONEČNÝ, M., *Psychologie osobnosti*, Praha: Academia, 1998, s. 125.
[67] KOVAŘÍK, Z., *Problémy vztahu policistů ke službě*, Praha: Police History, 2003, s. 169.
[68] ZAPLETAL, L., A KOLEKTIV AUTORŮ IMS, *Základní kategorie a pojmy ze společenskovědních předmětů*, Brno: Institut mezioborových studií, 2007, s. 84.
[69] *http://cs.wikipedia.org/wiki/Motiv*

Motiv má tři následující základní parametry:

- ✓ cíl a směr,
- ✓ intenzitu,
- ✓ trvalost.[70]

K výše uvedeným parametrům by bylo vhodné přidat ještě *energii*.

Motivace je tedy pohnutka k jednání, jedná se o pojem prozatím v psychologii nejednotný, přičemž nejčastěji je vnímán jako intrapsychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil, energizace organismu. Projevuje se napětím, neklidem, činností směřující k porušení rovnováhy. V jejím zaměření se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti. Jako nežádoucí je považována motivace strachu, úzkosti, bolesti apod. [71]

Motiv – pohnutka, příčina činnosti, jednání člověka zaměřené na uspokojení určité potřeby. Pramení z ***vnitřních***, tj. vědomých, bezděčných, podvědomých a dále ***vnějších podnětů***. Mohou být různým způsobem klasifikovány, nejčastěji však v souvislosti s dělením potřeb. Někdy jsou děleny na ***primární*** *(biogenní, instinktivní, organické, viscerogenní, vrozené)* a ***sekundární*** *(naučené, sociogenní, získané)*.

Pojmy motiv a motivace tvoří funkční jednotu, přičemž souhrn motivů lze považovat za motivaci. Samotnou motivaci pak můžeme považovat za proces, jež vzniká působením vnějších pobídek, nebo-li incentiv, vyvolávajících vznik potřeby a z ní vyplývajícího motivu.[72]

Motivy lze tedy rozdělit podle různých kritérií. Jak již bylo uvedeno výše, motivy mohou být podle místa vzniku a působení vnější *(incentivy)* a vnitřní *(introtivy)*. Za vnější motivy můžeme považovat např. odměny, tresty, příkazy, zákazy, přání, očekávání, nabídky, prosby, pobídky, vzory. K vnitřním můžeme přiřadit např. potřeby a pudy, záporné i kladné emoce, zvyky, návyky, zájmy, postoje a hodnoty, pracovní i životní cíle, ideály, životní i pracovní plány.

---

[70] HARTL, P., *Psychologický slovník*, Praha: Budka, 1996, s. 110.
[71] HARTL, P., *Psychologický slovník*, Praha: Budka, 1996, s. 110.
[72] VÍZDAL, F., *Základy psychologie*, Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 110.

Podle míry uvědomění lze motivy rozdělit na ***vědomé*** a ***nevědomé***, tedy na takové, které jsme schopni si uvědomit a uvědomujeme si je, dále na ty, které si neuvědomujeme.

Podle míry autenticity lze motivy rozdělit na ty autentické *(skutečné, pravé, hodnověrné)* a na předstírané *(prezentované navenek)*, ke kterým se lidé uchylují v případě, kdy nechtějí ukázat své společensky nepřijatelné motivy chování a snaží se naopak zveřejnit motivy společensky přijatelné.

Motivy tedy můžeme třídit podle různých kategorií či tříd, čili podle různých hledisek:

- ✓ ***pudy*** – představují vrozené, fylogeneticky nejstarší projevy organismu, dispozice, které vytváří aktivní tendence směřující k určitému cíli, mohou aktivizovat určité chování přímo, tedy bez zapojení vědomí či vůle, jsou uváděny v činnost vnitřními podmínkami a vnějšími reflexy,
- ✓ ***instinkty*** – jsou vrozené formy chování podmíněného pudy, nejdůležitějšími znaky jsou vrozenost, stálost *(neměnnost)* a biologická účelnost, svým charakterem jsou instinkty složitější, přičemž jejich počet je závislý na vývojové úrovni,
- ✓ ***potřeby,***
- ✓ ***zájmy, záliby a sklony,***
- ✓ ***hodnoty a ideály,***
- ✓ ***návyky,***
- ✓ **cíle,**
- ✓ **aspirace.** [73]

3.1 Potřeby a jejich teorie

Základní formou motivů jsou tedy ***potřeby***, přičemž z nich se další formy motivů odvíjejí. Jedná se o jistou formu deficitu *(nedostatku)* sociální či biologické dimenze. Je třeba ale rozlišit psychologický a nepsychologický význam pojmu potřeba. U psychologického pojetí pojmu potřeba jsou obsaženy obě dvě stránky, tedy ta dynamická *(pudivá)* i direktivní *(naučená, zaměřená na cíl).* Biologicky pojatý pojem potřeby má význam úplně jiný, a to jako stav fyziologického nedostatku, tedy stav

[73] VÍZDAL, F., *Základy psychologie*, Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 110-115.

porušení vnitřní fyziologické rovnováhy organismu *(homeostázy)*. Některé tyto biologické potřeby nemají psychologický dopad a nezakládají tedy ani žádnou vnitřní psychickou pohnutku *(Pocit nedostatku určité substance, např. vitaminů není pociťován jako motivační stav. Potřeby jsou tedy základní motivy vyjadřující nedostatky na úrovni fyzického a sociálního bytí člověka. Cílem chování, které je s nimi spojeno, je redukce těchto potřeb, prožívané jako různé druhy uspokojení (pocit úlevy, odpočinek, úspěch atd.)*.[74]

Pod pojmem **potřeba** si můžeme představit nutnost organismu něco získat nebo něčeho se zbavit. Také lze vysvětlit potřebu jako stav organismu znamenající porušení vnitřní rovnováhy nebo nedostatek ve vnějších vztazích osobnosti. Opakem tohoto stavu je stav rovnováhy, tedy nepřítomnosti aktuální potřeby *(navození homeostázy)*. Komplementárním pojmem k potřebám jsou **hodnoty**, jejichž výběrem mohou být potřeby uspokojovány. Hodnoty jsou však ve vývoji lidstva daleko proměnlivější než právě systém potřeb.[75]

Teorie potřeb

První z nich je ***teorie X*** a ***teorie Y,*** kterou vypracoval americký sociolog Douglas McGregor. V rámci této teorie formuloval dva modely chování lidí, které shrnul pod výše uvedenými teoriemi.

Podle teorie **X** jsou zaměstnanci:

- ✓ líní, nemají rádi práci, a pokud mají možnost, tak se jí vyhnou,
- ✓ jsou radši, když je někdo řídí a neradi přebírají odpovědnost,
- ✓ musí dostat jasné instrukce, a pokud neudělají to, co se od nich očekává, musí se cítit ohroženi,
- ✓ relativně málo ambiciózní a před vším ostatním dávají přednost jistotě.

Naopak podle teorie **Y** jsou zaměstnanci:

- ✓ kteří chtějí opravdu pracovat co nejlépe,
- ✓ pokud přijmou cíle organizace za své, budou řídit sami sebe,
- ✓ práce je pro ně stejně tak přirozená jako např. hra, či odpočinek,

[74] NAKONEČNÝ, M., *Psychologie osobnosti*, Praha: Academia, 1998, s. 125 -126.
[75] ZAPLETAL, L., A KOLEKTIV AUTORŮ IMS, *Základní kategorie a pojmy ze společenskovědních předmětů*, Brno: Institut mezioborových studií, 2007, s. 87.

- ✓ za vhodně nastavených podmínek obvykle přijímají a často vyhledávají odpovědnost,
- ✓ mají více duševních schopností, než jich jejich zaměstnavatel dokáže skutečně využít.

Podle McGregora však mnozí manažeři tíhnou k **teorii X** a s ní pak nebyli úspěšní, neboť moderní manažeři pracují podle **teorie Y**, čímž umožňují lidem růst a to má pak za efekt, že dosahují lepších výkonů a výsledků. Ve zkratce tím McGregor říká, že pro organizaci budou prospěšnější zaměstnanci, se kterými je zacházeno jako s odpovědnými, samostatnými a ceněnými lidmi.[76]

Teorie X je uplatňována především v takových organizacích či podnicích, kde manažeři nevěří svým podřízeným, že skutečně provádějí svěřený úkol. Takový vedoucí má neustálou potřebu podřízené na různých úrovních a při různých příležitostech kontrolovat. Ze zkušenosti ve svém současném zaměstnání *(Policie ČR)* musím bohužel konstatovat, že u naprosté většiny policejních manažerů *(vedoucích oddělení)* převládá užití právě teorie Y, což je pro nás řadové policisty značně demotivující.

Manažer uplatňující teorii X má následující vlastnosti:

- ✓ je zaměřený na výsledky a na termíny,
- ✓ je arogantní a není příliš tolerantní,
- ✓ není emocionální, neděkuje, nechválí,
- ✓ nevítá návrhy,
- ✓ vydává instrukce, pokyny, příkazy,
- ✓ příliš se neptá a spíše užívá pohrůžek,
- ✓ nedeleguje a nebuduje týmy
- ✓ nezajímá se o morálku v organizaci.[77]

Druhou takovou teorií o motivaci je **Hertzbergova teorie dvou faktorů**. Frederick Hertzberg rozdělil lidské potřeby do dvou kategorií, mající k motivaci silný vztah. Pojmenoval je faktor hygieny a motivující faktor. Podle jeho názoru jsou oba faktory stejně důležité z hlediska spokojenosti zaměstnanců, ale fungují odlišným způsobem. Mezi ***faktory hygieny*** patří např. plat, pracovní vztahy, pracovní podmínky,

[76] FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem,* Praha: Grada Publishing,2009, s. 173.
[77] FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem,* Praha: Grada Publishing,2009, s. 174.

jistota zaměstnání, styl řízení, typ vykonávané práce, pracovní doba. Tyto faktory podle Hertzberga nemotivují lidi k tomu, aby svou práci vykonávali co nejlépe. Pokud jsou tyto faktory nedostatečné, mohou naopak zaměstnance demotivovat, čili mohou pracovní výkonnost ovlivnit značně negativně. Jsou to faktory, které jsou pro zaměstnance nesmírně důležité, ale samy o sobě k lepším výkonům nemotivují. Dalo by se říci, že jsou schopny zaměstnance dostat do pracovní pohody, kdy se nebude věnovat jejich dosažení, ale především své práci. Člověk si jich začne všímat teprve, pokud nejsou na pracovišti přítomné v dostatečné míře. V praxi si pod nimi lze představit funkční pracovní prostředí, nábytek, společné prostory, techniku, se kterou pracuje, pružnou pracovní dobu, kterou si může přizpůsobit svým potřebám apod.. Všechny tyto věci jsou sice pro zaměstnance příjemné a člověk se s nimi cítí lépe, ale samy o sobě jej nemotivují k lepší práci a vyšší výkonnosti. Zpříjemňují prostředí, člověk díky nim získává pocit jistoty, ale v konečném důsledku nefungují jako motivace. [78]

K tomu slouží druhá kategorie faktorů, tedy **faktorů motivujících**, kam můžeme zařadit např. úspěch, uznání, odpovědnost, postup, povýšení, výzva, samotná práce. To jsou faktory, které ve skutečnosti zaměstnance motivují, povzbuzují k lepším výkonům a k tomu, aby se snažili pracovat, jak nejlépe umějí. K tomu, aby tyto faktory skutečně fungovaly a zaměstnance motivovaly, musí být nejprve uspokojeny faktory hygieny. [79]

Tedy, pokud budou pracovníci vykonávat svoji práci v nevyhovujících podmínkách pracovního prostředí, nemůže k jejich motivaci pomoci pouze uznání, pochvala, výzva apod.

Jednou z nejznámější teorií motivace formuloval ve čtyřicátých a padesátých letech minulého století Abraham Harold Maslow *(1908-1970)*, americký psychoterapeut a jeden ze zakladatelů tzv. humanistické psychologie, známou dnes především jako Maslowova hierarchie potřeb, nebo **Maslowova pyramida**. Pět základních potřeb začíná fyziologickými potřebami, potřebou bezpečí, sociální potřeby, hrdost a ego a poslední seberealizace. Pokud je naplněno jedno patro potřeby, může nastoupit patro další. Tato hierarchie se také často příhodně ilustruje na příběhu Robinsona Crusoea. Pokusme se tedy vžít do jeho postavení. Právě jsme doplavali na opuštěný ostrov

[78] FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem,* Praha: Grada Publishing,2009, s. 176.
[79] FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem,* Praha: Grada Publishing, 2009, s. 177.

a první co nás napadne, bude nejspíše to, kde najdeme vodu a něco k jídlu. Další věc, která nás napadne, bude to, kam se uchýlíme, kde se budeme cítit bezpečně. Pokud máme první dvě věci splněny, tak nejspíše vyrazíme na průzkum, abychom třeba našli nějaké jiné lidi, se kterými bychom mohli přijít do kontaktu. Když už naplníme i tuto potřebu, uvědomíme si, že nemůžeme celé dny jenom sedět na pláži, ale také něco vytvářet a stát se tím, čím se stát chceme a pracovat na cestě zpět domů.[80]

Další z teorií je **teorie kompetence,** jejímž autorem je **R.W.White** a v podstatě jde o specificky orientovanou teorii. Autorem je motiv kompetence chápán jako potřeba ovládat své okolí a projevuje se již u dětí snahou vše zajímavé prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady. U dospělých jedinců se potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, konkrétně jako potřeba prokázat své schopnosti, profesionální způsobilost *(kompetentnost)*, resp. potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, respekt a uznání jiných lidí, např. spolupracovníků, nadřízených, známých či rodinných příslušníků. Zde je potřeba kompetence chápána stejně jako potřeba vysokého výkonu. Potřeba kompetence se projevuje především v situaci, která je člověkem *(pracovníkem)* vyhodnocena a vnímána jako přiměřeně náročná. Potřeba kompetence má však kromě výše uvedeného také jinou významnou rovinu – rovinu sociální. Díky práci lze porovnávat vlastní výkony s výkony jiných lidí. Toto porovnání poté slouží k posouzení míry kompetence *(vlastní i ostatních)* a v závislosti na výsledku pak může být východiskem pro získání obdivu druhých. Tím nejpodstatnějším v souvislosti s touto teorií je to, aby řídící *(vedoucí)* pracovník své spolupracovníky *(podřízené)* pověřoval přiměřeně náročnými úkoly. Pod termínem *„přiměřeně náročný úkol“* si můžeme představit takový úkol, který mírně převyšuje úroveň schopností a předpokladů pracovníka, které již prokázal. Příznivě také na výsledek působí, když se takový úkol příliš neliší od zaměření konkrétního pracovníka a tím také můžeme očekávat navození žádoucí pracovní motivace.[81]

Z kognitivistických teorií motivace v podstatě vychází také další teorie, **teorie spravedlnosti (rovnováhy).** Jejím hlavním představitelem je J.S.Adams. Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Člověk jako pracovník má tendence srovnávat svůj vklad do práce *(co do náročnosti a intenzity)* a vklad ostatních pracovníků organizace, kteří vykonávají srovnatelnou či dokonce stejnou činnost.

[80] FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, Praha: Grada Publishing,2009, s.178 -179.
[81] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 1998, s. 251.

Sleduje efekty *(což můžou být peníze, uznání, přízeň nadřízených, možnost zvyšování kvalifikace, kvalita pracovního prostředí)*, které práce přináší jemu samotnému i jeho kolegům. Pokud pracovník nabude dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, často se dostavuje snaha *(motivace)* tuto nerovnováhu *(nespravedlnost)* odstranit.[82]

O tom, co lidi motivuje k jejich práci, nepojednávají pouze tři výše uvedené teorie, ale také mnoho dalších, přičemž ty výše uvedené jsou považovány za jedny z nejdůležitějších.

3.2 Návyky a zájmy

Návyky můžeme rozumět automatické reakce na určitou zkušenost z minulosti, která se opakuje, projevuje se jako neměnná snaha, pohnutka učinit něco konkrétního v určité situaci. Jejich základním znakem je to, že se v průběhu jenom minimálně a složitě mění.

Pojem **zájem** je v psychologii jedním z těch nejproblematičtějších, který bývá nejrůznějšími způsoby vymezován a v obecné rovině bývá obvykle chápán jako činnost, kterou je člověk ochoten vykonávat a je ochoten na ni vynakládat určitou míru energie, času, prostředků, aniž by k ní byl nucen z vnějšku a jedná se o trvalejší snahu něco poznávat. Existuje mnoho dimenzí zájmu, např. historie, příroda, sport, jazyky, politika, hudba, umění atd. Někdy bývají zájmy odvozovány z pudů, ale na rozdíl od nich mají vztah k psychickým procesům. Takto jsou zájmy vymezeny W. Arnoldem. Naopak G. Murphy zájmy spojuje se *„světem hodnot“* a považuje je za podmíněné prostředky dosahování hodnot, což je ale velmi specifické pojetí zájmu splývající s pojmem pozornosti. Zájem je zaměřen do sféry poznávání, což lze chápat jako prostředek uspokojování. Naproti tomu záliba je zmařena spíše na činnost, která je prostředkem uspokojování. Často však dochází ke spojování zájmů a zálib[83]

Obecně lze zájem charakterizovat jako něco *(činnost nebo cíl)*, pro kterou je člověk ochoten a připraven něco obětovat, neboť mu to přináší uspokojení či radost. Je to tedy něco, co člověk vykonává dobrovolně, s určitým nasazením a vzrušením s vědomím dosažení konečného uspokojení. Jedná se o schopnost trvalejšího zaměření, soustředění na určitou činnost, s výrazným emočním doprovodem. Stimuluje myšlení,

[82] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 1998, s. 253.
[83] BALCAR, K., *Úvod do studia psychologie osobnosti*, Praha: SPN, 1983, s. 126-127.

vůli, paměť a další psychické procesy. Lidé se mezi sebou svými zájmy odlišují, nejen svým zaměřením, ale také trvalostí, hloubkou, intenzitou, šířkou, hodnotou. Mimo to také vypovídají mnohé o samotné osobnosti jedince i jeho životní dráze.[84]

3.3 Hodnoty a hodnotová orientace

Každý člověk je v průběhu svého života ovlivňován mnoha skutečnostmi, situacemi a dalšími lidmi. Postupnou socializací každého jedince u tohoto dochází k vytváření určitých stálých vlastností a hodnot, které jsou podmíněny tradicemi a kulturou dané společnosti, ve které člověk žije a v neposlední řadě nukleární rodinou. Především ta zajišťuje loajalitu svých členů vůči hodnotám významných pro společnost a jejich přenos na další generaci. Pod pojmem hodnota si můžeme představit cenu, kterou pro nás má určitá osoba, předmět či vlastnost. Je to záležitost značně subjektivní, která se navíc liší od jedince i od situace a je spojena s uspokojováním potřeb. Předmět má např. jen takovou hodnotu, do jaké míry je žádoucí. Například kabát znamená jinou hodnotu pro člověka, který si v teple domova vybírá, co na sebe a pro člověka nacházejícího se v mrazu v odlehlé krajině, pro toho má tento kabát hodnotu nejvyšší, znamenající pro něj přežití. Hodnoty rozlišujeme biologické, ekonomické, morální, estetické, etické, náboženské, logické atd.[85]

Hodnoty má každý člověk jiné, neboť každý vyrůstá v jiném prostředí, které ho mimo jiné ovlivňuje i v této oblasti. Ani stejné prostředí nepůsobí na každého stejně, protože každý člověk je vnitřně jiný.

3.4 Ideály

Na každého jedince působí společnost, která usiluje o to, aby si osvojil morální měřítka, kodex, společensky žádoucí návyky, ideje, způsoby chování a hodnoty. Ideály bývají tvořeny především pod vlivem společenského hodnocení a kontroly. Projevují se v konkrétních činech člověka, vyjadřují jeho přesvědčení a mínění, určují stanoviska, která zaujímá, a tudíž tedy patří k významné charakteristice jeho osobnosti.

---

[84] ZAPLETAL, L., A KOLEKTIV AUTORŮ IMS, *Základní kategorie a pojmy ze společenskovědních předmětů*, Brno: Institut mezioborových studií, 2007, s. 94.
[85] VÍZDAL, F., *Základy psychologie*, Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 114-115.

Ideál je chápán jako určitý model, vzor sloužící člověku jako vodítko v jeho chování a jednání. Stejně tak se může týkat osobního profilu člověka, jako jeho osobních životních cílů. V ideálech je obsaženo a přestavuje něco, čeho si člověk váží, cení a čeho má případně nedostatek. Ve značné míře jsou ideály přijímány v právních a morálních normách, životních zkušenostech a v životní filosofii člověka. Ideály nezbytně vznikají pod společenským vlivem.[86]

3.5 Emoce a city

Emoce je možné definovat jako schopnost reagovat na různé podněty prožitkem libosti a nelibosti, kdy tento je spojen s fyziologickými reakcemi a změnou aktivity, popř. některými jinými projevy. Nelze je však zaměňovat s pojmem city, nejedná se o synonymum. City bývají přesněji vymezeny, přičemž jsou definovány pouze svojí psychickou kvalitou. Emoce jsou komplexními projevy, které můžeme charakterizovat z více hledisek.

Můžeme rozlišovat:

- ✓ prožitkovou složku emoce, v níž se dá diferencovat kvalitu prožitku *(libost - nelibost)* a také stupeň napětí,
- ✓ fyziologickou reakci, ta je typická jenom pro určitý okruh emocí, přičemž se projevuje rozdílnou mírou aktivace,
- ✓ vnější projevy emocí, kdy si pod tímto můžeme představit především výraz emocí *(mimické a pantomimické projevy)*, které jsou typické rovněž pro určitý typ emocí a různé varianty navozeného chování.[87]

Emoce – pojem vyjadřující subjektivní zážitky libosti a nelibosti provázené fyziologickými změnami, motorickými projevy *(gestikulace, mimika)*, stavy větší či menší pohotovosti a zaměřenosti *(nenávist, láska, strach atd.)*.[88]

Emoce se skládají ze tří složek:

- ✓ emocionální zážitek
- ✓ emocionální chování,
- ✓ doprovodné fyziologické změny v organismu.

---

[86] RŮŽIČKA, J., *Motivace pracovního jednání*, Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992, s. 17-18.
[87] VÁGNEROVÁ, M., *Základy psychologie*, Praha: Nakladatelství Karolinum, 2007, s. 143.
[88] ZAPLETAL, L., A KOLEKTIV AUTORŮ IMS, *Základní kategorie a pojmy ze společenskovědních předmětů*, Brno: Institut mezioborových studií, 2007, s. 77.

Jako příklad lze použít jedince pociťujícího zlost, který se chová agresivně, zrychluje se jeho srdeční činnost a nadledvinky vylučují do krve více adrenalinu.[89]

4. PRACOVNÍ MOTIVACE

„Úspěch vedoucího je možné definovat jako maximální využití schopností jeho podřízených.“

(John C. Maxwell) [90]

Pod pojmem pracovní motivace si lze představit faktory působící na jedince, které vysvětlují, proč vlastně něco dělá, co jej k tomu vede. Proč si vybírá konkrétní zaměstnání, proč v něm setrvává, proč mu některé práce vyhovují a jiné zase ne, proč některé činnosti dělá zodpovědně a některé zase méně. Co jsou ty podstatné důvody, na jejichž základě člověk vůbec pracuje.

Pracovní motivace je základním kamenem úspěšného vedení zaměstnanců. Bez motivačních faktorů si již nelze vůbec představit jakékoliv vedení zaměstnanců, potažmo celých firem. Na pracovní motivaci zaměstnanců velmi záleží, protože zvyšuje efektivitu, kreativitu a produktivitu práce, dále pak také pracovní výkonnost a pracovní výkon.

Pokud zde píši o pracovní motivaci a pracovním výkonu, měl by být také zmíněn samotný pojem ***práce.*** Prací tedy rozumíme duševní nebo také fyzickou činnost, která je vyžadována společností nebo kterou si člověk stanovuje sám za účelem dosažení určitého cíle či uspokojení určité potřeby. Pod pojmem práce je zahrnuta určitá míra odpovědnosti, která ji odlišuje od jiných činností, např. od hry. Samotná práce, která je vykonávána z vlastního zájmu jedince, může obohatit jeho život. Pokud je však někdo k práci nucen, nebo k ní je nucen okolnostmi, může mít taková práce díky tomuto vlivu špatnou adaptaci. Práce působí nejčastěji jako socializační činitel, kdy člověku pomáhá se zařadit do společnosti. Práce je odváděna na té nejlepší úrovni za předpokladu, že je člověk dostatečně k této práci motivován, přičemž tou nejlepší motivací v tomto ohledu je motivace vnitřní, kdy člověk sám má osobní zájem na tom,

[89] NAKONEČNÝ, M., *Emoce a motivace*, Praha: SPN, 1973, s.7.
[90] DAIGELER, T., *Vedení lidí v kostce*, Praha: Grada Publishing, 2008, s. 30.

aby daná práce byla co nejlepší. Z tohoto pohledu je nesmírně důležité ze strany vedoucích pracovníků, aby své pracovníky na takovou úroveň motivace dostali a do budoucna i udrželi. Pokud člověk nemá stálé zaměstnání, kam pravidelně dochází a je v kontaktu se spolupracovníky i dalšími lidmi, odráží se to časem na jeho psychice, sebevědomí a další pracovní motivaci.

Pod pojmem **pracovní výkon** si lze představit výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.

Pracovní výkonností rozumíme obecnější a dlouhodobější vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému jedinci.

Klíčovým pojmem pro pracovní motivaci je **motiv** a **potřeba**. Potřebou rozumíme subjektivně pociťovaný nedostatek něčeho nezbytného, což potřebujeme jako bytosti, abychom mohli fungovat k udržení holé existence. To jsou potřeby fyziologické, např. hlad, žízeň, teplo, chlad, spánek, sex apod. Naopak motiv představuje spíše jen popud, motivace zahrnuje popudy a zároveň činnost směřující k uspokojení potřeby. [91]

Pracovní motivace nemusí být v celé své skutečnosti až tak obtížná, jak by se mohlo na první pohled zdát. Největší problém samotné pracovní motivace je také fakt, jak manažer dokáže do svého „nedostatku“ času proces motivace vměstnat. Čas investovaný do zaměstnanců k jejich motivování se mnohonásobně vrátí. Odměna za tento čas pravděpodobně bude stát za to. Určitě je to smysluplnější, než pak řešit skupinu nemotivovaných zaměstnanců, kteří nás pak v důsledku budou stát třikrát více času.[92]

Kdysi převládal názor, že pocity lidí z práce nejsou nijak důležité. Jediné, co mělo význam, byla práce jako taková a množství manažerů mělo dojem, že dosahování výkonu zaměstnanců je přímý proces. Názor, že zaměstnancům stačí říct, co mají dělat a oni to udělají, je snad již minulostí. Pokud to zaměstnancům nestačilo k jejich aktivitě, bylo přistoupeno k nátlaku. Řízení pomocí síly ještě zcela nevymizelo a v určité podobě se objevuje v různých oblastech i dnes. Tato taktika může být do jisté míry krátkodobě úspěšná, ale v dlouhodobém měřítku vyvolá spíše odpor. Úkolem manažera není pouze dosáhnout stanoveného cíle, ale jeho zájmem by mělo být, aby

[91] KVASNIČKOVÁ, I., BERKA, M., *Pracovní motivace v kostce*, Praha: Nová forma, 2010, s. 5-6.
[92] DAIGELER, T., *Vedení lidí v kostce*, Praha: Grada Publishing, 2008, s. 30.

ho bylo dosaženo dobrovolně, bez zmiňovaného nátlaku. V této oblasti je každá chyba nepřípustná, neboť faktor odporu může mít dalekosáhlé důsledky.[93]

Úsilí, které je pak třeba vynaložit, aby manažer dal vše do pořádku a zvedl pracovní výkon zaměstnanců zpět, je bezpochyby větší, než které by bylo třeba vyvinout na začátku správným postupem. Zaměstnanci totiž budou své úkoly plnit na té nejvyšší úrovni teprve tehdy, budou-li je plnit se zaujetím, zájmem a chutí sami od sebe.[94]

Vedoucí pracovníci mají své zaměstnance především motivovat, a to motivovat tím, že je pro danou věc *(cíl organizace)* nadchnou. To je bezesporu nejdůležitější úkol vedoucích pracovníků. Měl by vytvořit takové prostředí a podmínky, aby se pracovník motivoval sám, aby k tomu nemusel být neustále pobízen a směřován. Nejefektivnější motivace je ta, která vzejde z nitra toho kterého konkrétního pracovníka, kterému jsou jasné důvod, proč danou věc či činnost co nejlépe vykonávat.

4.1 Motivace a pracovní výkon

Pracovní motivace je přínosem nejen pro jedince jako úspěšného zaměstnance nebo pracovní skupinu, ale především také pro toho, kdo jedince či skupinu vede. Pracovní motivace je důležitým aspektem každé manažerské práce. Když se pracovní motivace dělá dobře a efektivně, stává se samotná práce zajímavější a tím umožňuje zaměstnancům, pracovním skupinám a manažerům dosahovat lepších výsledků a pracovních úspěchů.

Díky pracovní motivaci může manažer vyřešit spoustu problémů, které před ním stojí, jako je na příklad snížení kvality a výkonu práce, snížení dochvilnosti, absence, snížení úrovně kreativity, odmítání firemních pravidel, pomluvy, obtěžování apod. V neposlední řadě také pomůže přesvědčit zaměstnance, aby byli loajální k firmě nejen v době, kdy se jí daří, ale především v časech horších, kdy se firmě příliš nedaří. [95]

Lidské jednání vzniká na základě rozhodování. Jeho realizováním je člověk schopen dosahovat stanovených cílů – jedná, tedy směřuje k cíli. ***Pracovní jednání***

[93] FORSYTH, P., *Jak motivovat lidi*, Praha: Computer Press, 2000, s. 13.
[94] FORSYTH, P., *Jak motivovat lidi*, Praha: Computer Press, 2000, s. 14.
[95] KVASNIČKOVÁ, I., BERKA, M., *Pracovní motivace v kostce*, Praha: Nová forma, 2010, s. 5-6.

vzniká ve vztahu k individuálním cílům člověka, nýbrž je posuzováno ve vztahu k cílům celé organizace, podniku. Pokud toto jednání směřuje a přispívá k realizaci organizačních cílů, pak se jedná o výkonné jednání, pokud tomu tak není, jde o jednání nežádoucí. Stupeň výkonnosti je v obecné rovině určován poměrem vstupů a výstupů. Za výkonné jednání lze považovat takové jednání, které dosahuje vytýčeného a žádoucího cíle v co možná nejkratším čase a s co možná nejmenšími náklady nebo takové jednání, které ve stanoveném čase a s danými náklady dosahuje cíle v co možná největší míře. [96]

Pracovní výkonnost lze mimo jiné také definovat jako účinnost pracovního jednání, kterým pracovník realizuje úkoly spojené s výkonem své pracovní pozice *(role)*.[97]

Pokud tedy budou zaměstnanci dostatečně a efektivně motivováni, půjde nahoru také jejich výkonnost. Jak souvisí pracovní výkonnost s motivací? Výkonnost je ovlivněna nejen motivací, ale množstvím dalších faktorů. Mezi dva základní patří především ***schopnosti a úroveň motivace zaměstnance.*** Oboje však na úroveň výkonnosti nepůsobí nezávisle, avšak spíše ve vzájemném vztahu. Vzestup úrovně motivace se projevuje více na výkonnosti zaměstnanců, u kterých jsou zaznamenány větší schopnosti, než u zaměstnanců s nižší úrovní schopností. [98]

Typickým znakem každého pracovního jednání je především úsilí, s jakým daný zaměstnanec vykonává svěřený úkol. Můžeme ho chápat jako energii, kterou vkládá pracovník do své činnosti. V tomto ohledu úsilí velmi těsně souvisí s úrovní motivace. Úsilí samozřejmě souvisí s výkonností, leč nejedná se o jedno a totéž. Výkonnost se týká hlavně určitého objektivního faktu, který představuje výsledek pracovní činnosti a úsilí má charakter především subjektivní, kdy se jedná o vnitřní stav zaměstnance.[99]

Společnou chybou mnoha vedoucích pracovníků je, že zastávají názor, když svým zaměstnancům řeknou pouze to, co mají dělat. Pokud však daní pracovníci přebírají za úkol odpovědnost, musí také vědět, k čemu je předmětný úkol potřeba, nevystačí si pouze se základní informací, jak danou práci vykonávat, ptají

[96] BOUČEK, V., HERBOLT, J., *Motivace v řídící praxi*, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1978, s. 45.
[97] BOUČEK, V., HERBOLT, J., *Motivace v řídící praxi*, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1978, s. 46.
[98] BOUČEK, V., HERBOLT, J., *Motivace v řídící praxi*, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1978, s. 50.
[99] BOUČEK, V., HERBOLT, J., *Motivace v řídící praxi*, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1978, s. 56.

se po smyslech a cíli své práce. Čím více se podaří pracovníky aktivně zapojit, tím účinnější jsou také dohody o cílech.

Pro úspěch firmy je významnější otevřená diskuze mezi úrovněmi hierarchie o tom, které cíle jsou důležité a strategicky nezbytné. Pouze dostatečnou komunikací lze zajistit hladké spojení mezi firemními a individuálními cíli.[100]

Běžně se vychází z domněnky, že pracovní výkonnost ovlivňují především subjektivní předpoklady lidí. Většinou se to vysvětluje při argumentaci tak, že různí lidé dosahují při plnění úkolů různých výsledků, nepodávají stejné výkony a ten který zaměstnanec rovněž nepodává stále stejné výkony, ale jeho výkony se často různým způsobem mění. Na průběh pracovní činnosti a její výsledky často působí celý soubor určujících vlivů, předpokladů nebo determinant, které můžou být buď subjektivní, nebo objektivní. Mezi subjektivní *(osobní)* předpoklady patří především tělesné a duševní schopnosti člověka, kvalifikační předpoklady, volní vlastnosti člověka, stejně tak i zvládání různých okolností na emocionální úrovni. Objektivní předpoklady jsou například objektivní zajištění práce, technologie a technické vybavení, řízení pracovního procesu, způsoby hodnocení a odměňování práce, vnější pracovní podmínky, sociální podmínky pracovního výkonu a sociální a hygienické vybavení pracoviště. Mezi objektivní předpoklady je však také třeba ještě započítat různé situační vlivy, které mohou různým způsobem ovlivnit výkonnost lidí. Na základě výše uvedeného je tedy zřejmé, že pracovní výkon je podmíněn mnoha vlivy. [101]

4.2 Pracovní spokojenost

Řídící pracovníci motivují své zaměstnance mimo jiné také tím, že jim vytváří takové pracovní prostředí, díky kterému dojde k uspokojení vnitřní potřeby zaměstnanců a dále pomůže naplnit organizační záměry organizace s tím, že z toho budou mít prospěch všichni. Řídící pracovníci ale k tomu, aby tyto potřeby zaměstnanců znali, musí jim naslouchat a dívat se kolem sebe. Pokud dojde ke změně atmosféry na pracovišti, tak je na těchto řídících pracovnících, aby zjistili příčinu této změny, a musí personál přeorientovat.

---

[100] DAIGELER, T., *Vedení lidí v kostce*, Praha: Grada Publishing, 2008, s. 35.
[101] KOVAŘÍK, Z., *Problémy vztahu policistů ke službě*, Praha: Police History, 2003, s. 202.

Motivovaný kolektiv je také výkonný kolektiv. Každý ze zaměstnanců má samozřejmě jiné potřeby, přičemž ale většina z nich vyžaduje následující:

- ✓ bezpečnost,
- ✓ zajímavou práci,
- ✓ zajímavý podnik,
- ✓ přátelské spolupracovníky,
- ✓ dobré nadřízené,
- ✓ povýšení,
- ✓ uznání,
- ✓ dobré pracovní podmínky,
- ✓ odměny,
- ✓ dobrý plat.

K tomu, aby se řídící pracovníci alespoň pokusili o splnění výše uvedeného, musí praktikovat následující efektivní metody řízení:

- ✓ dbát na to, aby byli zaměstnanci informováni,
- ✓ s každým jednat jako s profesionálem,
- ✓ pravidelně reorganizovat pracovní diagram,
- ✓ konfrontovat očekávání svá a zaměstnanců,
- ✓ vyžadovat názory zaměstnanců,
- ✓ nevyslovovat hodnotící soudy,
- ✓ dbát na to, aby byly věci včas dotaženy do konce,
- ✓ být velkorysý a užívat pochval,
- ✓ podporovat profesionální růst,
- ✓ poslouchat, snažit se porozumět a respektovat.[102]

Z výše uvedeného vyplývá, že spokojenost zaměstnanců je nesmírně důležitá a lze ji považovat za nezbytnou v souvislosti s jejich motivací k práci. Dříve než se řídící pracovník zaměří na příčiny individuální nespokojenosti, měl by vzít v úvahu širší okruh otázek. Zaměstnanci mohou ztratit motivaci a výkonnost z důvodů, které se nemusí jejich zaměstnání vůbec týkat. Může se jednat např. o geografickou polohu organizace, celkovou ekonomickou situací v zemi, potažmo v dané oblasti, velikost organizace či způsob vedení podniku.

[102] MISKELL, J., R., MISKELL, V., *Pracovní motivace*, Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 1996, s. 65-66.

Pro zaměstnance pracující ve městě je stres denní realitou, kdy výsledkem může být podvědomý pocit úzkosti a napětí, což může vyústit v pracovní nespokojenost. Jednou z možných příčin pracovní nespokojenosti je tedy prostředí. Další z možných příčin lze spatřovat v počasí, dále v ekonomických vlivech, což může být tlak působící na zaměstnance, na jehož místo se snaží dostat další kvalifikovaní kolegové. Dalšími faktory, které mají vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců, může být to, zda se jedná o novou organizaci či dlouholetou, jak je tato organizace velká, neboť v malém podniku může mít i ta nejnepatrnější změna vliv na všechny ostatní zaměstnance a pracovní morálka bude s každou takovou změnou nepochybně kolísat. Dále má na pracovní spokojenost každopádně vliv způsob a metody řízení organizace, přičemž každý zaměstnanec se musí nejprve zadaptovat nebo vyhledat takovou organizaci, která vyhovuje jeho osobnímu stylu. Dále je třeba, aby řídící pracovník dokázal rozlišit, zda pracovní nespokojenost zaměstnance je důsledkem jeho osobních problémů nebo se týká problémů širšího rámce.[103]

Vedle spokojenosti zaměstnanců existuje ještě něco jiného, co vypovídá o vztahu zaměstnanec – práce. Jedná se o psychické jevy, které jsou v současné psychologii osobnosti označovány jako procesy ***identifikace s prací,*** vnitřního ztotožnění s ní. Jedná se o psychické jevy charakterizující hlouběji sepětí osobnosti s její pracovní rolí. V obecné rovině jsou tyto jevy odrazem určitých potřeb člověka *(např. náklonnosti, lásky a identifikace)*. Každý z nás má své typické specifické vlastnosti, které má dány zčásti dědičností a z části vrozenými dispozicemi. Díky těmto vlastnostem můžeme zjistit, k jaké činnosti máme blíže, ke které se hodíme a naopak pro jakou méně. Určitě se shodneme na tom, že existují lidé, kteří jsou schopni vést druhé, jiní mají schopnost ostatní povzbudit, někdo je schopen pracovat lépe, někdo hůře, někteří z nás jsou spíše průzkumníky, někteří kritiky, inovátory, pečovateli nebo kontrolory. Někdo má schopnost zaměřovat se na detaily, jiní se zaměřují na celek. Pokud člověk pracuje v souladu se svými schopnostmi, má velké předpoklady k tomu, aby byl nejen spokojený, ale také úspěšný, což rozhodně není jedno a totéž. Výsledky různých studií, např. v USA, nám ukazují, že čtyři lidé z pěti jsou špatně pracovně zařazeni. Z toho vyplývá, že značné množství lidí vykonává práci, pro kterou nemá předpoklady nebo je jejich talent či nadání nevyužito, či využito nedostatečně. Člověk může být ve své práci spokojený, pakliže žije a pracuje v souladu se svou celkovou

[103] MISKELL, J., R., MISKELL, V., *Pracovní motivace*, Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 1996, s. 21-23.

osobnostní výbavou, se svým založením, schopnostmi a předpoklady. Je nesmírně důležité, že tyto osobnostní dispozice determinují lidské možnosti také v práci. U každého člověka je v určité míře možnost dalšího rozvoje těchto dispozic, ale pouze v rámci jeho celkových dispozic, ne už tak nad ně. Ideální povolání ve skutečnosti neexistuje, nikdy není využito 100% všech osobnostních dispozic jedince. Téměř vždy se jedná o jistý kompromis mezi tím, na co se hodíme a tím, co se nám nabízí. V současné době, kdy je nouze o pracovní místa, tak práce získává na významu z hlediska prestiže především pro mladší generaci.[104]

4.3 Oddanost a angažovanost zaměstnanců

Oba dva výše uvedené pojmy, tedy oddanost a angažovanost jsou velmi úzce svázané. Někteří lidé zaměňují nebo nesprávně označují angažovanost alternativní, aktuálnější a také možná kultivovanější a rafinovanější termín pro oddanost. Pod pojmem oddanosti si lze představit člověka pro něco morálně nadšeného *(pro nějakou doktrínu či záležitost)*, zatímco člověk angažovaný je takový, který se pilně a horlivě něčím zabývá, něco dělá.

Významem pojmu oddanosti je míra identifikace jedince s danou organizací a zapojení se do ní. Obsahuje tři faktory:

- ✓ silnou touhu zůstat členem organizace,
- ✓ silnou víru v hodnoty a cíle organizace a jejich akceptování,
- ✓ připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.[105]

Šetření britských Industrial Relations Services *(2004)* zjistilo, že spokojenost pracovníků a jejich oddanost organizaci nejvíce ovlivňovalo následujících pět skutečností:

- ✓ vztah s manažerem *(nadřízeným)* – 63%,
- ✓ vztah s kolegy – 60%,
- ✓ kvalita řízení na liniové úrovni – 62%,
- ✓ uznání za přínos – 56%,
- ✓ schopnost vést: viditelnost a důvěrnost – 55%.[106]

---

[104] KOVAŘÍK, Z., *Problémy vztahu policistů ke službě*, Praha: Police History, 2003, s. 95.
[105] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 233.

Pod pojmem angažovanost si lze představit pozitivní oboustranný vztah mezi pracovníkem a jeho organizací, kdy obě dvě strany si jsou vědomy svých vlastních potřeb, ale také potřeb druhé strany a způsobu podpory k naplnění těchto potřeb. Angažovaní pracovníci a organizace udělají pro toho druhého vždy něco navíc, neboť investice do jejich vztahu vidí oboustranně prospěšnou. [107]

O angažovanosti hovoříme tehdy, pokud jsou lidé svojí práci oddáni, pokud mají skutečný zájem o to, co dělají a tato činnost je vzrušuje. Angažovanost a zaujetí k práci, může u zaměstnanců existovat nezávisle na angažovanosti k organizaci za předpokladu, že jim tato organizace poskytuje příležitosti a prostor pro uplatňování a rozvíjení jejich schopností a dovedností. Zvyšování angažovanosti začíná vytvořením pracovního úkolu a pracovního místa nebo vytvářením rolí, přičemž se jedná o zaměření na:

- ✓ podnětnosti a zajímavosti,
- ✓ rozmanitosti,
- ✓ autonomii *(volnost a nezávislost držitele pracovního místa, možnost rozhodovat míra odpovědnosti),*
- ✓ celistvost pracovního úkolu a jeho významnost.

4.4 Způsoby motivování zaměstnanců

„Nejhlubší touha v nitru člověka je touha být oceněn.“

(William James)[108]

Velké množství vedoucích si dodnes myslí, že hlavním a nejdůležitějším činitelem, který rozhoduje o tom, zda zaměstnanec zůstane nebo půjde jinam, je plat. Spousta zaměstnanců však na první místo řadí naopak uznání za jejich práci. Základem veškeré motivace je kruh sestávající z výzvy – úspěchu – uznání. [109]

Tedy, pro zaměstnance je pořád důležité to, zda jej někdo za jeho dobré výkony pochválí, ocení je, nebo zda jeho činnost zůstane bez povšimnutí a bude brána jako samozřejmost, za kterou stejně dostává zaplaceno. Každému zaměstnanci vyhovuje jiný

[106] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 239.
[107] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 233.
[108] BRANHAM, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, Brno:Computer Press, 2004, s. 191.
[109] BRANHAM, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, Brno:Computer Press, 2004, s. 191.

způsob uznání či pochvaly. Jednomu může vyhovovat ústní pochvala z očí do očí, jinému ústní před zbytkem kolektivu, jinému zase pochvala písemná. Pokud už na konkrétní ocenění či pochvalu dojde, měla by být konkrétní, nepostačí obecné fráze o *„dobrém výkonu"* a také by mělo dojít jak na jednotlivce, tak i na skupiny. Pokud si však vedoucí není úplně jistý tím, jak zaměstnance nejlépe ocenit či odměnit, není nic snazšího než se jej na rovinu zeptat, co by nejvíce uvítal. Není však důležité chválit jen za *„velké"* věci, ale především za ty menší, dílčí úspěchy a výkony.

Podle autora knihy *Největší podstata vedení* Michaela LeBoeufa je následujících deset způsobů nejlepších k ohodnocení dobré práce zaměstnanců:

- ✓ peníze,
- ✓ uznání,
- ✓ pracovní volno,
- ✓ aktivní účast na postupech,
- ✓ oblíbená práce,
- ✓ povýšení,
- ✓ zvýšení svobody,
- ✓ osobní růst,
- ✓ zábava,
- ✓ pochvaly.[110]

Způsob, jakým je třeba správně a dostatečně motivovat zaměstnance se odvíjí od toho, co který zaměstnanec od své práce očekává. V první řadě chodí do práce, aby vydělal peníze pro sebe a svou rodinu, aby si mohli dopřát, co chtějí a aby si udrželi určitý životní standard, na který jsou zvyklí. Mimo jiné od své práce očekávají sociální vazby s jinými lidmi, uznání od kolegů, známých a především od nadřízených. Co tedy především zaměstnance motivuje k jejich pracovní činnosti? Proč každé ráno vstávají z postele a za každého počasí vyrazí na víceméně stejnou trasu do místa jejich zaměstnání? Proč jim činí radost, že mohou do práce chodit a dobře pracovat? U každého člověka jsou důvody sice trochu jiné, ale tři základní věci očekávají všichni zaměstnanci od svých nadřízených. Správný manažer a řídící pracovník by měl každému ze svých zaměstnanců věnovat potřebný čas, dávat pozitivní a negativní zpětnou vazbu, projevit jim dostatečnou míru důvěry a pověřit je pravomocemi, čímž

[110] BRANHAM, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, Brno:Computer Press, 2004, s. 199.

lze posílit jejich pracovní motivaci. Čili jinými slovy je důležité a nezbytné, aby každý jednotlivý zaměstnanec dostal od svého zaměstnavatele to, co chce a výsledkem toho bude, že také zaměstnavatel od svých zaměstnanců dostane, co potřebuje. Velice důležitým aspektem je skutečnost, že není až tak důležité motivovat lidi samotné, ale vytvářet takové pracovní prostředí, v němž se lidé motivují sami, sami chtějí vykonávat svou práci lépe, sami od sebe mají zájem na dobrém jménu své organizace a její cíle považují automaticky také za cíle vlastní.[111]

Gallupova organizace [112] v několika posledních letech prováděla výzkum, na jehož podkladě vytvořila seznam dvanácti prvků, které jsou známkou perfektního řízení. Tomuto tématu se věnovaly také výzkumy v americkém průmyslu a i výzkum Alana Fairweathera, přičemž výsledkem těchto výzkumů je seznam deseti následujících faktorů, které charakterizují základní očekávání lidí od svého zaměstnání:

- ✓ zajímavá práce,
- ✓ jistota zaměstnání,
- ✓ pochopení pro osobní problémy,
- ✓ dobré pracovní podmínky,
- ✓ ohleduplně dodržovaná disciplína,
- ✓ loajalita firmy k zaměstnancům,
- ✓ dobrý plat,
- ✓ osobní růst a postup v organizaci,
- ✓ uznání za vykonanou práci,
- ✓ pocit účasti na dění ve firmě.[113]

Výše uvedený výčet lze tedy chápat i jako faktory spokojenosti zaměstnanců ve své práci, kdy neplatí to, že nejsilnějším motivem k co nejlépe vykonávané práci jsou vždy jenom peníze, ale především zajímavá práce, atmosféra na pracovišti a uznání za vykonanou práci. Není tedy pravdou to, co se velká většina manažerů *(mimochodem zastávajících teorii X)* domnívá, tedy, že lidé chodí do zaměstnání a vykonávají svěřené

---

[111] FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem,* Praha: Grada Publishing,2009, s. 172.

[112] GALLUPOVA ORGANIZACE (ÚSTAV) - *dnes nadnárodní společnost zabývající se širokou škálou aktivit v oblasti manažerského poradenství, vzdělávání, reklamy, výzkumu veřejného mínění, chování spotřebitelů a mediálních publik, ústav je pojmenován po Dr. Georgu H. Gallupovi (1901-1984), který inicioval politické průzkumy veřejného mínění a který byl zakladatelem počátečních aktivit ústavu v r. 1935 a vytvořil metodu průzkumu individuálními dotazníky, která v r. 1936 dosáhla oslnivého úspěchu při Gallupově úspěšné předpovědi úspěchu F.D. Roosevelta v prezidentských volbách s chybou pouhých 6%.. (zdroj: http://rpm.fss.muni.cz/Revue/Revue10/RPM-10-simunek_gallup.pdf* a SILLAMY, N., *Psychologický slovník,* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001, s. 64).

[113] FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem,* Praha: Grada Publishing,2009, s. 180.

úkoly především pro finanční odměnu. Peníze jsou sice důležitým a nepostradatelným faktorem motivace, ne však tím nejdůležitějším. Lidé chtějí více než jen materiální odměnu za svoji odvedenou práci, chtějí mít pocit, že je jejich práce pro celou organizaci zásadně důležitá, jedná se o smysl a význam jejich činnosti, vědomí, že jsou na své pozici nepostradatelní, důležití.

„Jsou dvě věci, po kterých lidé touží víc než po sexu a penězích – uznání a chvála."

(Mary Kay Asch) [114]

Důležitou roli v motivování zaměstnanců hraje bezesporu také **zpětná vazba**, o které se občas říká, že je *„snídaní vítězů."* Zpětnou vazbu je strašně důležité dávat členům pracovního týmu, aby byl motivovaný. Naprostá většina zaměstnaných lidí chce vědět, jak si v práci vede, jakých dosahuje výsledků, jak jejich práci hodnotí nadřízení. Chtějí být informováni o tom, zda pracují dobře nebo by měli pracovat lépe. Je sice pravdou, že ne každý chce slyšet, že nepracuje dobře, ale záleží na tom, jak je i tato informace podána, neboť zvolený způsob nejspíše ovlivní jejich budoucí motivaci k práci. Zpětnou vazbu ale nelze chápat jako nějakou formu pravidelného *(měsíčního či ročního)* hodnocení zaměstnanců. Zpětná vazba se uskutečňuje neustále, jedná se o okamžiky, kdy manažer vidí nebo slyší něco, na co má potřebu jakkoli zareagovat. Jsou to běžné situace, kdy se vedoucímu na práci podřízených něco líbí či nelíbí a on na tyto situace reaguje. Tato zpětná vazba může být jak pozitivní, tak i negativní, přičemž obě dvě jsou pro zaměstnance nesmírně důležité. [115]

Motivující manažer si totiž velmi dobře uvědomuje, že téměř každý člen jeho týmu pozitivně reaguje na pozitivní zpětnou vazbu.[116]

Na toto téma se jednou vyjádřil Sam Walton *(Samuel Moore "Sam" Walton, 1918 – 1992)*, zakladatel sítě amerických marketů Wal-Mart:

„Ničím nelze nahradit pár dobře zvolených, dobře načasovaných a upřímných slov chvály. Nestojí vůbec nic a přitom mají hodnotu celého jmění."[117]

---

[114] DAIGELER, T., *Vedení lidí v kostce*, Praha: Grada Publishing, 2008, s. 34.
[115] FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, Praha: Grada Publishing,2009, s. 94.
[116] FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, Praha: Grada Publishing, 2009, s.96.
[117] FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, Praha: Grada Publishing,2009, s. 98.

Pokud manažer chce, aby fungovala správně i negativní *(opravující)* zpětná vazba, je třeba dodržet několik základních pravidel:

- ✓ zpětnou vazbu je třeba provést hned,
- ✓ konkrétně, co dělá zaměstnanec špatně,
- ✓ konkrétně říci, co bude napříště od zaměstnance očekáváno *(popř. mu to názorně předvést)*,
- ✓ ukazovat, jak si konkrétního zaměstnance váží za jeho přínos,
- ✓ nikdy nikoho nekárat za něco, co se o něm jen povídá.[118]

Existuje několik důvodů, proč se vedoucí bojí užívat zpětné vazby, proč se bojí říkat bezprostředně svým zaměstnancům, co se jim líbí a co ne:

- ✓ strach z konfrontace *(to může hrozit tam, kde je zaměstnanec lepší odborník než sám vedoucí)*,
- ✓ strach, že se vedoucí někoho svými názory dotkne,
- ✓ strach z vlastního selhání,
- ✓ nedostatek času na *„hru na trenéra,“*
- ✓ nedostatek vlastních zkušeností se zpětnou vazbou,
- ✓ slabý podnět být koučem[119] a k poskytování zpětné vazby.[120]

„Z druhých lidí dostanete to nejlepší tehdy, když vydáte to nejlepší, co je ve vás samotných.“

(Zig Ziglar)

Z motivace zaměstnanců je třeba vytvořit zvyk. Přitom by měla být vyvážená a kreativní, je dobré otevřít diskuzi mezi zaměstnanci a dát si práci a vynaložit čas s hledáním nových řešení. Nezbytným předpokladem úspěšně motivovaných zaměstnanců je čestnost a upřímnost. Manažer musí být upřímný a plnit své sliby a závazky, protože v opačném případě mu to zaměstnanci budou mít pochopitelně

---

[118] BRANHAM, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, Brno:Computer Press, 2004, s. 186.

[119] Coaching – koučování**.** *Koučování je strukturovaný proces, řízený vztahem mezi koučem a jeho klientem." Konečným záměrem koučování je vyvinout vnitřní a vnější struktury, které lidem pomohou dosáhnout úspěchu. Koučování rozvíjí potenciál lidí rozšířením jejich smyslu pro to, co je možné. Koučování je o objevování, uvědomování si a volbě. Lidé, kteří se nechávají koučovat, chtějí vidět výsledky. Koučování není psychoterapie. Smyslem koučování není léčba, odstraňování nedostatků nebo skrytých příčin. I když může koučování mít někdy podobný efekt jako psychoterapie, není ho dosaženo skrz psychologické a psychoterapeutické teorie, ale díky vlastní cestě, kterou si klient k výsledku najde. (zdroj. http://cs.wikipedia.org/wiki/Kou%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD).*

[120] BRANHAM, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, Brno:Computer Press, 2004, s. 184.

za zlé. Je těžké motivovat někoho, na kom vám nezáleží. Naopak, pokud vedoucímu na zaměstnancích upřímně záleží, je potom motivace snadná. Tím se pak také prohlubuje důvěra mezi zaměstnanci a manažerem.[121]

Jak již bylo uvedeno výše, nezbytným předpokladem každého správného a úspěšného manažera je to, zda umí vést a především motivovat podřízené k plnění pracovních úkolů. Bez dovednosti získat pro společnou věc své podřízené, nemůže být manažer úspěšný a následně ani celá organizace či podnik, neboť právě na těchto dovednostech závisí úspěch či neúspěch při plnění pracovních úkolů. Kromě motivace pracovníků má na jejich pracovní výkon vliv také spousta jiných faktorů, např. jejich schopnosti, znalosti a dovednosti, nebo organizace jejich práce. Jejich účinné motivování má na produktivitu práce nejspíše vliv nejvyšší.[122]

Kde je tedy podstata umění motivování? Jak docílit toho, aby vedoucí pracovník byl schopen na svoje podřízené působit takovými prostředky *(stimuly),* které u nich vyvolají pracovní jednání *(nasazení),* které je pro danou organizaci žádoucí?

Již víme, že toho nemůžeme dosáhnout pouze výší mzdy. Mzda je sice stále velice důležitý parametr, ale zdaleka není jediný a ten nejdůležitější, přestože si to někteří vedoucí pracovníci stále myslí. Zkušený manažer již ví, že vysoký plat ještě neznamená, že daný pracovník bude dostatečně motivován k vysokému pracovnímu výkonu. Pro většinu lidí nejsou peníze a jejich získání samoúčelné, nýbrž se jedná pouze o prostředek k dosažení jejich určitých cílů či přání. Podstata motivace zvýšením platu spočívá v dobré orientaci a znalosti poměrů konkrétních pracovníků. Dobrý vedoucí má informace o svých podřízených a zná je, jakož i jejich rodinné či majetkové poměry. Nelze tedy předpokládat, že zvýšení platu, které působí a funguje u jednoho zaměstnance, bude stejně úspěšné i u jiného. Pracovník, který je ve svém soukromém životě poměrně dobře zabezpečen a zajištěn, ocení spíše jiné formy motivování k práci, než zvýšením svého platu či finančními odměnami. Rovněž tak nebude účinné zvýšení platu u pracovníka, který již vysokou mzdu pobírá a ta mu bude opakovaně navyšována. Účinnější tento způsob zřejmě bude u takového pracovníka, který má plat spíše nižší a usiluje o jeho zvýšení svým pracovním nasazením a ochotou. Spokojenost se svým platem se odvíjí nejen od jeho absolutní výše, ale také od toho,

---

[121] DAIGELER, T., *Vedení lidí v kostce*, Praha: Grada Publishing, 2008, s. 92.

[122] VÍZDAL, F., *Psychologie řízení*, Brno: Institut mezioborových studií, 2007, s. 183.

zda jej za odpovídající vykonávané práci považuje sám pracovník, popř. co je ochoten a připraven udělat pro jeho zvýšení. Tou nejhorší situací pro úspěch celé organizace v tomto ohledu je zjištění a přesvědčení zaměstnance, že systém odměňování na jeho pracovišti je nespravedlivý, že ať udělá cokoliv, ať pracuje s jakýmkoliv nasazením, odměny se dočká pouze pracovník, který sice pracuje hůře, ale má lepší osobní vztahy s vedoucím. Taková situace bohužel v dnešní době není žádnou výjimkou. Z tohoto pohledu je tedy nezbytné, aby se na určování kritérií podstatných pro odměňování či povyšování podíleli i sami podřízení pracovníci, kdy tato kritéria jsou všem známá a jsou jimi akceptována.

Tím, že se snažím své podřízené motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu, tak jim zároveň musím odstraňovat zdroje jejich pracovní nespokojenosti a vytvářet takové pracovní podmínky, které je nejen motivují a pobízejí k vyšším pracovním výkonům, ale také uspokojují co nejvyšší počet jejich potřeb.

Všechny pracovníky nelze v žádném případě motivovat stejným způsobem, proto je úkolem vedoucího, aby poznal své podřízené a ke každému přistupoval individuálně a zvolil ten správný způsob stimulování jeho pracovního výkonu a poskytl mu právě to, po čem daný pracovník nejvíce touží. Stěžejní otázkou správného, efektivního a účinného motivování je kromě vzájemné důvěry, poskytnutí určité míry odpovědnosti, především znalost neuspokojených potřeb pracovníků jejich vedoucím. Ten pak musí zvolit takový způsob stimulování pracovníků, aby tyto potřeby byly naplněny, čímž dojde k pozitivnímu ovlivnění jejich pracovní výkonnosti a tím také úspěšnosti celé organizace.

Uvedeme si zde některé způsoby, kterými může vedoucí pracovník docílit vysoké pracovní výkonnosti svých podřízených:

- ✓ motivováním svých podřízených svým osobním příkladem,
- ✓ vytvářením a udržováním pozitivní atmosféry,
- ✓ respektováním individuálních odlišností *(zvláštností)* jednotlivých pracovníků a dosažení toho, aby měl každý jednotlivý pracovník pocit, že osobně přispívá ke splnění společných úkolů, že má radost a cítí uspokojení při jejich plnění, že při jejich plnění je vyžadováno to nejlepší, co v něm je, že byl po splnění svých úkolů odměněn spravedlivě, že měl při plnění úkolů kromě svěřené odpovědnosti, také jisté pravomoci k jejich

splnění a v neposlední řadě, aby měl pracovník pocit, že se jako osobnost stále rozvíjí a učí se něčemu novému,

- ✓ využíváním pozitivního i negativního motivování, nicméně s převahou toho pozitivního,
- ✓ obsahem svěřovaného úkolu, kdy by měl vedoucí zohlednit zájmy pracovníků a svěřit konkrétní úkol takovému pracovníkovi, který jej bude plnit se zájmem a radostí,
- ✓ poskytnout pracovníkům možnost, aby se sami rozhodovali, což může být pro některé pracovníky tím nejsilnějším stimulem,
- ✓ respektování pravomocí podřízených,
- ✓ informovat pracovníky o úkolech v nejširších souvislostech, neboť vědomí pracovníka, že jeho úkol má určitý smysl, je rovněž velice silným stimulem,
- ✓ projevování důvěry ze strany nadřízených a s tím také poskytnutí nezbytné pomoci a podpory, pokud je jí potřeba.[123]

V souvislosti s výše uvedeným, je třeba upřesnit, že co se týče poskytnutí možnosti rozhodovat, souvisí **delegování pravomocí**. To může nastat teprve, když vedoucí poskytne svému podřízenému určitou volnost a možnost k samostatnému rozhodování. Proces delegování pravomocí zahrnuje:

- ✓ určení výsledků, které jsou na určité pozici očekávány,
- ✓ určení konkrétního úkolu pro tuto pozici,
- ✓ delegování pravomoci pro splnění těchto úkolů,
- ✓ určení osoby *(vedoucího)*, který za splnění úkolů na dané pozici odpovídá.

V praxi to znamená, že tento proces nelze rozdělovat, neboť nikdo nemůže dosáhnout stanoveného cíle bez dostatečných pravomocí. Delegování pravomocí je součástí celkového procesu řízení, ale stejně jako mnoho jiných činností má svá úskalí a také tuto činnost je třeba se naučit. Nesprávné delegování pravomocí je důvodem mnoha neúspěchů. Nelze ji samozřejmě aplikovat ve všech oblastech a je třeba zvážit, kde má šanci na úspěch, a kde by to bylo spíše ke škodě společné věci. Podmínkou úspěšného procesu delegování pravomocí je vzájemná důvěra, která

[123] VÍZDAL, F., *Psychologie řízení*, Brno: Institut mezioborových studií, 2007, s. 184.

se získává postupně. V první fázi musí být tomuto nakloněn především sám řídící pracovník.[124]

Jaký by tedy řídící pracovník měl mimo jiné skutečně být? Minimálně by měl splňovat následující výčet vlastností:

- ✓ schopný dodávat druhých sebedůvěru,
- ✓ příjemný a vlídný,
- ✓ schopný porozumění,
- ✓ neoblomný, když je to potřeba,
- ✓ spravedlivý,
- ✓ přímý a poctivý,
- ✓ nesobecký a ohleduplný,
- ✓ oprávněně kritický a sebekritický,
- ✓ otevřený,
- ✓ nezávislý,
- ✓ respektovaný ostatními,
- ✓ zodpovědný,
- ✓ ochotný nechat si poradit,
- ✓ schopný vážit si druhých lidí.

Naopak zde je výčet toho, jak by se řídící pracovník chovat neměl:

- ✓ snadno se rozzlobit,
- ✓ těžko odpouštět,
- ✓ myslet především na sebe,
- ✓ stálá snaha radit ostatním,
- ✓ příliš podléhající vlivům,
- ✓ příliš usilující být úspěšným,
- ✓ s příliš velkým respektem před autoritou,
- ✓ dělající se důležitým,
- ✓ příliš a rád se chválící,
- ✓ nepřívětivý, zlostný, agresivní,
- ✓ přespříliš sebevědomý,
- ✓ neschopný omluvy, když je toho třeba.[125]

[124] HORÁK, R., *Management*, Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 51-52.

Mít svobodu v práci

Pokud chceme motivovat zaměstnance, pak by jim měla být dána dostatečná míra svobody v práci. Svoboda v takové podobě, kdy nebude tak striktně důležité pro organizaci, aby zaměstnanci byli v přesně stanovenou hodinu na svém pracovišti, v přesně vymezeném čase si snědli svačinu, oběd či si dali kávu. Svoboda, kdy nebude tak důležité, zda člověk svou práci vykonává na svém stanoveném pracovišti, v předepsaném pracovním či civilním oděvu. Pokud si svoji práci odvede ve stanovené kvalitě i kvantitě, tak přeci není důležité, v jaké době a na jakém místě ji vykonává. Existuje samozřejmě mnoho druhů prací a činností, které je možné vykonávat jen na určitých místech a určitým způsobem. Nicméně je také velké množství zaměstnání, kde by se tento nový trend úspěšně uplatňovat mohl.

Přestože se ve většině aspektů našich životů *(rodinný život, ekonomika, politika, podnikání)* snažíme a toužíme rozhodovat svobodně a po svém, tak když přijde na řadu naše práce, naše zaměstnání, tak se objevuje obrovské množství omezení, útisku, svazujících pravidel a byrokracie. To jsou důvody, díky kterým je zaměstnancům v konečném důsledku bráněno v tom, aby svoji práci vykonávali lépe a efektivněji. Právě z důvodů těchto omezení lidé jako zaměstnanci ztrácejí pocit, že mají nad svým pracovním životem kontrolu. Organizace jako zaměstnavatel by měla svým lidem – zaměstnancům vytvářet takový prostor, který je bude stimulovat k vyšší iniciativě a kreativitě a podporovat je v tomto. Lidem je třeba dát potřebný prostor. Podle mého názoru se i v našich podmínkách přistoupilo až příliš k „taylorismu“ *(Frederick. W. Taylor – teorie vědeckého managementu)*, kde není zaměstnancům dán onen potřebný prostor. V tomto systému není využíván potenciál každého ze zaměstnanců, kdy je od nich požadováno pouze splnění konkrétního dílčího úkolu, určité činnosti. Zaměstnavatel by měl být schopen využívat veškerý potenciál svých zaměstnanců, neboť nikde není psáno, že pouze člověk, který je na vedoucí pozici, musí mít vždy ten nejlepší nápad. Pokud je člověku dána možnost, aby se ke své pracovní činnosti vyjádřil, a jeho názor je poté zohledňován, působí to na něj každopádně lépe a k práci je daleko motivovanější.[126]

---

[125] ŘEHOŘ, A., *Základy teorie a praxe řízení*, Brno: Institut mezioborových studií, 2004, s. 114-115.
[126] CARNEY, M., B., GETZ, I., *Svoboda v práci*, Praha: PeopleComm, 2011, s. 11.

Bill Gore *(zakladatel dnes již světoznámé a uznávané značky Gore-Tex vyrábějící nepromokavou membránu)* velmi dobře pochopil a byl přesvědčený o tom, že způsob, jakým myslíme a jednáme, je ovlivněn tím, jak o sobě a o své práci mluvíme. Nahradil v tomto ohledu tedy své zaměstnance tzv. *„společníky"*, jejich pracovní pozice *„závazky"* a jejich manažery *„lídry."* Bill Gore zde využíval svých zkušeností z předchozího zaměstnání ve firmě DuPont, ve které, když bylo třeba realizovat určitý projekt, sestavili za tímto účelem malý tým, ve kterém všichni pracovali společně jako rovný s rovnými a neplatila zde žádná hierarchie. Pracovali společně a všichni dávali k dispozici všechny své znalosti a zkušenosti. Po dokončení projektu se pak všichni vrátili zase na svá původní místa. Bill Gore se domníval, že když tento systém funguje u výjimečných a větších projektů, tak proč by nemohl fungovat i u běžných činností a stále. Tuto myšlenku poté zavedl do praxe a byla velmi úspěšná. Jako nejvyšší hlava ve firmě nikdy se svými zaměstnanci nemluvil stylem, co by měli a jak by měli, ale právě naopak. Ptal se jich, jak by v dané situaci reagovali oni, popř. jak se zachoval ten, kdo se do podobné situace dostal.[127]

Tato myšlenka je podle mého názoru velmi dynamická a má vysokou šanci uspět. Pokud vedoucí pracovník bude se svými podřízenými jednat tak, jako by byli oba dva na stejné úrovni a bude poslouchat a přemýšlet nad jejich názory a poznatky, má velikou šanci, že tito zaměstnanci budou nejen dostatečně motivovaní ke své práci, ale také půjde nahoru míra jejich angažovanosti, loajálnosti a oddanosti firmě. Takový zaměstnanec nabude dojmu, že i jeho názor je pro úspěch celé organizace nezanedbatelný a že je pro svou organizaci důležitý. To má v konečném důsledku nemalý vliv na jeho pracovní spokojenost, ze které se pak odvíjí i jeho motivace k další práci, k dalším úkolům. Není nic horšího, než když vedoucí řekne zaměstnancům, že uvítá jejich nápady a postřehy a poté je odkáže na schránku důvěry, interní webovou stránku apod., kde se nakonec jejich nápadům nikdo nevěnuje. Lídrem se ale nestane ten, kdo to má napsáno v pracovní smlouvě, ale pouze ten, za kterým jdou pracovníci spontánně, přirozeně. Tedy ten, který je schopen zaměstnancům podat a vysvětlit důvody svých rozhodnutí a je ochoten a schopen naslouchat. Pokud není zaměstnancům řádně vysvětleno, proč mají dělat něco tak či onak, ve svém nitru tuto myšlenku nepodporují a je tedy velice pravděpodobné, že se taková nařízení budou snažit spíše obcházet a dělat si to po svém. Tím ale tento člověk ztrácí důvěru „svých" lidí, kterou

[127] CARNEY, M., B., GETZ, I., *Svoboda v práci*, Praha: PeopleComm, 2011, s. 24.

jen těžko bude znovu dobývat. Pro Goreovy *„společníky" (zaměstnance)*, je důležité, aby se cítili ve své práci svobodní, neboť pouze z práce, ve které nacházejí smysl, nacházejí kromě něj také své vlastní uspokojení. A to je podstata vhodné, účinné a efektivní motivace zaměstnanců k jejich práci. S tím pak jde ruku v ruce také úspěch celé organizace.[128]

Tím, že dáme prostor svým zaměstnancům a jejich kreativitě, aktivitě a tvořivosti, můžeme získat rozhodující náskok oproti konkurenci. To však není úplně jednoduché. Uvolnit potenciál skrytý v jednotlivých pracovnících předpokládá všeobecný firemní konsensus, že všichni dohromady vědí o možnostech firmy o mnoho více, než by mohl znát jednotlivec.[129]

Tohle je však podle mého názoru veliký problém mnoha současných firem a organizací. Mluvím také o vlastní zkušenosti ze svého zaměstnání, kde víceméně existuje pouze jedna pravda a jeden způsob, což představuje názor nejvýše postaveného funkcionáře. Každý jiný názor je údajně nekvalifikovaný a není tedy hoden ani zamyšlení, natož pak realizace. Tím je ale celá organizace připravována o spoustu možností zlepšit svoji úroveň, kvalitu a image nejen u veřejnosti, ale především také sama před sebou, před všemi svými zaměstnanci.

4.5 Stimulace, pracovní motivace a výkonnost

Motivaci v činnostech člověka chápeme jako vnitřní hnací sílu, která organizuje veškerou jeho aktivitu, a to směrem k vytčenému cíli. Tento cíl však není na tomto člověku nezávislý, ale je podroben složitému subjektivnímu ztvárňování.

Při řízení pracovníků jako jednotlivců nebo jako pracovních skupin je nutno vytyčování cílů u těchto pracovníků aktivně formovat. Základem tohoto úkolu je vyčleňování a ověřování skutečností, které jsou pro jednání pracovníka motivačně důležité a mají stimulující účinek.

Stimulace *(stimulus, lat. osten, pobídka, v psychologii označení pro podnět, vyvolávající nějakou reakci, obvykle je míněn jako vnější podnět, ať již fyzický objekt,*

[128] CARNEY, M., B., GETZ, I., *Svoboda v práci*, Praha: PeopleComm, 2011, s. 31.
[129] CARNEY, M., B., GETZ, I., *Svoboda v práci*, Praha: PeopleComm, 2011, s. 41.

událost nebo chování jiného člověka apod.)[130] představuje skupinu vnějších podnětů, pobídek či incentivů, které mají určitým způsobem jednání člověka usměrňovat a působit na jeho motivaci. Někdy dochází v literatuře ke slučování pojmů motivace a stimulace v tom smyslu, že se objevují např. formulace *„vedoucí motivuje své podřízené hmotnou a morální odměnou"*, kdy vnější pobídky a vnitřní pohnutka splývají v jedno. Vnější motivační pobídka má na vnitřní pohnutku ten pravý motivační účinek pouze tehdy, je-li tento stimul v souladu s aktuální situací člověka a jeho motivačním profilem. Vliv stimulace na motivaci pracovního jednání je nezpochybnitelný. Není však možné zúžit motivaci pracovníků na omezený okruh stimulujících faktorů, ale je třeba na ně pohlížet komplexně, neboť se vzájemně ovlivňují a prolínají. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníků určité aktivity nebo některé naopak omezit. V pracovním procesu na člověka působí celá řada různých podnětů a vlivů, přičemž některé z nich mají na svědomí vedoucí pracovníci, jiné jsou výsledkem počínání organizace jako celku. Co je jim však společné, je to, že se snaží u druhých pracovníků něčeho dosáhnout. Stimulace na motivaci pracovního jednání člověka působí vždy nepřímo, vždy dochází k lámání vnějších podnětů přes vnitřní podmínky člověka, resp. působí skrze ně. Pro konečný výsledek je však také velmi důležité osobní vlastnosti konkrétního člověka, jeho postoje, hodnoty, ideály, životní zkušenosti a jeho aktuální stav. Na účinnost stimulace má vliv úroveň a skladba motivace pracovního jednání člověka. Příliš vysoká nebo příliš nízká úroveň motivace pracovního jednání snižuje její účinnost. Stimulace je nejefektivnější, když má pracovník malý zájem o práci a jeho úkol je poměrně jednoduchý. V opačném případě narůstá úroveň vnitřní motivace pracovníka.[131]

Základní podmínkou úspěšné stimulace pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné *„šít"* stimulaci na míru. V žádném případě ale nelze stimulaci chápat, jako jednorázový akt. Stimulace musí probíhat stále. Variabilita lidských potřeb a jejich motivačních struktur je stejně pestrá jako stimulační prostředky. Stimulem může být cokoliv, co je pro daného pracovníka významné a co mu může organizace nabídnout. Zde je výčet stimulačních prostředků podle jejich závažnosti pro organizaci:

- ✓ hmotná odměna,

[130] UNIVERSUM *Všeobecná encyklopedie 4. díl*, Praha:Odeon, 2002, s. 229.
[131] RŮŽIČKA, J., *Motivace pracovního jednání*, Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992, s. 70-73.

- ✓ obsah práce,
- ✓ povzbuzování – neformální hodnocení,
- ✓ atmosféra pracovní skupiny,
- ✓ pracovní podmínky a režim práce,
- ✓ identifikace s prací, profesí a organizací,
- ✓ externí stimulační faktory.[132]

Za hlavní stimulační prostředek je považována ***hmotná odměna***, a to především z toho důvodu, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život nejen pracovníka, ale celé jeho rodiny. Může být v podobě peněžní *(mzda, odměna, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony…)*, ale také v jiných specifických podobách *(např. služební auto k dispozici, slevy na podnikové zboží, určité množství tohoto zboží zdarma, bezúročné zaměstnanecké půjčky, důchodové nebo jiné pojištění, příspěvky na oblečení, kulturu, sport, zdravotnické služby, dopravu)*. Specifická hmotná odměna, pokud je cíleně a vhodně naprogramována na aktuální situaci příjemce, je účinnější než odměna peněžitá. I v tomto případě je nezbytnou podmínkou spravedlivý přístup k těmto hmotným odměnám, a to nejen pro vlastní stimulaci, ale také pro vytváření bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti. [133]

Dalším významným faktorem stimulace bezpochyby je ***obsah vykonávané práce***, který ale není u všech pracovníků stejně účinný. Každého pracovníka více oslovuje jiný aspekt vykonávané činnosti *(např. apel na tvořivé myšlení, na samostatnost, autonomii, systematické myšlení, hrdosti na práci, na vlastní schopnosti, na prestiž, na seberozvoj, moci, péče o druhé lidi, péče o přírodu)*. Řídící pracovníci mají v rukou stimulační nástroj v podobě ***povzbuzování pracovníků***, jejich neformální hodnocení, ve kterém jsou obsaženy převážně pozitivní prvky. V racionální rovině se vlastně jedná o zpětnou vazbu, kdy vedoucí dává pracovníkovi informace o tom, že pracuje dobře či nikoliv. Aby byla zpětná vazba nejúčinnější, musí být podávána konkrétně v průběhu činnosti nebo těsně po jejím ukončení. Správný vedoucí na svých pracovnících oceňuje veškeré pozitivní výsledky. Naopak stejně důležité je také umění upozornit člověka na chyby, aniž by byl tímto dorazen od vykonávané práce. ***Atmosféra na pracovišti*** je neméně důležitým prvkem úspěšné stimulace

[132] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 1998, s. 269-270.
[133] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 1998, s. 270.

pracovníků. Vedoucí pracovník sice nemůže pracovní skupině nařídit, jak se mají chovat, ale každá sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy. Řídící pracovník na tuto skupinu může působit a dění v této skupině tímto ovlivňovat. V rámci pracovní skupiny si pracovníci vzájemně porovnávají své pracovní výsledky, čímž dochází k posilování sebevědomí jednotlivých pracovníků. Soutěžení mezi jednotlivými pracovními skupinami podněcují motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů, přičemž tato soutěživost posiluje soudržnost dané skupiny. Stejně důležité jsou také ***pracovní podmínky a režim práce***. To, že se zaměstnavatel postará o to, aby pracovníci pracovali v dobrých zvukových, tepelných, světelných, mikroklimatických a jiných podmínkách, vytváří tím dobrý zákal k vzájemně lepším vztahům a také ke zlepšení pracovních výkonů. Nezájem ze strany zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců působí vždy značně destimulačně, a to i přesto, že hmotné odměny zaměstnanců jsou na vysoké úrovni. Nedílnou součástí úspěšné stimulace je ***identifikace s prací, danou vykonávanou profesí a organizací*** jako zaměstnavatelem. S prací je identifikován takový zaměstnanec, který ji přijal za svou a bere ji jako součást svého života. Identifikace s profesí znamená, že tuto profesi člověk považuje za součást své osobní charakteristiky. Propojením identifikace s prací, profesí a podnikem se pracovní výkon udržuje dlouhodobě na vysoké úrovni, pracovník je odpovědný, tvořivý, hospodárný, aktivní a vstřícný k spolupracovníkům. Zdaleka ne každý člověk může říci, že svou profesi si zvolil dobře, že je s ní spokojen. ***Externí stimulační faktory*** ochotu k práci ovlivňují také. V tomto případě se jedná o celkový image podniku, který je vnímán v celospolečenském kontextu, otázkou prestiže a pověsti. Zkrátka, jaký bude image podniku, taková bude míra stimulace k práci.[134]

Zaměstnanecké výhody

Pod pojmem zaměstnanecké výhody si můžeme představit složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou. Cílem takové počínání organizace je poskytnutí atraktivního a konkurenceschopného souboru celkových odměn, které mají za úkol nejen získat, ale především udržet. [135]

[134] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 1998, s. 272-276.
[135] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 595.

Zaměstnaneckými výhodami, neboli benefity, můžeme rozumět snahu zaměstnavatelů získat, udržet a motivovat své zaměstnance k vyšším pracovním výkonům a pracovní kázni. Zdaleka se nemusí jednat pouze o všeobecně rozšířené a oblíbené stravenky. Jak již bylo uvedeno výše, může se například jednat o automobil, mobilní telefon, notebook, tablet či jiná elektronika pro služební i soukromé účely, zapůjčování různé výbavy či zařízení, příspěvky na pojištění, penzijní připojištění, rekreaci, vzdělávání, sport, volnočasové aktivity, ubytování, nadstandardní zdravotní služby, relaxační služby, příspěvek na dopravu, jízdenky, školení, vzdělávací kurzy, zvýhodněné půjčky či nepeněžní dary.

Také mohou mít formu různých příplatků, např. lokální příplatek, diety, příplatky za práci přesčas, příplatky za směnnost, příplatky za pohotovost.

Ve velkém množství dnešních středních a velkých podniků je již poskytování zaměstnaneckých benefitů spíše samozřejmostí. Bez těchto benefitů se však musejí obejít zaměstnanci menších a drobných podnikatelů, a to buď proto, že se v této oblasti zaměstnavatel příliš neorientuje a má strach z nárůstu administrativy.

Proč tolik zaměstnavatelů svým zaměstnancům vlastně benefity nabízí a poskytuje? Zde jsou uvedeny dva základní důvody hovořící pro jejich používání:

- ✓ pro obě strany, tedy pro zaměstnavatele i zaměstnance je používání benefitů spojeno s úsporou na daních a odvodech na sociální a zdravotní pojištění,
- ✓ benefity působí a mají stabilizační a motivační efekt podstatně vyšší, než kdyby zaměstnavatel vše řešil v rámci platu.

Pokud by zaměstnavatel svým zaměstnancům neposkytoval zaměstnanecké výhody v podobě benefitů, může se to v určitých situacích projevit jako jistý handicap a konkurenční nevýhoda. Tomuto se nejspíše snaží každý zaměstnavatel vyhnout a předcházet.[136]

---

136 *http://www.awdcr.cz/awdcz/cz/awd_home/zam_stnanecke_vyhody/p_inosy_programu.html, http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/.*

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5. EMPIRICKÝ VÝZKUM

Empirický výzkum byl prováděn v rámci organizace, kde je zaměstnán autor této práce, tedy Policie ČR. Byl prováděn v rámci působnosti Krajského ředitelství policie Olomouckého kraje, a to formou anonymního dotazníku. V dotazníku bylo 28 otázek souvisejících s motivací zaměstnanců – policistů k vykonávané práci, jejich pracovní spokojenosti a podmínek, které jim jsou ze strany jejich nadřízených vytvářeny. Poslední dvě otázky jsou koncipovány tak, že respondent vybírá z nabídnutých možností ty aspekty, které podle něj nejvíce ovlivňují jeho motivaci a chuť k práci, a to jak v kladném, tak i záporném smyslu. Celkový počet těchto aspektů k výběru byl 19.

5.1 Základní cíle a hypotézy výzkumu

Cílem diplomové práce s tématem motivace zaměstnanců jako aspektu personálního řízení bylo především hledání odpovědí na otázky související s tím, jak je možné zaměstnance dostatečně a efektivně motivovat, kde se skrývají úskalí této problematiky. Základními otázkami byla úroveň motivace zaměstnanců v konkrétní organizaci, a to v rámci Policie ČR. Ve výzkumu byly hledány odpovědi na otázky, které aspekty týkající se motivace jsou preferovány samotnými zaměstnanci – policisty, jak je úroveň jejich motivace a spokojenost odvislá od jejich vzdělání, věku, zařazení v rámci PČR či délky dosavadní služby.

Vzhledem vybranému tématu diplomové práce byly stanoveny následující hypotézy:

H_1 - *Pro zaměstnance a výkon jejich práce má největší pozitivní vliv výše mzdy.*

H_2 – *Pro zaměstnance je důležitější jistota stálého pracovního místa než charakter pracovní činnosti.*

H_3 – *Zaměstnanců, kteří mohou spolurozhodovat o záležitostech souvisejících s jejich prací je více než těch, kteří tuto možnost nemají.*

H_4 – *Zaměstnanci jsou ze strany zaměstnavatele dostatečně a vhodně motivováni ke své práci.*

Stanovení výše uvedených hypotéz vychází z vlastních zkušeností u této organizace, které jsou postupně prohlubovány, přičemž u Policie ČR pracuji necelých 12 let. Formulace hypotéz se odvíjela od těchto zkušeností a především pocitů a dojmů z posledních několika let, kdy byly policistům snižovány platy a také výsluhové příplatky.

5.2 Charakteristika a výběr respondentů

Výzkum byl prováděn mezi policisty sloužícími v rámci Policie České republiky, Krajského ředitelství policie Olomouckého kraje, kde v současné době slouží na různých pozicích celkem 2.028 policistů a občanských zaměstnanců. Policistů ve služebním poměru v rámci Olomouckého kraje působí ke dni 1. 3. 2013 celkem 1.656 a občanských zaměstnanců je zde zaměstnáno 372. (*Pro orientaci zde uvádím ještě celkové počty Policie ČR k 1. 2. 2013, kdy k tomuto datu je ve služebním poměru 38.360 policistů a občanských zaměstnanců je ke stejnému datu 9.240, celkem tedy 47.600 lidí. Z tohoto počtu je 1.331 lidí zaměstnáno na Policejním prezidiu, 4.668 lidí u útvarů s celostátní působností a zbylé číslo, tedy 41.601 jsou lidé zaměstnaní v rámci jednotlivých krajských ředitelství Policie ČR).*[137]

Do vzorku respondentů byli vybráni policisté napříč všemi službami sloužícími v přímém výkonu *(tedy zásadně ne policisté zařazeni na jakékoliv vedoucí funkci).* Konkrétně se jedná o služby pořádkové policie, služby dopravní policie, služby cizinecké policie a jediné neuniformované, služby kriminální policie a vyšetřování.

Celkem bylo vytvořeno a distribuováno 100 dotazníků, přičemž z tohoto počtu se jich vrátilo 82 řádně vyplněných a tedy vhodných ke zpracování. Návratnost dotazníků tedy činila 82 %. Tento počet nasvědčuje tomu, že policisté k tomuto tématu přistoupili zodpovědně a se zájmem. To je nejspíše způsobeno změnami v rámci policie v několika posledních letech, ať již v otázkách obsazenosti těch nejvyšších postů, tak především reorganizací, novou avizovanou systemizací a především platovými

[137] Zdroj: Informační systém EKIS II, Policie ČR, Bez záruky.

podmínkami. Ty posledně uvedené se v poslední době jeví právě jako ty ejvýznamnější, kdy byly policistům razantním způsobem sníženy jejich platy. To mělo na jejich spokojenost a motivaci určitě nezanedbatelný vliv.

Výzkumný vzorek respondentů je rozdělen dle pohlaví *(muži a ženy)*, věku *(narozeni před rokem 1980 a po tomto roce)*, délky služebního poměru *(sloužící do 10 let a přes 10 let)*, vzdělání *(středoškolské s maturitou a vysokoškolské)*, zařazení dle složek v rámci PČR *(pořádková služba, dopravní služba, cizinecká služba, služba kriminální policie a vyšetřování)*.

Naprostá většina respondentů byli muži, což také odpovídá celkovému rozdělení v rámci celé policie. Mužů tedy z celkového počtu 82 respondentů bylo 78 *(což představuje 95,12 %)* a pouze 4 ženy *(4,88 %)*. Kritérium věku bylo rozděleno na policisty narozené před rokem 1980 a po tomto roce., přičemž z celkového počtu respondentů bylo narozených do roku 1980 v počtu 65 *(79,27 %)* a narozených po roce 1980 bylo 17 respondentů *(20,73 %)*. Co se týče rozdělení policistů podle délky jejich služebního poměru, tak bylo stanoveno kriterium 10 odsloužených let. Z celkového počtu respondentů bylo sloužících do 10 let 26 respondentů *(31,70 %)*, více než 10 let uvedlo, že slouží celkem 56 respondentů *(68,30 %)*. V souvislosti s nejvyšším dosaženým vzděláním policistů nebyly zaznamenány téměř žádné rozdíly. Středoškolské vzdělání *(což je jednou z podmínek k přijetí uchazeče do služebního poměru příslušníka Policie ČR)* uvedlo 44 respondentů *(53,66 %)*, a s vysokoškolským vzděláním bylo 38 respondentů *(46,34%)*. Podle příslušnosti k jednotlivým službám v rámci policie vyplnilo dotazníky nejvíce policistů ze služby kriminální policie a vyšetřování, a to v počtu 30 *(36,59 %)*, pak následovali policisté sloužící u dopravní policie v počtu 28 *(34,15 %)*, respondentů působících u služby pořádkové policie bylo 16 *(19,51 %)* a nejméně zastoupenou službou byla cizinecká policie v počtu 8 *(9,75 %)*.

5.3 Otázky dotazníku, grafy a výsledky

Otázky v dotazníku byly při jejich zpracování vyhodnocovány každá samostatně, přičemž bylo navíc ještě zvoleno několik kritérií, podle kterých byly vzájemně porovnávány odpovědi jednotlivých otázek. Jednotlivé otázky byly formulovány tak, aby na základě vyhodnocení odpovědí bylo možné získat přehled a informace o úrovni

motivovanosti zaměstnanců – policistů k vykonávané práci. Především však pomocí odpovědí na stanovené otázky mělo dojít k potvrzení či vyvrácení výchozích hypotéz výzkumu.

Jednotlivé otázky jsou nejprve vyhodnoceny v celkovém kontextu odpovědí označeném ***„Celkem“*** a teprve poté byly odpovědi rozděleny podle vybraných kritérií. Co se týče příslušnosti respondentů k jednotlivým službám v rámci policie, byly odpovědi vyhodnocovány a porovnávány mezi nejvíce zastoupenými službami, tedy služby ***„kriminální policie a vyšetřování“ a „služby dopravní policie“.*** Z vlastních zkušeností byla zvolena jako velmi podstatná pro motivaci k práci délka, po kterou je respondent ve služebním poměru. Hranicí pro toto kritérium byla zvolena délka služebního poměru ***„do 10 let“*** a ***„přes 10 let“***. Dalším kritériem pro vyhodnocování a porovnávání odpovědí, bylo zvoleno dosažené vzdělání respondentů, tedy ***„středoškolské“*** a ***„vysokoškolské“.*** Jako vhodné kritérium byl zvolen věk respondentů, kdy byly porovnávány odpovědi narozených ***„do roku 1980“*** a ***„po roce 1980“***. Respondentům byly v dotazníku nabídnuty možnosti odpovídat v následujících škálách: *„naprosto souhlasím / spíše souhlasím / spíše nesouhlasím / naprosto nesouhlasím.“* U otázky č. 17 byly nabízené odpovědi *„ano / ne / nevím / nemám informace o motivačním programu Policie ČR.“* Otázka č. 24 nabízela rovněž odlišné možnosti odpovědí, a to *„velmi zajímavá / zajímavá / nezajímavá / velmi nezajímavá.“* Odpovědi jsou pro lepší názornost zpracovány do přehledných grafů. Nakonec otázky č. 29 a č. 30., kde byla respondentům nabídnuta k výběru celá řada aspektů ovlivňujících jejich práci, byly vyhodnoceny a seřazeny do tabulek, a to podle důležitosti těchto aspektů pro jednotlivé respondenty. Tato důležitost je v příslušné tabulce vyjádřena procentuelně.

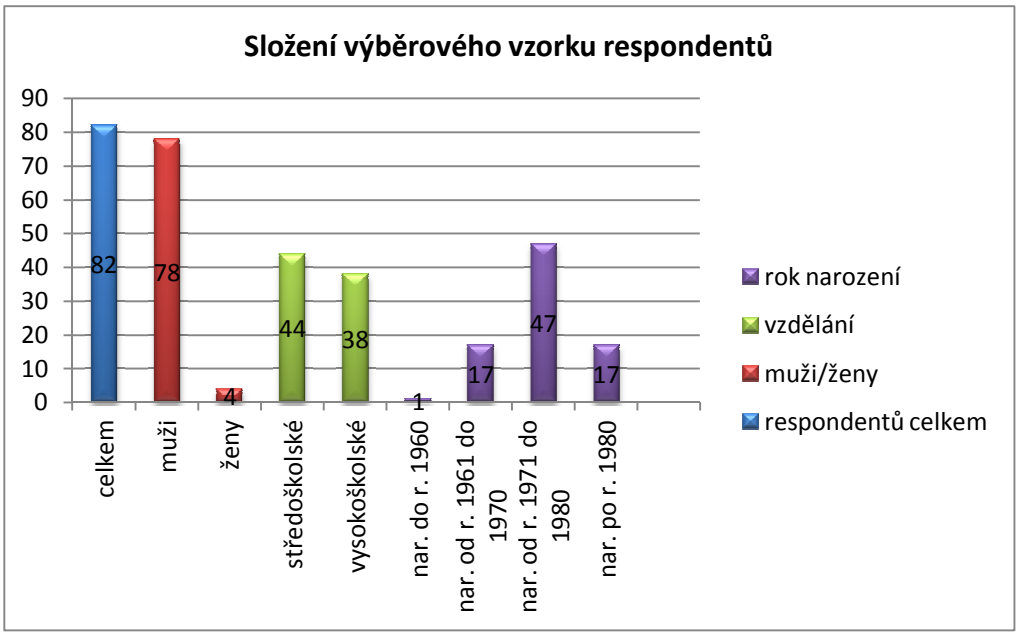
5.4 Vyhodnocení výsledků výzkumu

Údaje k respondentům

Z celkového počtu 100 distribuovaných dotazníků se jich vrátilo celkem 82 řádně vyplněných, což představuje návratnost 82 %. Z tohoto počtu byly pouze 4 **ženy** *(4,88 %)*, zbylých 78 *(95,12 %)* představovali **muži.** Vzhledem k tomu, že jednou ze základních podmínek pro přijetí uchazeče do služebního poměru

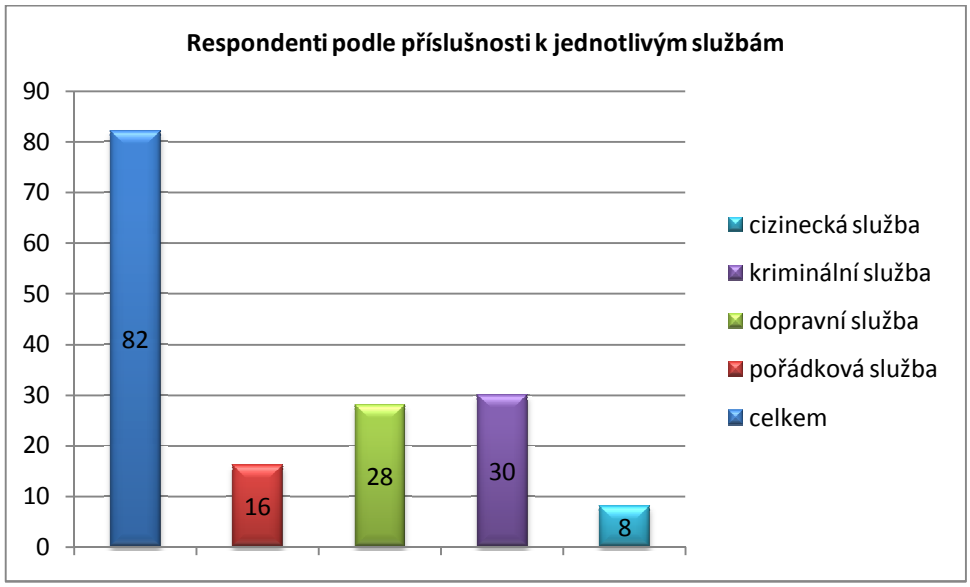
příslušníka Policie ČR, je dosažené středoškolské vzdělání s maturitou, byly vzhledem ke vzdělání zvoleny pouze dvě možnosti, tedy středoškolské a vysokoškolské. Respondentů se **středoškolským** vzděláním, kteří vyplnili dotazníky, bylo 44 *(53,66 %)* a respondentů s **vysokoškolským** vzděláním se výzkumu účastnilo 38 *(46,34%)*.

Podle věku respondentů *(roku narození)* byli odpovídající respondenti rozdělení do skupin narozených do roku 1960, což byl pouze 1 *(1,22 %)*, narozených od roku 1961 do 1970, což představovalo 17 respondentů *(20,73 %)*, nejpočetněji zastoupenou skupinou byli narození mezi roky 1971 až 1980, kdy takto odpovědělo 47 respondentů *(57,32 %)* poslední byla skupina narozených od roku 1981 výše, což bylo 17 respondentů *(20,73 %)*. Pro potřeby výzkumu byla při vyhodnocování odpovědí tato skupina zúžena na policisty narozené do roku 1980 a po tomto roce. Po tomto zúžení odpovídalo zastoupení narozených před rokem 1980 v počtu 65 *(79,27 %)* a respondentů narozených po roce 1980 bylo z celkového počtu 17 *(20,73 %)*, tedy naprostá většina respondentů je starší 33 let.



Graf č. 1 – Složení výběrového vzorku respondentů podle různých kritérií

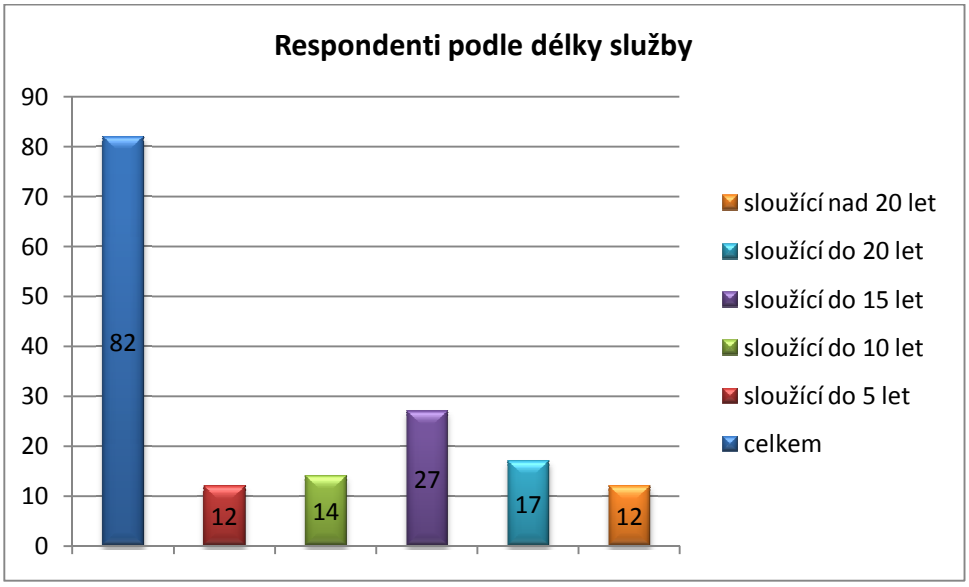
Nejvíce zastoupenou skupinou respondentů byli ti, kteří jsou zařazeni u **služby kriminální policie a vyšetřování**, celkem 30 *(36,59 %)*, pak následovali policisté sloužící u dopravní policie v počtu 28 *(34,15 %)*, respondentů působících u služby pořádkové policie bylo 16 *(19,51 %)* a nejméně zastoupenou službou byla cizinecká policie v počtu 8 *(9,75 %)*.



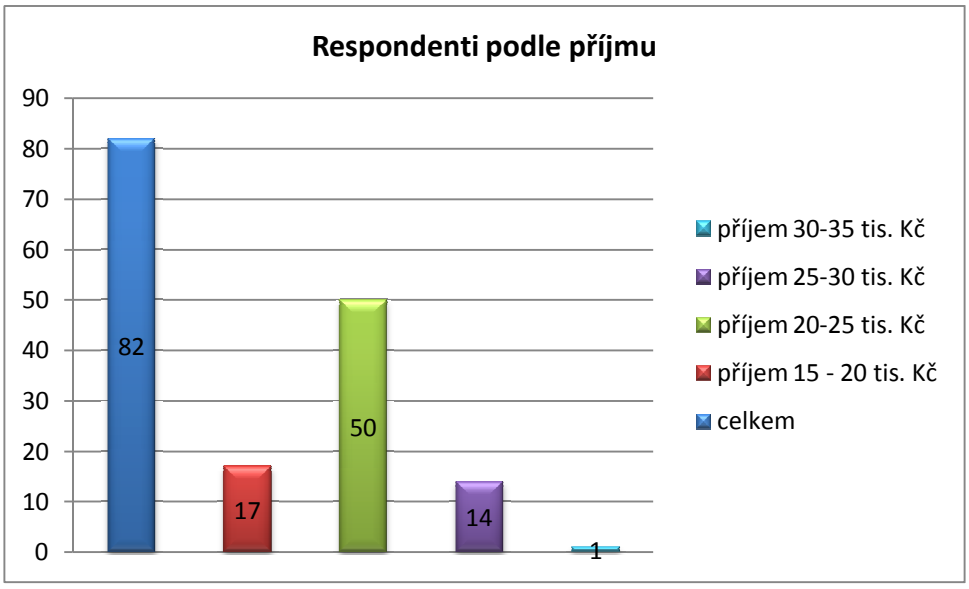
Graf č. 2 – Rozdělení respondentů podle příslušnosti k jednotlivým službám Policie ČR

Co se týče **délky služebního poměru**, tak nejvíce respondentů bylo v kategorii mezi 10 a 15 roky ve službě, celkem 27 *(32,93 %)*. Nejméně zastoupenou skupinou byli policisté sloužící méně než 5 let, kterých bylo 12 *(14,63 %)* a naopak těch, kteří slouží více než 20 let, kteří byli zastoupení stejným počtem jako předchozí skupina, tedy 12 respondenty. Méně než jeden rok ve služebním poměru nebyl žádný z respondentů. Ve skupině sloužících do 10 let věku bylo celkem 14 respondentů *(17,07 %)* a do 20 let bylo celkem 17 respondentů *(20,73 %)*. Pro potřeby vyhodnocování dotazníků byly tyto skupiny zúženy na skupinu respondentů, kteří jsou ve služebním poměru v trvání do 10 let, kdy takto odpovědělo 26 respondentů *(31,71 %)* a sloužících déle než 10 let, kdy takto odpovědělo 56 respondentů *(68,29 %)*. Je tedy zřejmé, že nejvíce je zastoupena skupina respondentů, kteří jsou ve služebním poměru v rozmezí od 10 do 20 let, tedy 58 *(70,73 %)*.

Pro zajímavost jsem do dotazníku zařadil také kategorii **výše posledního čistého měsíčního příjmu** respondenta, kdy na tuto otázku z celkového počtu 82 respondentů odpovědělo pouze 72 *(87,80 %)*. Zbylých 10 *(12,20 %)* respondentů na tuto otázku z různých důvodů neodpovědělo. Z celkového počtu 72 respondentů uvedlo svůj poslední čistý měsíční příjem v rozmezí 15 – 20 tis. Kč 17 respondentů *(23,61 %)*, v rozmezí 20 – 25 tis. Kč uvedlo svůj příjem 45 respondentů *(62,50 %)*, v rozmezí 25 – 30 tis. Kč bylo 9 respondentů *(12,50 %)* a v rozmezí 30 – 35 tis. Kč byl pouze jediný *(1,39 %)*.



Graf č. 3 - Rozdělení respondentů podle délky služebního poměru u Policie ČR

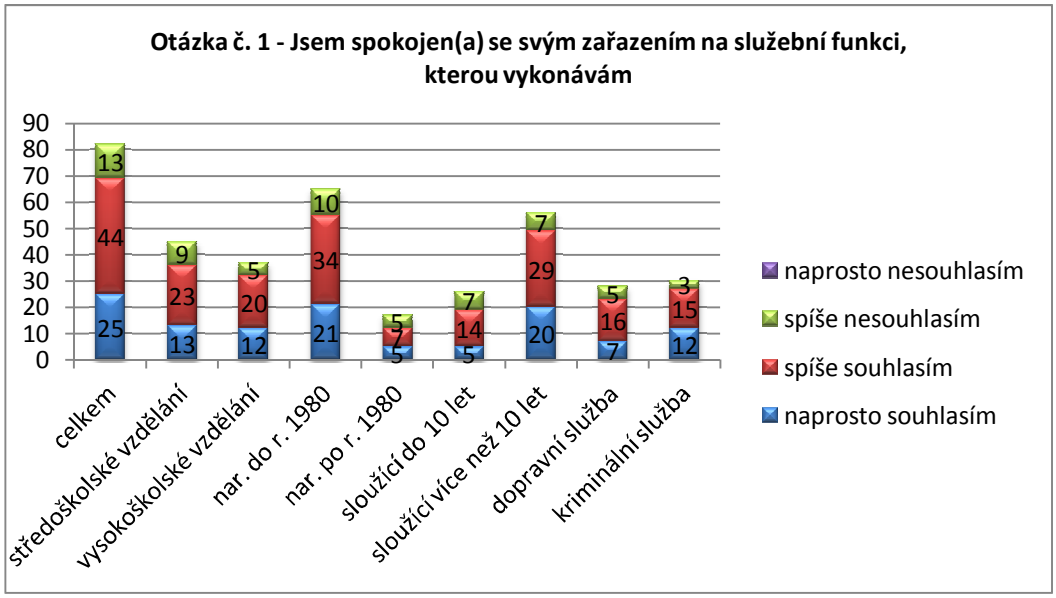


Graf č. 4 - Rozdělení respondentů podle výše služebního měsíčního příjmu

Poslední uvedený byl policista, který jako jediný uvedl své narození před rokem 1960 a byl jedním ze skupiny sloužících déle než 20 let, kdy jeho plat je ovlivněn právě délkou služebního poměru. Tento konkrétní policista uvedl délku svého služebního poměru 37 let.

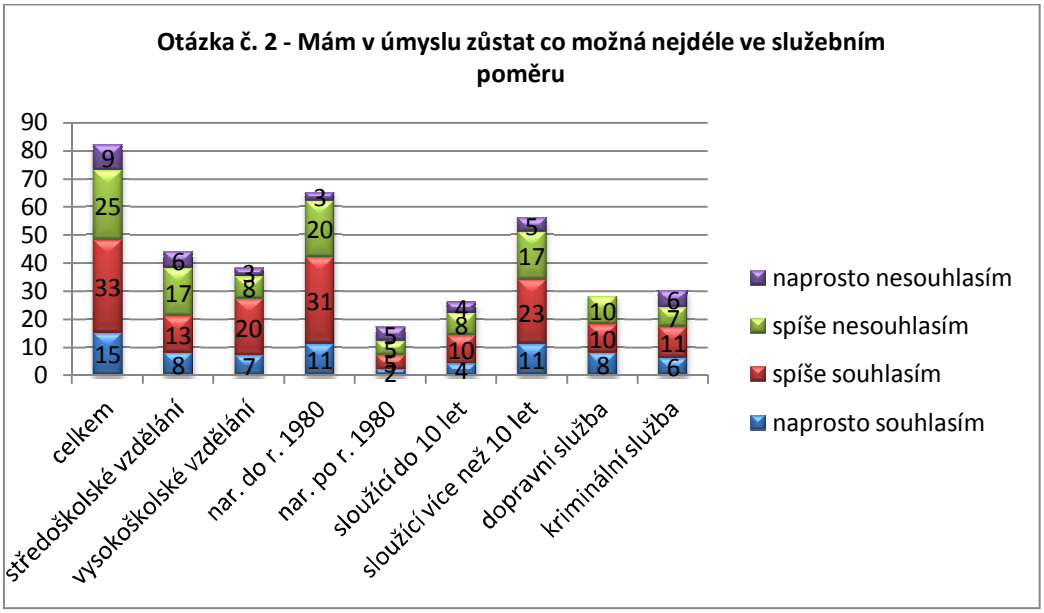
Vyhodnocení odpovědí na otázky dotazníku

Na otázku č. 1 týkající se spokojenosti se svým zařazením na služební funkci, odpovědělo kladně 69 respondentů *(84,15 %)*, záporně pouhých 13 *(15,85 %)*. Z tohoto počtu je o své odpovědi naprosto přesvědčeno 25 *(30,49 %)* a spíše přesvědčeno 44 *(53,66 %)* respondentů. Zbylých 13 záporných odpovědí bylo zařazeno k odpovědi *„spíše nesouhlasím,“* tedy nejedná se o kategorické přesvědčení o nespokojenosti se svým služebním zařazením.



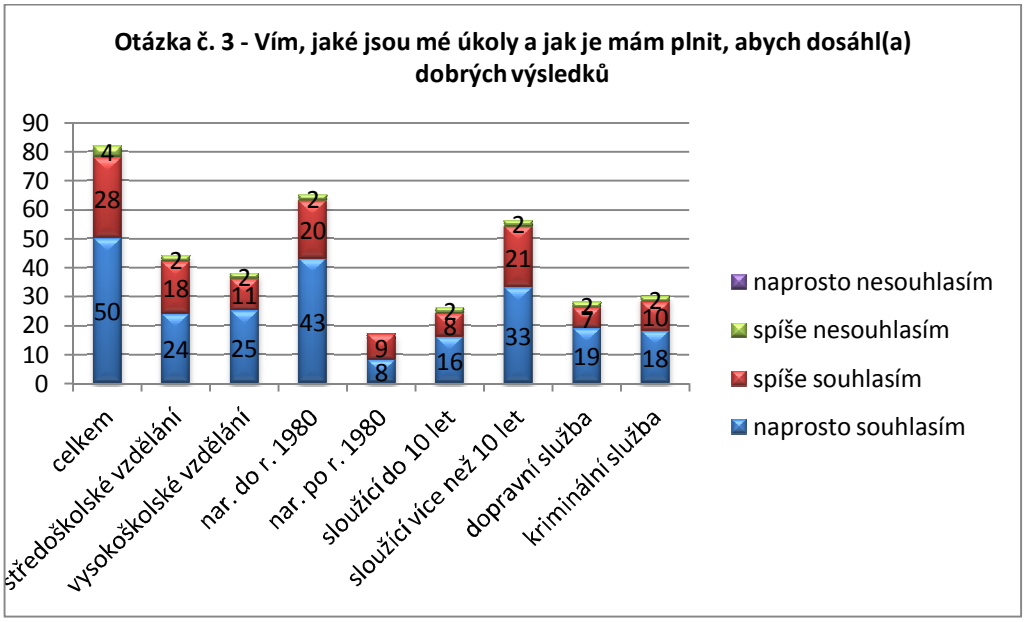
Graf č. 5 – Spokojenost policistů se svým služebním zařazením

U otázky č. 2 *(Mám v úmyslu zůstat co možná nejdéle ve služebním poměru)* bylo kladných odpovědí 48 *(58,54 %)* a záporných 34 *(41,46 %)*. Úmysl zůstat ve služebním poměru co možná nejdéle nevyznívá z odpovědí nijak přesvědčivě, kdy takto přemýšlí *„pouze“* něco málo přes polovinu všech respondentů. Z tohoto množství navíc na tuto otázku odpovědělo možností *„naprosto souhlasím“* pouhých 15 respondentů *(18,29 %)*. Počet respondentů, kteří nemají v úmyslu zůstat ve služebním poměru, rozhodně nevypovídá nic dobrého. Z 34 záporných odpovědí na tuto otázku jich bylo 9 *(10,98 %)* kategorických *„naprosto nesouhlasím.“*



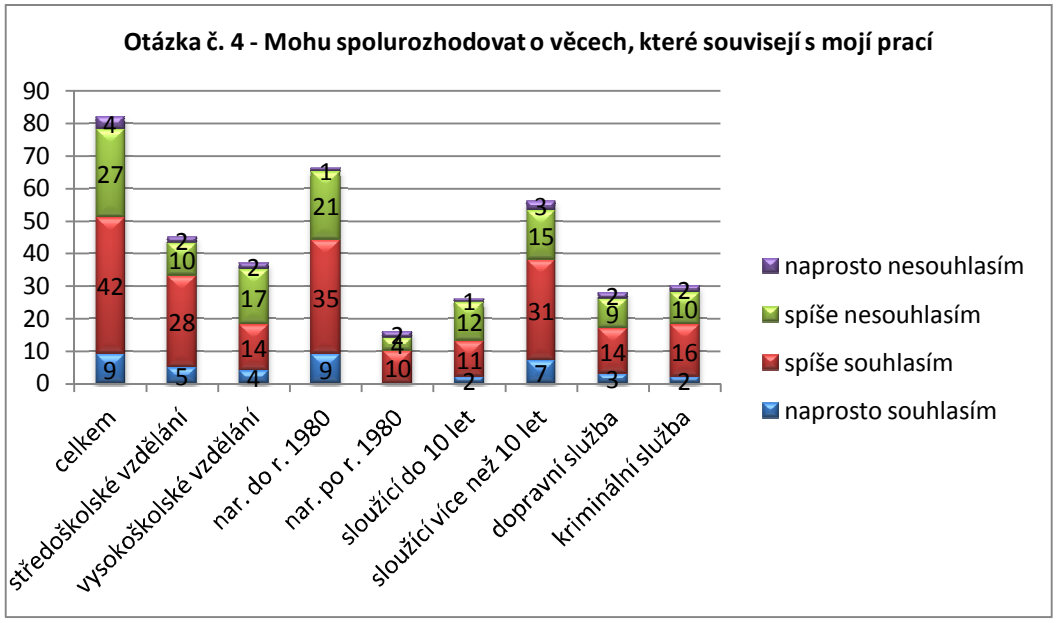
Graf. č. 6 – Záměr policistů zůstat ve služebním poměru co možná nejdéle

V otázce č. 3 *(Vím, jaké jsou mé úkoly a jak je mám plnit, abych dosáhl(a) dobrých výsledků)* se potvrdila skutečnost, že naprostá většina respondentů ví, jaké jsou jejich úkoly, jak je mají plnit, aby dosáhli co nejlepších výsledků. Kladně na tuto otázku odpovědělo 78 respondentů *(95,12%)* a záporně pouze 4 *(4,88 %).* Poněkud větší rozdíl byl zaznamenán u respondentů sloužících max. 10 let, kde bylo kladných pouze 24 odpovědí *(29,27 %)* a u sloužících přes 10 odpovědělo kladně 54 *(65,85 %)* respondentů.



Graf č. 7 – Vyjádření respondentů, zda ví, jaké jsou jejich úkoly a jak je mají plnit

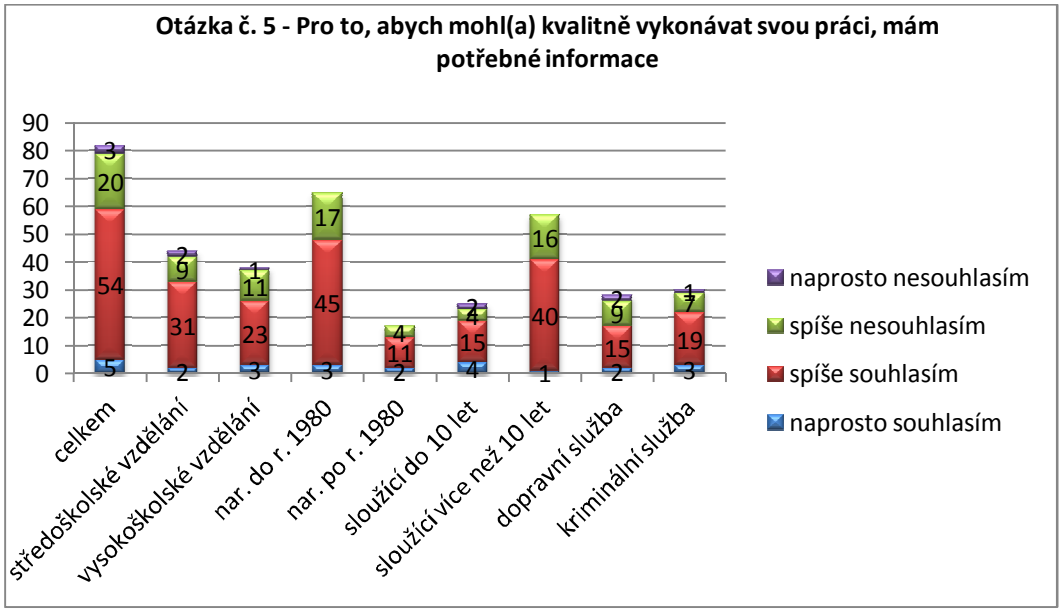
Otázka č. 4 se týká možnosti spolurozhodovat o věcech, které souvisejí s vykonávanou prací. Z celkového počtu 82 respondentů na ni odpovědělo kladně 51 *(62,20 %)* a záporně 31 *(37,80 %)*. U této otázky naprosto převažovaly odpovědi *„spíše souhlasím“* a *„spíše nesouhlasím“*, kdy takto odpovědělo 69 respondentů *(84,15 %)*, přičemž jednoznačných odpovědí, ať již kladných či záporných bylo pouze 13 *(15,85 %)*. U této otázky byl patrny rozdíl v odpovědích mezi středoškolsky a vysokoškolsky vzdělanými respondenty, kdy prvně jmenovaní odpovídali kladně v počtu 33 *(75,00 %)* a zástupci druhé skupiny kladně odpovídali v počtu 18 *(47,37 %)*, což představuje zhruba polovinu. Kladné odpovědi také převažovaly u respondentů, kteří jsou ve služebním poměru více než 10 let, kdy takto odpovědělo 38 respondentů *(67,86 %)* a sloužících pod touto hranicí odpovědělo 13 respondentů *(50,00 %)*.



Graf č. 8 – Možnost spolurozhodování

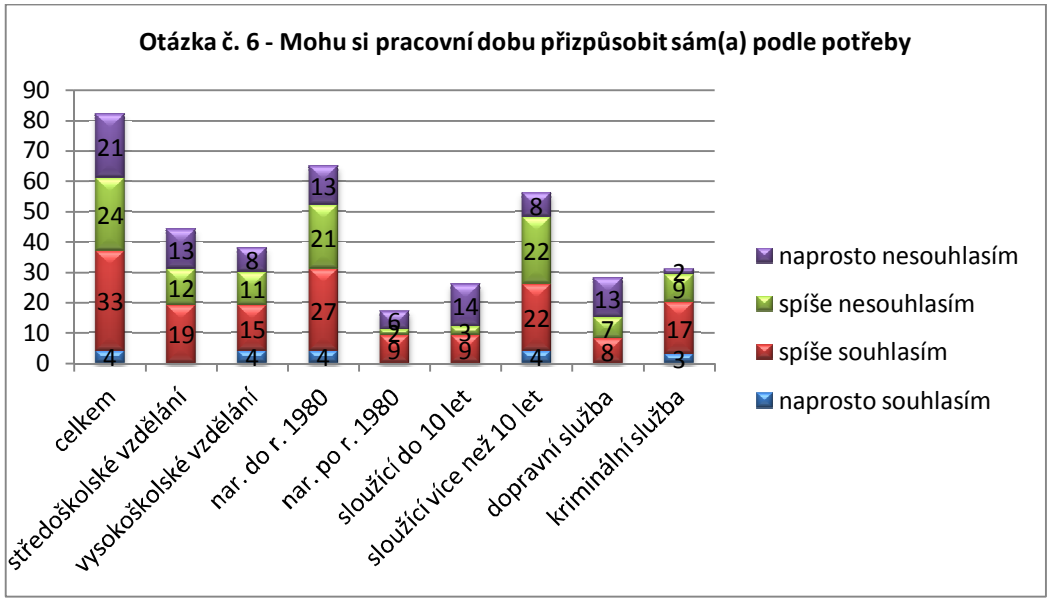
Otázka č. 5 *(Pro to, abych mohl(a) kvalitně vykonávat svou práci, mám potřebné informace)* naznačuje, že je více policistů, kteří ke kvalitnímu výkonu své práce mají dostatek potřebných informací než těch, kteří tyto informace nemají. Kladně odpovědělo z celkového počtu 59 respondentů *(71,95 %)* a záporně 23 *(28,05 %)*. Odpovědi však naznačují, že je ještě stále velké množství lidí, kteří nemají dostatek potřebných informací ke kvalitnímu výkonu své práce. Pro celkový výsledek v rámci celé organizace to jistě není zanedbatelné číslo. Je však otázkou, zda si potřebné informace může konkrétní pracovník zjistit sám, či je s nimi odkázán pouze na své

nadřízené. Většina kladných odpovědí se rekrutovala ze skupiny středoškolsky vzdělaných respondentů, a to v počtu 33 *(75,00 %)* oproti vysokoškolákům v počtu 26 *(68,42 %)*.

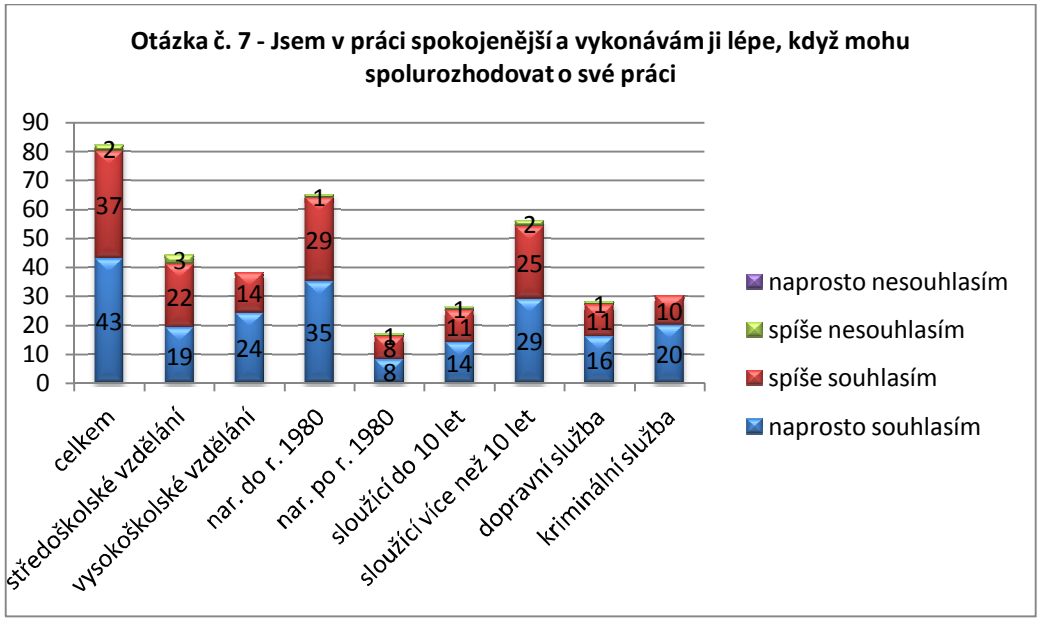


Graf č. 9 – Potřebné informace k výkonu práce

Na **otázku č. 6** odpovědělo kladně 37 respondentů *(45,12 %)* a záporně 45 *(54,88 %)*, přičemž z tohoto počtu byla většina kladných odpovědí od respondentů narozených před rokem 1980, a to 31 *(47,69 %)* a narozených po roce 1980 respondentů 9 *(52,94 %)*. Z odpovědé vyplývá, že více než polovina respondentů nemá možnost si pracovní dobu přizpůsobit svým potřebám. Tento fakt lze z větší části ale přičíst skutečnosti, že služba u policie je jednoznačně vymezená a určená tak, aby byla zajištěna stálá připravenost. To je z větší míry případ uniformovaných složek policie. Naopak neuformovaná součást, kokrétně služba kriminální policie a vyšetřování má v tomto ohledu výhodu, která však pramení z nutnosti přizpůsobit se aktuální situaci. V tomto ohledu odpovědělo kladně 20 *(66,66 %)* respondentů z kriminální policie a 8 *(28,57 %)* z policie dopravní. Podle délky odsloužených let se odpovědi odvíjely tak, že kladně odpovědělo 26 respondentů sloužících více než 10 let *(46,43 %)* a jen 9 sloužících méně než 10 let *(34,62 %)*.



Graf č. 10 – Přizpůsobení pracovní doby

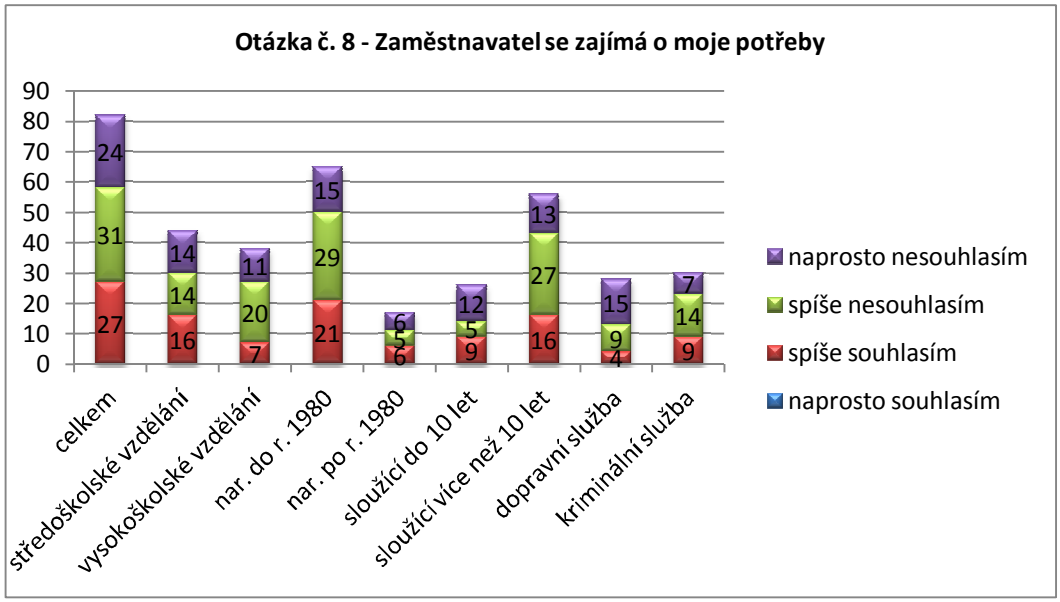


Graf č. 11 – Spokojenost zaměstnanců v závislosti na možnosti spolurozhodovat o své práci

Otázka č. 7 *(Jsem v práci spokojenější a vykonávám ji lépe, když mohu spolurozhodovat o své práci)* je zcela rozhodující pro ověření platnosti jedné z hypotéz. Možnost spolurozhodovat o své práci je významným faktorem ovlivňujícím pracovní výkonnost, motivaci a spokojenost zaměstnanců. V celkovém součtu na tuto otázku odpovědělo kladně 80 respondentů, což představuje 97,56 %. Největší zastoupení u těchto kladných odpovědí bylo u vysokoškolsky vzdělaných (38), sloužících déle než 10 let (54) a působících u služby kriminální policie a vyšetřování (30) a narozených

před rokem 1980 (64). Z odpovědí tedy vyplývá značná důležitost možnosti spolurozhodovat o své práci, kdy z celkového počtu respondentů odpověděli záporně pouze 2 *(spíše nesouhlasím)*.

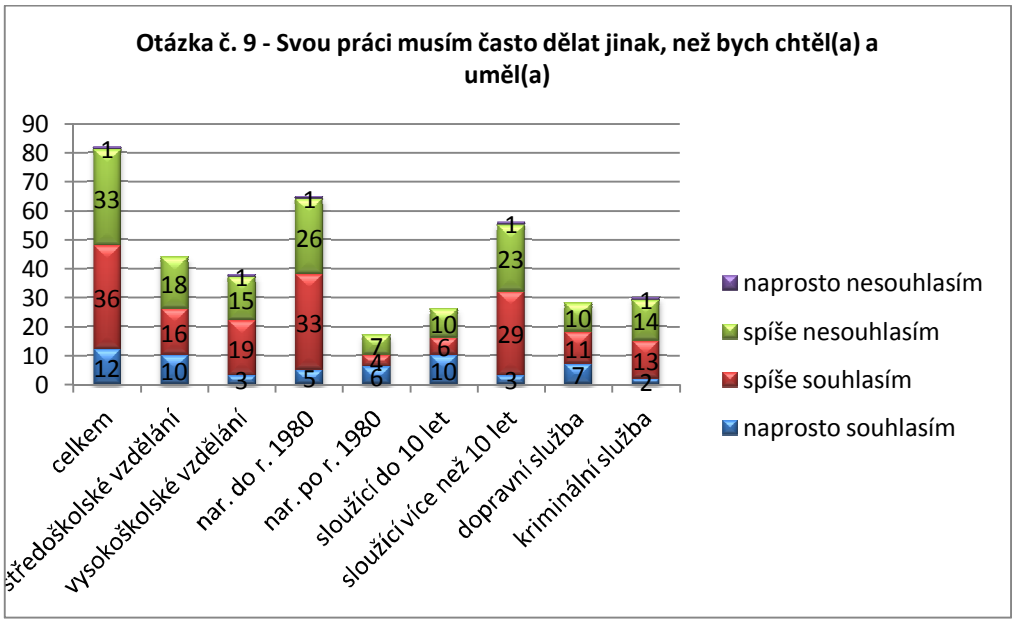
Z odpovědí na **otázku č. 8** *(zaměstnavatel se zajímá o moje potřeby)* vyplývá, že převážná část zaměstnanců nabyla přesvědčení, že jeho potřeby nejsou v zájmu jejich zaměstnavatele. Pouze 27 respondentů *(32,93 %)* uvedlo, že se o jejich potřeby zaměstnavatel zajímá, a to ještě zvolili variantu *„spíše souhlasím.“* Tedy naprosto přesvědčený o této skutečnosti není ani jeden z dotázaných policistů. Opačný názor zastává dohromady 55 respondentů *(67,07 %)*, z toho variantu *„spíše nesouhlasím“* zvolilo 31 *(37,80 %)* a *„naprosto nesouhlasím“* 24 respondentů *(29,27 %)*. Výše uvedené výsledky potvrdili, že se vedení Policie ČR nezajímá o řadové policisty, o jejich potřeby, z čehož se pak odvíjí nízká míra spokojenosti těchto lidí v práci a v návaznosti na ni pak i samotná kvalita a efektivita jejich odváděné práce.



Graf č. 12 – Zájem zaměstnavatele o potřeby zaměstnanců

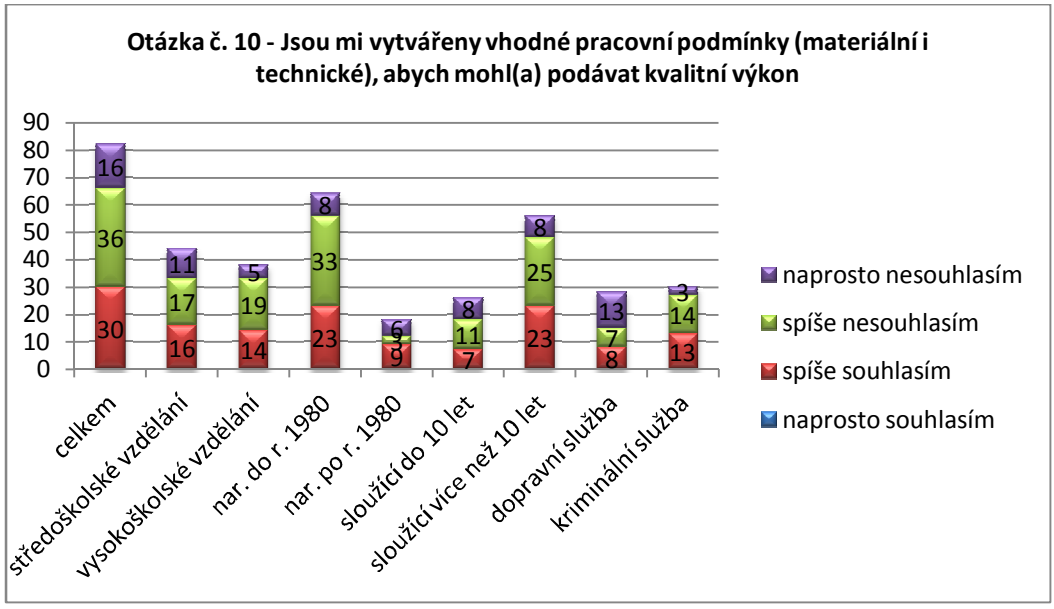
Předmětem **otázky č. 9** bylo to, zda musí policisté vykonávat často svoji práci jinak, než by chtěli a uměli. Zde je ale třeba podotknout, že v případě policejní práce není příliš prostoru pro vlastní postupy, neboť prvořadým úkolem Policie ČR je chránit společnost před útoky proti právnímu řádu, ale také sama musí jednat přesně v mezích zákonů. Naopak se nabízí velké pole pro vlastní invenci každého jednotlivého policisty v případě jednání a komunikování s veřejností. Na tuto otázku odpovědělo kladně

celkem 48 respondentů *(58,54 %)* a nespokojenost s možností dělat práci po svém uvedlo 34 *(41,46 %)*.



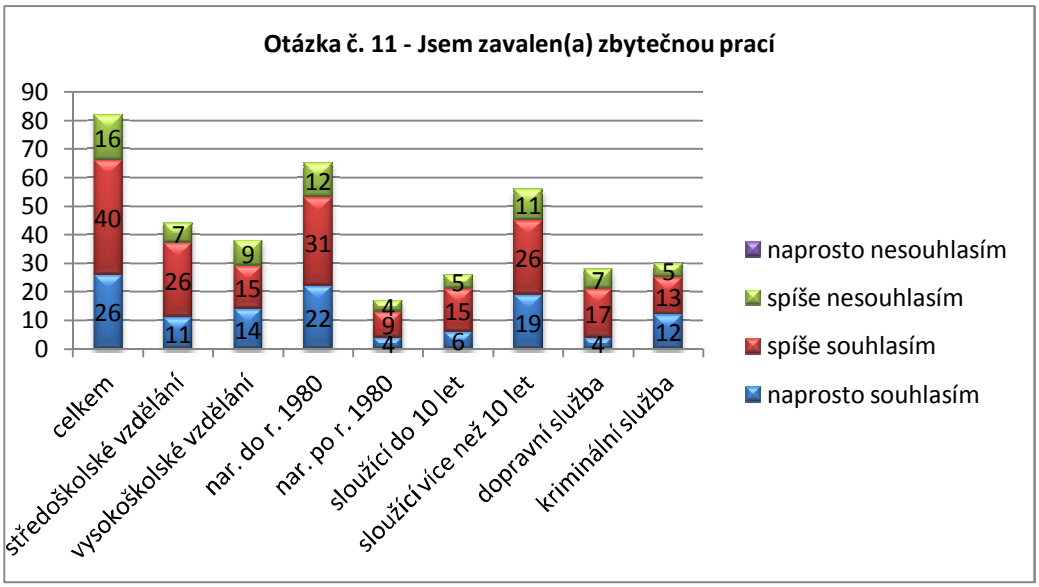
Graf č. 13 – Možnost vlastních postupů při práci

Otázka č. 10 nám napovídá něco o tom, jaké jsou policistům vytvářeny pracovní podmínky k tomu, aby mohli kvalitně vykonávat svoji práci. Tím je myšleno jejich materiální a technické vybavení. Naprostý souhlas s tímto nevyslovila ani jeden z dotazovaných respondentů. Variantu *„spíše souhlasím“* jich pak uvedlo 30 *(36,59 %)*. Zápornou odpověď na tuto otázku uvedlo celkem 52 respondentů *(63,41 %)*, což zřejmě svědčí o jistých problémech a nedostatcích v oblasti materiální a technické vybavenosti policistů. Jednou věcí jsou nově vybudované recepce, místa pro styk s veřejností a služební vozidla, druhou věcí jsou pak věci, které policista používá neustále a s nimiž jsou problémy, např. akumulátory radiostanic, počítače, multifunkční zařízení, záznamová zařízení, vybavenost *(resp. nevybavenost)* služebními mobilními telefony, technické vybavení dopravní policie k dokumentování závažných přestupků apod.

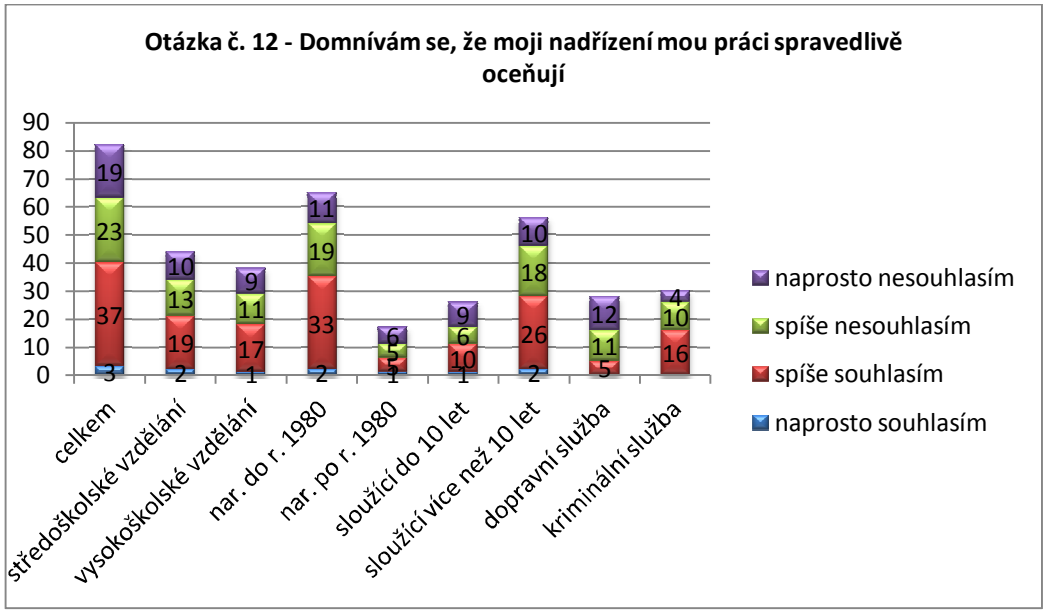


Graf č. 14 – Vytváření vhodných pracovních podmínek

Na otázku, zda jsou policisté zavaleni zbytečnou prací, odpovídali v **otázce č. 11**. Ne zrovna optimistickým zjištěním je skutečnost, že většina z respondentů tento pocit skutečně má. Zavaleni zbytečnou prací se z nich cítí být 66, což představuje 80,49 %. Největší míra nespokojenosti je tradičně u respondentů sloužících více než 10 let a starších více než 33 let. V tomto ohledu jsou o něco více spokojenější vysokoškolsky vzdělaní policisté. Žádný z respondentů teorii o zbytečné práci jednoznačně neodmítl.

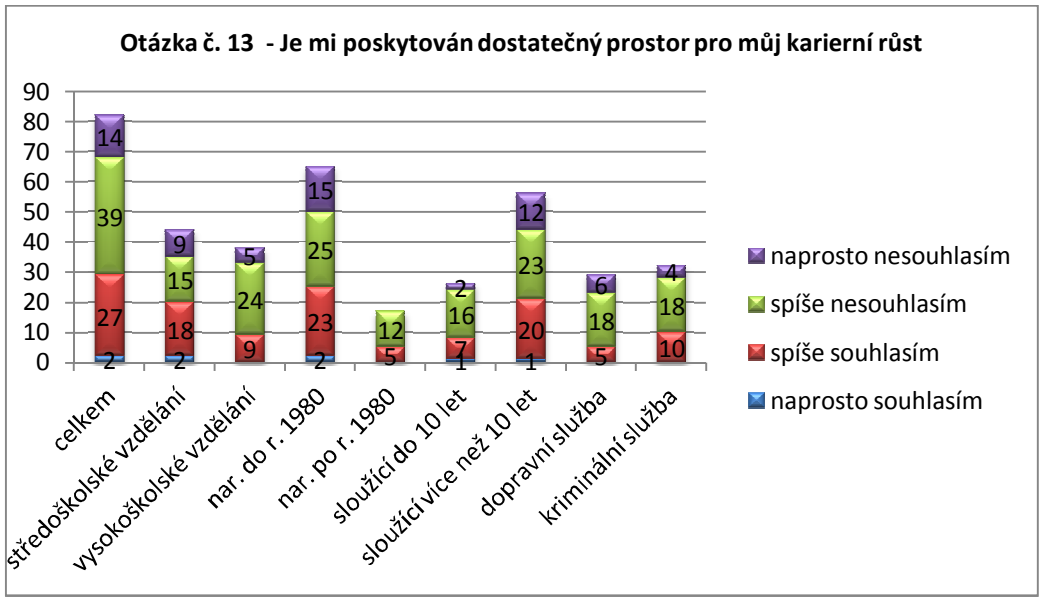


Graf č. 15 - Otázka zbytečné práce navíc



Graf č. 16 – Spravedlivé ocenění práce nadřízenými

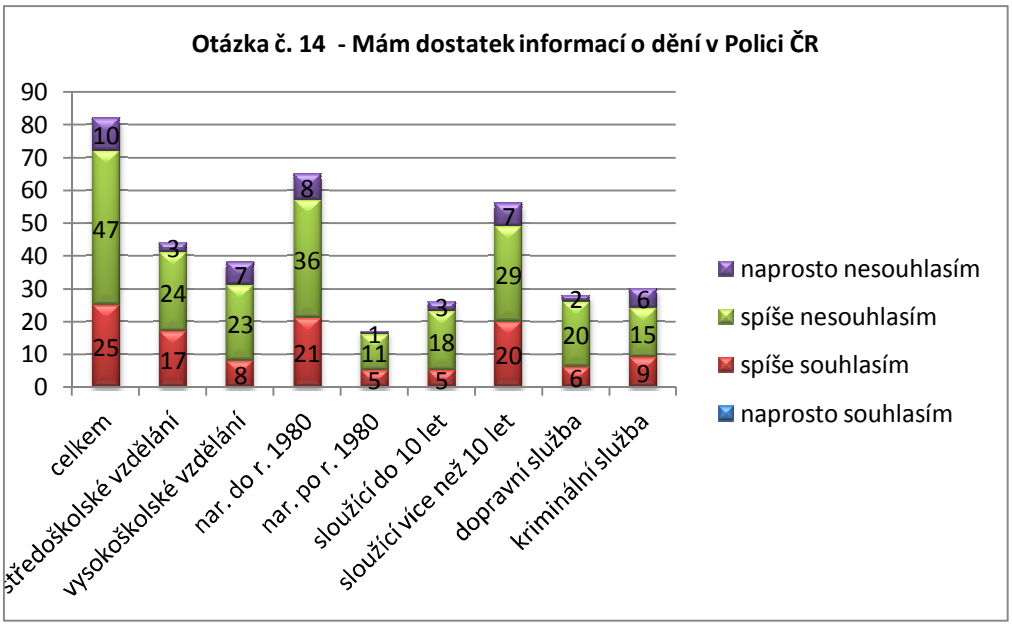
V **otázce č. 12** dostali respondenti možnost vyjádřit se k tomu, zda jsou spokojeni a domnívají se, že jejich nadřízení spravedlivě oceňují jejich práci. Tato otázka je v konečném důsledku poměrně silně subjektivní. Není samozřejmě žádným tajemstvím ani výjimkou, že existuje celá řada případů, kdy zaměstnanci nejsou objektivně oceněni za skutečně odvedenou práci. Přesto však na tuto otázku odpovědělo téměř stejně respondentů kladně jako záporně. Se spravedlivým oceňováním svých nadřízených se setkává 40 respondentů *(48,78 %)*, proti se vyslovilo 42 respondentů *(51,22 %)*.



Graf č. 17 – Poskytování dostatečného prostoru pro kariérní růst

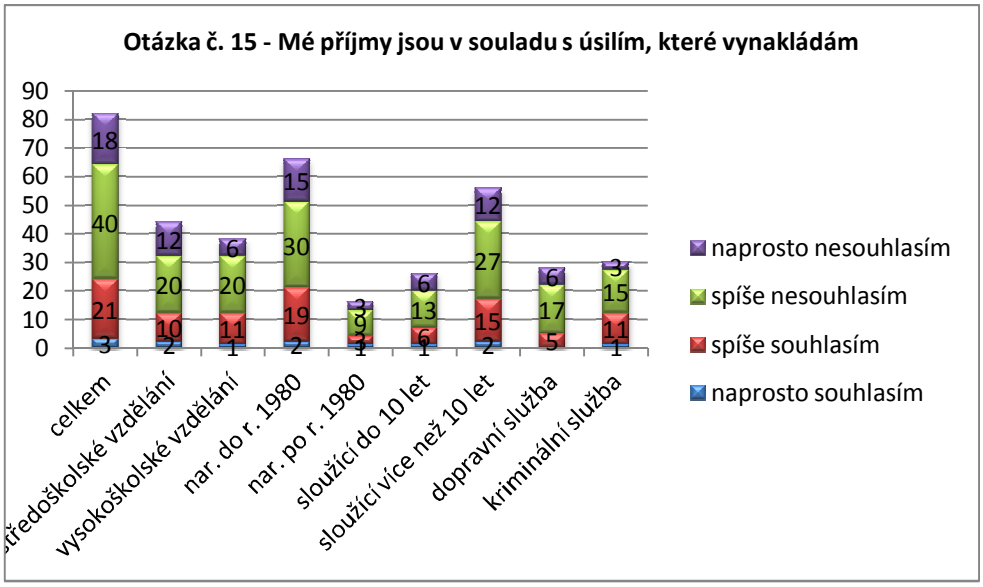
Co se týče poskytování dostatečného prostoru pro kariérní růst ze strany zaměstnavatele **(otázka č. 13),** převládá dle vyhodnocení odpovědí spíše nespokojenost s touto možností. Dostatečný prostor ke kariérnímu růstu nemá 53 respondentů *(64,63 %).* Mírně je s touto možností spokojeno a kladně odpovědělo 27 lidí *(32,93 %)* a 2 *(2,44 %)* jsou o této možnosti naprosto přesvědčeni. Naopak naprosto nesouhlasně na tuto otázku odpovědělo 14 respondentů *(17,07 %).* Z tohoto počtu nespokojených byla většina středoškolsky vzdělaných. Zejména v rámci služby kriminální policie a vyšetřování se nabízí více možností pro relativní růst pro lidi s vysokoškolským vzděláním. V souvislosti s tímto byl nastolen trend získávání vysokoškolských titulů nejen řadových policistů, ale zejména managementu, a to s jakýmkoliv zaměřením, např. vychovatelství, což však není u policejních špiček zrovna nejvhodnější cesta.

Otázka č. 14 se věnovala informacím o dění v Policii ČR, a zda tyto informace mají všichni k dispozici. Jedním z předpokladů úspěšnosti celé organizace je mimo jiné také to, že zaměstnanci mají potřebné množství takových informací. Tím, že lidé tyto informace mají, je vysoká pravděpodobnost, že tito lidé budou v daleko větší míře odvádět výkony na požadované úrovni. Z výzkumu ale vyplývá, že tyto informace má pouze 25 respondentů *(30,49 %).* Negativně se jich k této otázce vyjádřilo 57 *(69,51 %).* Z výše uvedeného tedy vyplývá, že vedení policie se této otázce alespoň prozatím příliš nevěnuje.

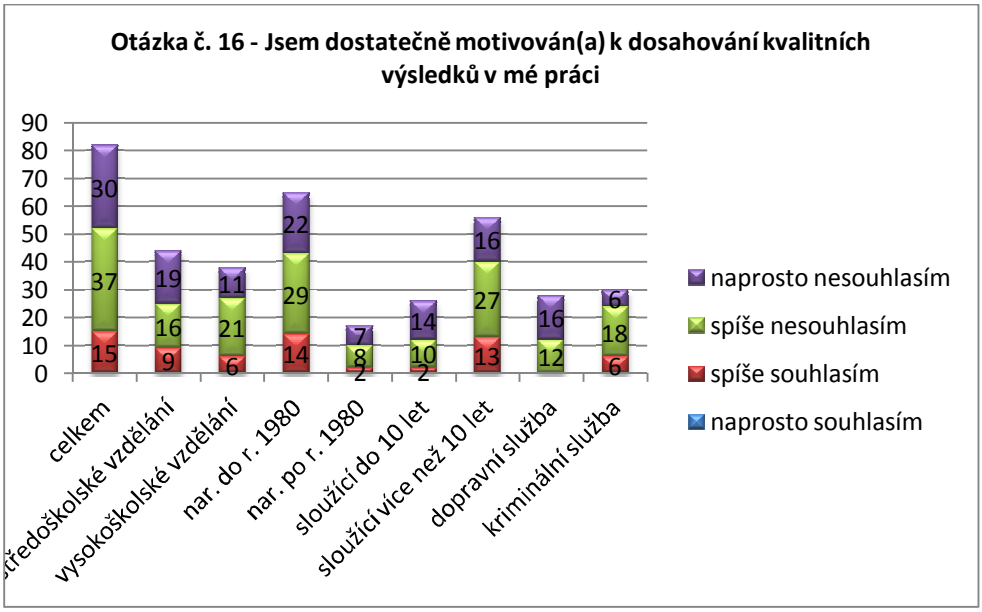


Graf č. 18 – Informace o dění v Policii ČR

Otázka č. 15 je věnována souladu mezi vynaloženým úsilím v práci a poskytnuté odměně za tuto práci. Značná část respondentů je se svým finančním ohodnocením vzhledem k vynaloženému úsilí nespokojena, kdy záporně jich odpovědělo 58 *(70,73 %)* a kladně 24 *(29,27 %)*. Tato skutečnost je zřejmě ještě stále ovlivněna změnami v odměňování policistů z působení Radka Johna na postu ministra vnitra. Tehdejší snížení platů policistů bylo v řádech tisíců měsíčně, což mnoha policistům způsobilo značné potíže. V tomto ohledu panovala téměř naprostá shoda mezi vysokoškolsky i středoškolsky vzdělanými respondenty.



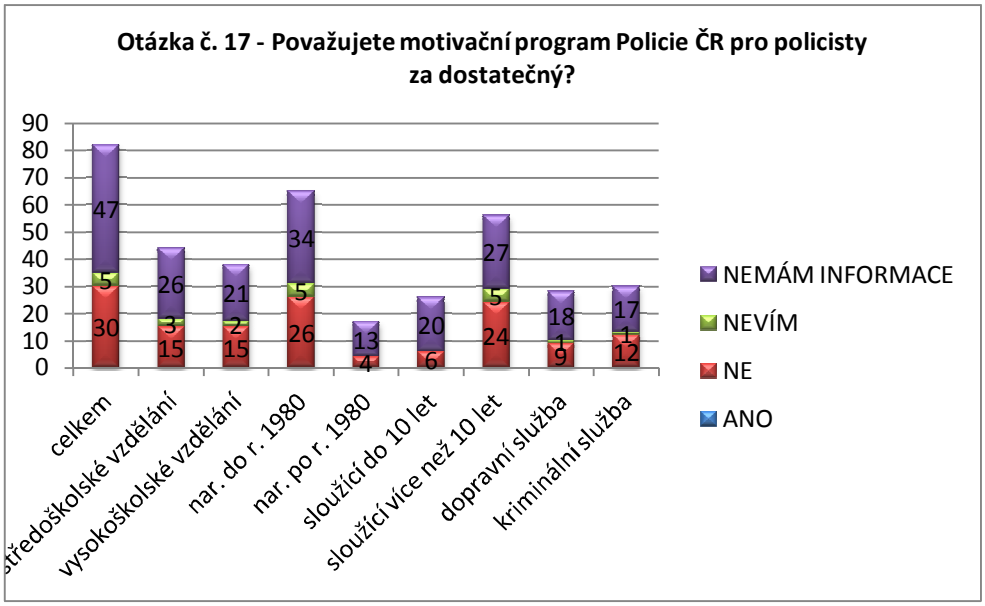
Graf č. 19 – Příjmy v závislosti na vynaloženém úsilí



Graf č. 20 – Motivace k dosahování kvalitních výsledků v práci

O tom, zda jsou policisté dostatečně motivovaní k dosahování kvalitních výsledků v práci, vypovídají odpovědi na **otázku č. 16.** Zde však rovněž převažují negativní odpovědi nad těmi pozitivními. Kladně, a to ještě ne příliš přesvědčivou odpovědí *„spíše souhlasím“* odpovědělo pouze 15 respondentů *(18,29 %)*, což je velice malé číslo. Záporně odpovědělo 67 respondentů *(81,71 %)* a to je v souvislosti s motivací obrovský nepoměr. Nicméně tato čísla vypovídají o celkové atmosféře v policii za několik posledních let a vyplývá i z odpovědí na předešlé otázky.

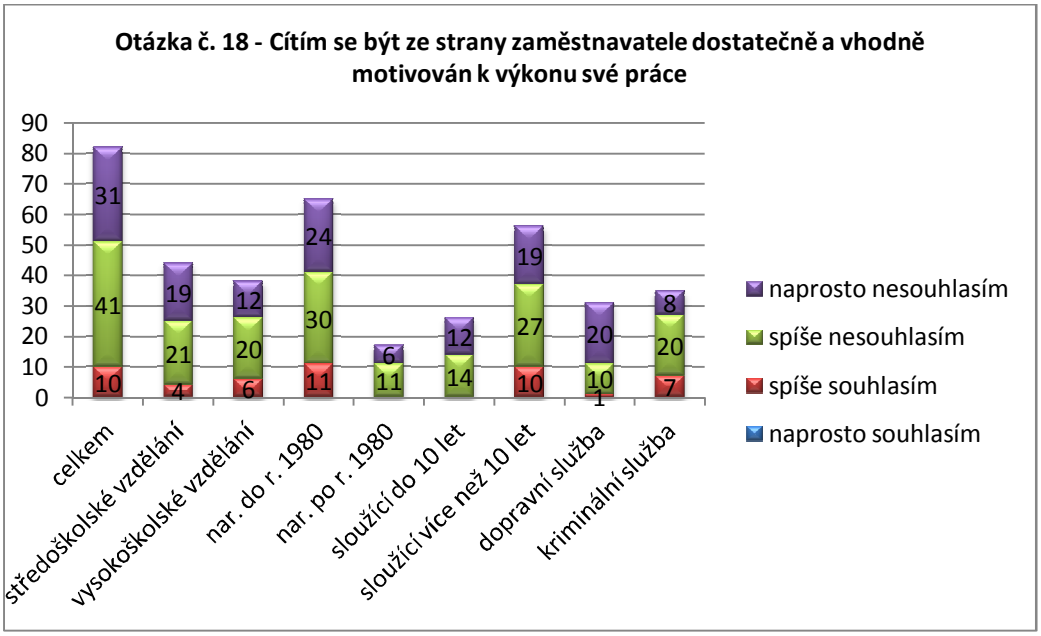
V návaznosti na předchozí otázku odpovídali respondenti obdobně i v souvislosti s otázkou motivačního programu Policie ČR pro policisty a jeho dostatečnosti. Z odpovědí vyplývá, že 47 respondentů *(57,32 %)* nemá žádné informace o motivačním programu Policie ČR, 5 neví *(6,10 %)*, jak se k otázce dostatečnosti vyjádřit a variantu *„NE“*, tedy, že tento program nepovažuje za dostatečný, uvedlo 30 respondentů *(36,59 %)*. Zarážející v tomto případě je ta skutečnost, že respondenti ze strany svého zaměstnavatele informace o motivačním programu vůbec nemají *(57,32 %)* a ti, kteří je mají, tak jej zase nepovažují za dostatečný *(36,59 %)*. Z celkového počtu 82 respondentů se nenašel ani jediný, který by uvedl, že je motivační program Policie ČR pro policisty dostatečný.



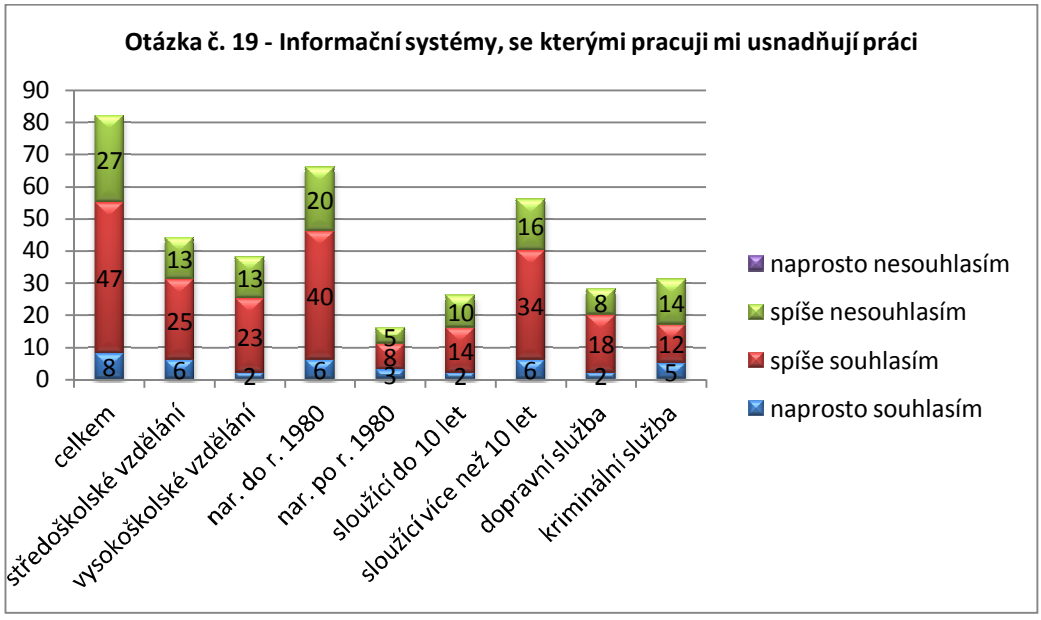
Graf č. 21 – Motivační program Policie ČR

Otázku č. 18 lze v souvislosti s jednou ze stanovených hypotéz *(č. 4)* považovat za stěžejní, kdy se respondenti vyjadřovali ke skutečnosti, zda se cítí být ze strany

zaměstnavatele dostatečně a vhodně motivováni k výkonu práce. Trend nastavený již u předchozích otázek se nezměnil ani u této. Pocit, že jsou dostatečně a vhodně motivováni k práci má pouze 10 respondentů *(12,20 %)* z celkového počtu 82, kteří vybrali odpověď *„spíše souhlasím.“* Zbylých 72 *(87,80 %)* respondentů tento pocit nesdílí, přičemž větší nespokojenost v tomto ohledu panuje mezi respondenty se středoškolským vzděláním.

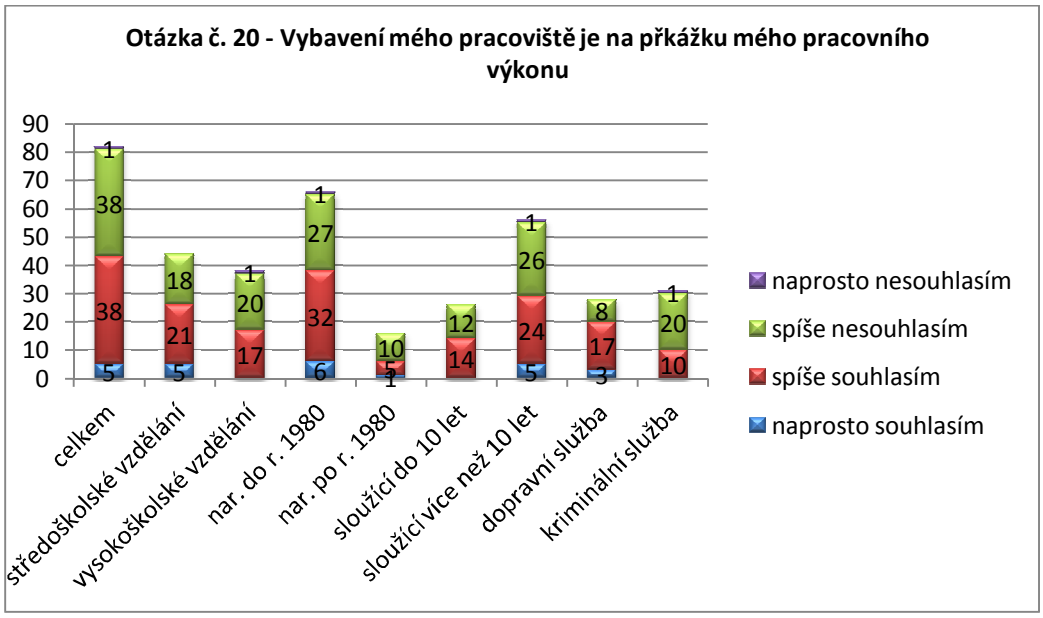


Graf č. 22 - Motivace ze strany zaměstnavatele



Graf č. 23 – Informační systémy v práci

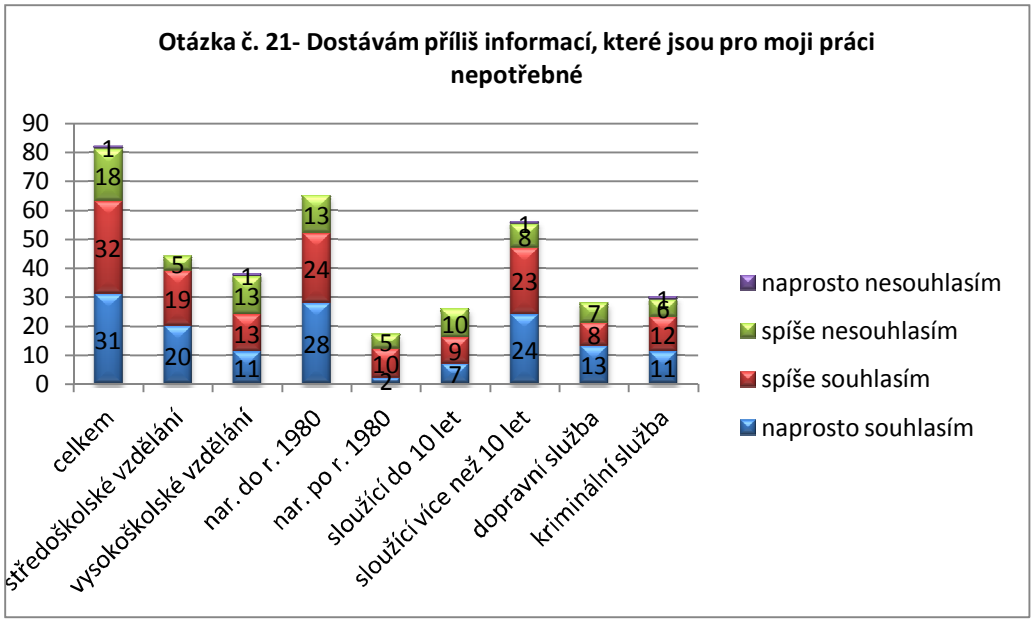
U **otázky č. 19** se měli respondenti vyjádřit k tomu, zda informační systémy, se kterými pracují, jim práci usnadňují či nikoliv. U služby kriminální policie a vyšetřování odpovědělo záporně na tuto otázku 13 respondentů *(43,33 %)* a kladně 17 *(56,67 %)*. U pořádkové a dopravní služby převažují kladné odpovědi, kdy takto odpovědělo 31 respondentů a záporně jen 13. Mezi středoškolsky a vysokoškolsky vzdělanými panovala vzácná shoda, kdy kladně odpovědělo 56 respondentů *(68,29 %)* a záporně 26 *(31,71 %)*.



Graf č. 24 - Vybavení pracoviště

Co se týče vybavení pracoviště a jeho vlivu na pracovní výkon (**otázka č. 20**), tak odpovědi se nepřiklonily zjevně ani na jednu ze stran. O tom, že vybavení pracoviště je pro policisty spíše překážkou v jejich pracovním výkonu, se vyjádřilo 43 respondentů *(52,44 %)*. S vybavením svého pracoviště a jeho vlivu na pracovní výkon, je spokojeno 39 respondentů *(47,56 %)*. Mírně tedy převažují ti, kteří nejsou s vybavením svého pracoviště spokojeni a jsou přesvědčeni, že toto má vliv na jejich pracovní výkon, ale rozdíl je nepatrný. Odpovědi se lišili především podle příslušnosti k jednotlivým službám v rámci PČR. U pořádkové služby převažovala spokojenost s vybavením pracoviště *(56,25 %)*, naopak velká nespokojenost byla zaznamenána u respondentů z dopravní služby, kde jich záporně odpovědělo *(71,43 %)*. V tomto ohledu byli nejvíce spokojeni respondenti ze služby kriminální služby *(70,00 %)*.

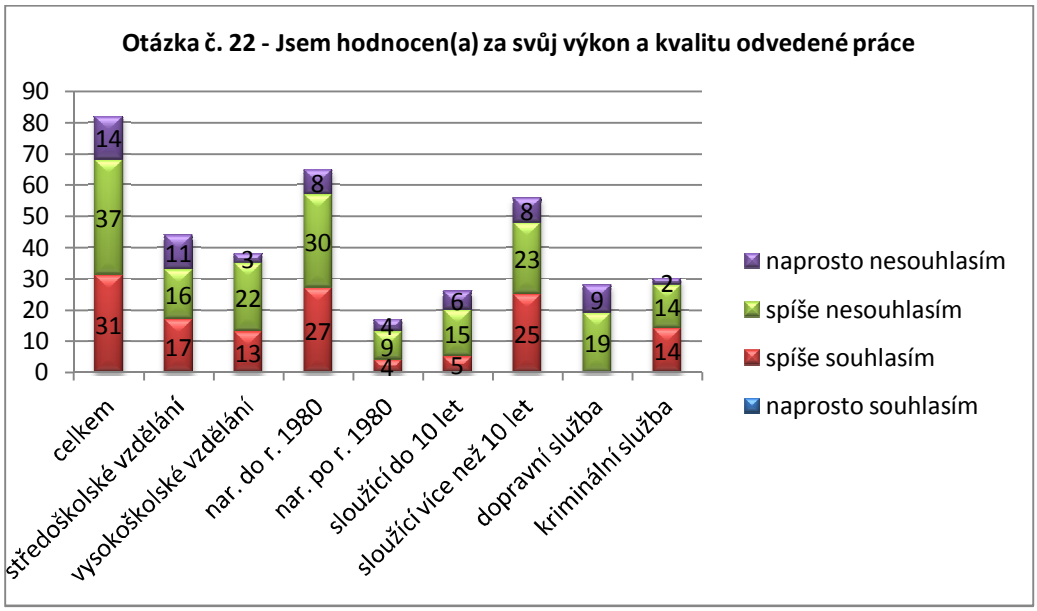
Otázka č. 21 nám vypovídá něco o přísunu informací k zaměstnancům ze strany zaměstnavatele. Z odpovědí dotazníků vyplývá, že drtivá většina dotázaných zastává názor, že jsou zahlcováni příliš velkým množstvím informací, které ke své práci vůbec nepotřebují. Bohužel z vlastní zkušenosti vím, že je tomu skutečně tak. Nejen, že tyto zbytečné informace dostávám, ale ještě se s nimi musím prokazatelným způsobem seznámit, a to někdy i dvakrát. Tato moje prokazatelná seznámení pak ještě příslušný funkcionář kontroluje, a pokud zjistí nedostatky, bývá ze strany nadřízených sjednávána náprava. Tomu také odpovídají výsledky, kdy o tomto je naprosto přesvědčeno 31 a spíše přesvědčeno 32 respondentů. Celkem tedy se cítí být přehlceno nepotřebnými informacemi 63 z 82 respondentů *(což představuje 76,83 %)*, a to je jistě nezanedbatelné množství. Pochopitelně se cítí být zahlcena nepotřebnými informacemi více skupina respondentů, kteří jsou starší 33 let *(narozeni do roku 1980)* v počtu 52 *(80,00 %)* a sloužící více než 10 let *(83,93 %)*.



Graf č. 25 – Přísun nepotřebných informací

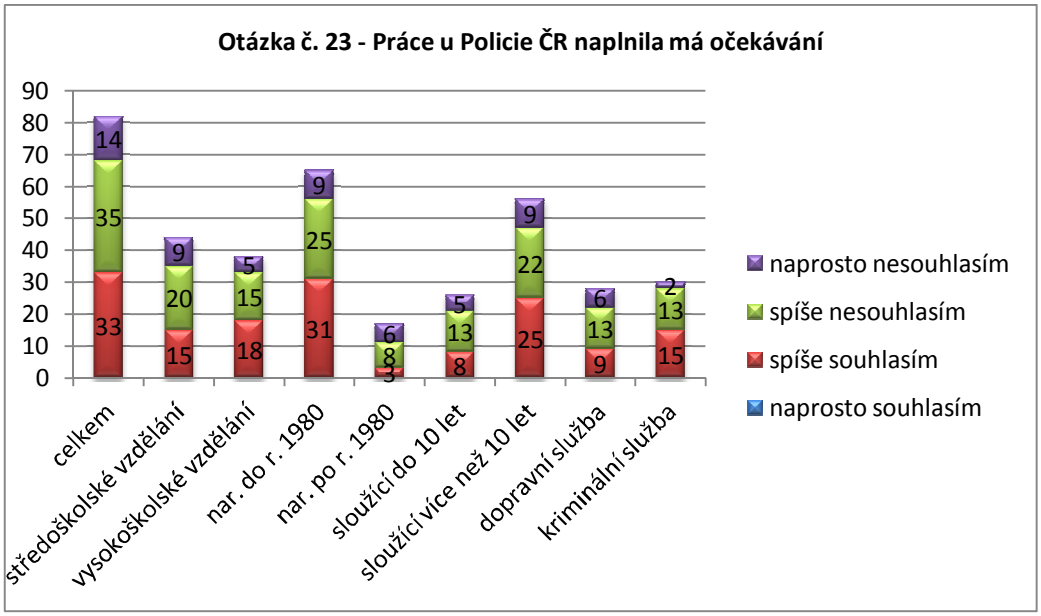
K zamyšlení ale zcela jistě jsou odpovědi na **otázku č. 22** *(jsem hodnocen za svůj výkon a kvalitu odvedené práce)*. S tímto tvrzením se zcela neztotožnil ani jeden z respondentů, 31 *(37,81 %)* jich uvedlo, že *„spíše souhlasí“*, odpověď *„spíše nesouhlasím“* si vybralo 37 *(45,12 %)* a *„naprosto nesouhlasím“* 14 respondentů *(17,07 %)*. Zde se projevilo odlišné přesvědčení napříč jednotlivými službami. Na otázku neodpověděl kladně ani jeden respondent ze služby dopravní policie, naopak

záporně neodpověděl nikdo ze služby cizinecké policie. O něco více jsou se svým hodnocením spokojenější respondenti se středoškolským vzděláním (38,64 %).



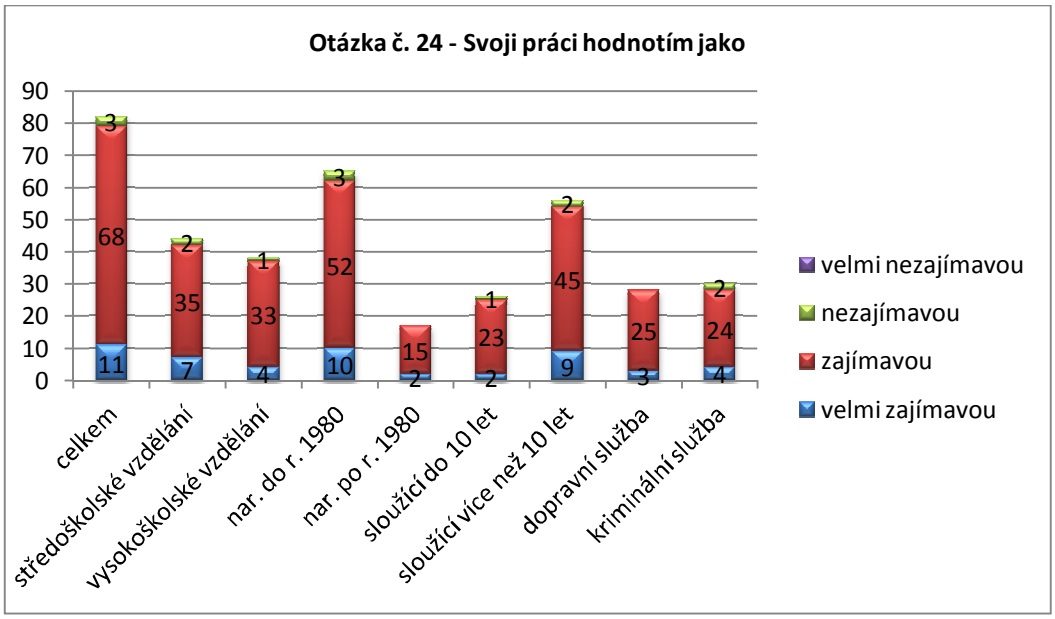
Graf č. 26 - Způsob hodnocení

Ne příliš uspokojivé byly i odpovědi na **otázku č. 23** *(práce u Policie ČR naplnila má očekávání)*. Na tuto otázku, resp. tvrzení, odpovědělo kladně 33 *(40,24 %)* a záporně 49 *(59,76 %)* respondentů. Naprosto se s tímto tvrzením neztotožnil ani jeden policista. Spokojenější byli pouze příslušníci kriminální a cizinecké služby.



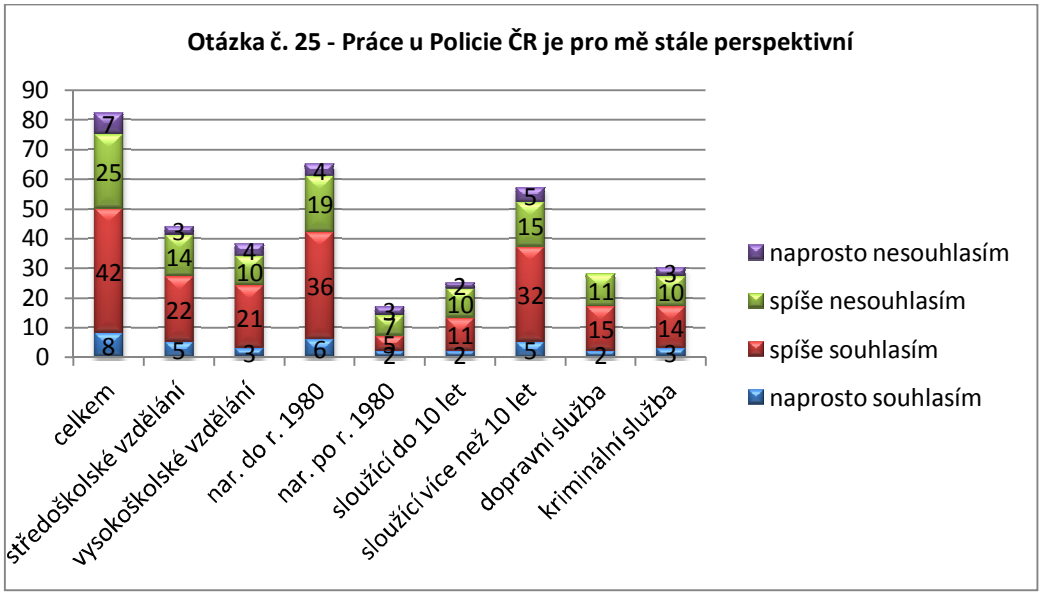
Graf č. 27 - Očekávání práce u Policie ČR

Oproti předchozí otázce týkající se naplnění očekávání, však naprostá většina respondentů odpověděla v **otázce č. 24**, že svoji práci považuje za zajímavou, resp. velmi zajímavou. Kladně odpovědělo 79 respondentů *(96,34 %)*, záporně pak pouze 3 *(3,66 %)*. Jako velmi zajímavou svoji práci označilo 11 *(13,41 %)* a zajímavou 68 *(82,93 %)* respondentů. Skutečnost, že u většiny respondentů nebyla naplněna očekávání, které měla většina z nich při nástupu k policii, zcela zjevně nesouvisí se zajímavostí dané profese. To vychází z odpovědí právě na otázku č. 24, kde svoji práci označila za zajímavou většina dotázaných. Problém s nenaplněnými očekáváními je tedy třeba hledat zřejmě jinde. Jako nezajímavou označili svoji práci příslušníci služby kriminální a pořádkové (6,52 %).



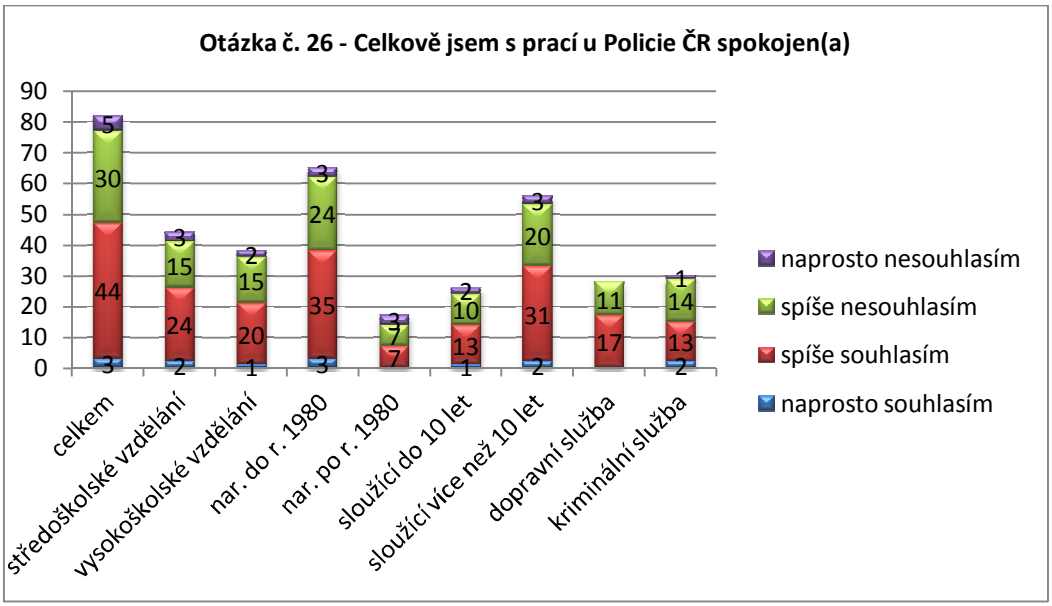
Graf č. 28 – Hodnocení zajímavosti vlastní práce

Otázka č. 25 navazuje na obě dvě předchozí otázky a respondenti zde odpovídali, zda je pro ně ještě stále práce u Policie ČR perspektivní. Jako stále perspektivní označilo svoji práci u Policie ČR 50 respondentů *(60,98 %)* a opačného názoru bylo 32 z nich *(39,02 %)*. I přes veškeré problémy v policii za posledních několik let, považuje práci u této organizace stále za perspektivní 66,07 % respondentů sloužících u Policie ČR déle než 10 let a 64,62 % starších 33 let. To je jistě pozitivní trend, nejen z pohledu zajištění celkové bezpečnosti v zemi, ale především z pohledu předávání tolik potřebných zkušeností od těchto policistů kolegům nastupujícím.



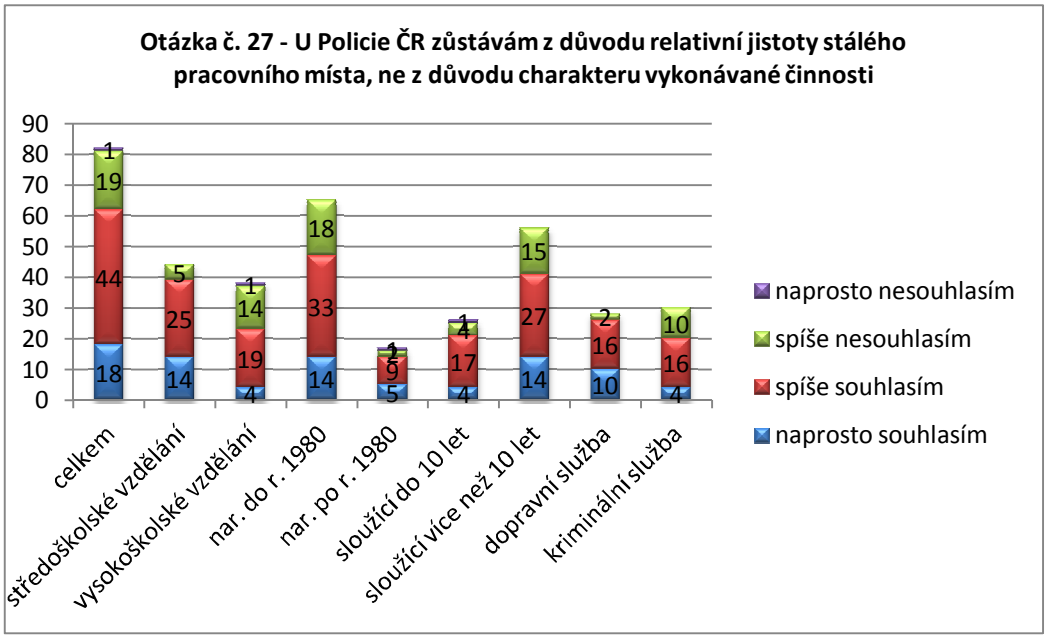
Graf č. 29 – Perspektiva práce u Policie ČR

Celková spokojenost s prací u Policie ČR byla předmětem **otázky č. 26**, kdy se jedná o spokojenost celkovou, bez dílčích aspektů, ať již mzdových, souvisejících s charakterem vykonávané práce apod. Z odpovědí je patrné, že mírně převyšuje spokojenost, kdy takto odpovědělo 47 *(57,32 %)* respondentů. Naopak nespokojenost s prací u Policie ČR jich vyjádřilo 35 *(42,68 %)*. O něco větší spokojenost vyslovili policisté se středoškolským vzděláním. Mírně převyšovala i spokojenost příslušníků dopravní služby oproti službě kriminální policie a vyšetřování.



Graf č.30 - Spokojenost s prací u Policie ČR

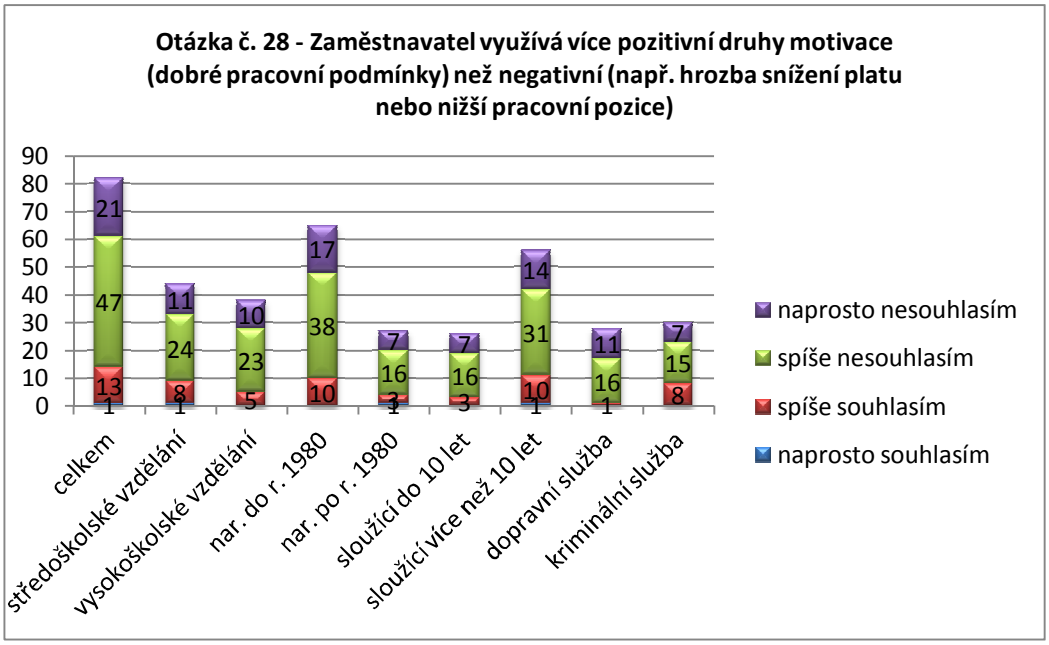
Naprosto stěžejní pak co týče jedné ze stanovených hypotéz, byly odpovědi na **otázku č. 27**, kde byli respondenti dotazováni, zda u Policie ČR zůstávají z důvodu relativně stálého místa či z důvodu charakteru vykonávané práce. Na grafu č. 31 vidíme, že většina dotázaných odpověděla kladně, kdy pro jejich působení u Policie ČR je důležitější jistota stálé práce než policejní práce samotná. V celkovém součtu pak kladně odpovědělo 62 *(75,61 %)* respondentů, což představují přesně tři čtvrtiny všech dotázaných. Pouze jedna čtvrtina *(24,39 %)* dotázaných policistů uvedla, že je pro ně důležitější charakter vykonávané práce než relativně stálé pracovní místo. Větší podíl na kladných odpovědích měli policisté se středoškolským vzděláním (62,90 %) oproti vysokoškolsky vzdělaným (37,10 %). Nejmenší zastoupení v kladném hodnocení měli zástupci pořádkové (16,13 %) a cizinecké policie (9,68 %), kdy v tomto ohledu byla nejpočetnější skupinou služba dopravní policie (41,93 %) následovaná službou kriminální (32,26 %). Co se délky služebního poměru týče, tak nejvíce kladně odpovědělo policistů sloužících u Policie ČR do 15 let (30,65 %)



Graf č. 31 – Stálost pracovního místa versus charakter vykonávané činnosti

O tom, zda zaměstnavatel užívá více pozitivních druhů motivace než těch negativních, nám napověděly odpovědi na **otázku č. 28**. Celkové počty nám ukázaly nelichotivý stav a trend panující v rámci Policie ČR, kdy kladných odpovědí nebylo zdaleka tolik, kolik bych očekával vzhledem k náročnosti a charakteru policejní práce. Bohužel však musím z vlastních zkušeností potvrdit, že jsem se na žádném svém

pracovišti, na kterých jsem v rámci Policie ČR působil a působím, nesetkal s pozitivním druhem motivace v takovém měřítku, abych se cítil být více a lépe motivován ke své práci. Jak můžeme vidět z grafu, vedení policie a jejích základních článků, nepoužívá pozitivní druhy motivace v takové míře, aby to zaměstnanci – policisté pocítili, či aby je to motivovalo k lepším a vyšším výkonům. Z celkového počtu 82 dotázaných, je pozitivně motivováno pouze 14 *(17,07 %)* respondentů. O opaku je přesvědčeno 68 *(82,93 %)* respondentů. To je alarmující počet, vzhledem k tomu, jak odpovědnou a důležitou práci policisté každodenně vykonávají a především s jakým rizikem. Je evidentní, že vedení policie si tento aspekt ne zcela uvědomuje. Jediným pozitivním druhem motivace, se kterým jsem se u Policie ČR setkal, je finanční odměna či zvýšení osobního příplatku. To zřejmě není motivace, která působí dlouhodoběji a průběžně. U odpovědí na tuto otázku panovala shoda mezi policisty se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Naopak kladných odpovědí bylo nejvíce u respondentů sloužících u služby kriminální policie a vyšetřování.



Graf č.32 – Pozitivní a negativní druhy motivace

Otázky č. 29 a 30 měly za cíl získat informace o tom, které aspekty práce odráží nejvíce míru spokojenosti policistů ve služebním poměru. **Otázka č. 29** má vyčlenit pozitivní aspekty policistů v jejich práci a **otázka č. 30** naopak ty aspekty, se kterými jsou policisté nejméně spokojeni a tedy, které mají nejvíce negativní vliv na kvalitu jejich odvedené práce. V dotazníku bylo respondentům nabídnuto 19 různých aspektů,

které mají z větší či menší míry vliv na jejich pracovní výkon. Ve vyhodnocovací tabulce jsou uvedeny pouze tři nejčastěji uváděné aspekty, které jsou pro respondenty nejvýznamnější, ať již v kladném či záporném slova smyslu.

Otázka č. 29 - celkem		
Pořadí aspektů	**Aspekt s pozitivním vlivem na pracovní výkon**	**Vyjádření v %**
1.	*Atmosféra na pracovišti*	*50,00 %*
2.	*Výše mzdy*	*42,68 %*
3.	*Uznání a ocenění nadřízených*	*32,93 %*

Tabulka č. 1 – Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 29

Otázka č. 30 - celkem		
Pořadí	**Aspekt s negativním vlivem na pracovní výkon**	**Vyjádření v %**
1.	*Výše mzdy*	64,63 %
2.	*Přístup nadřízených*	51,22 %
3.	*Způsob řízení*	34,15 %

Tabulka č. 2 – Vyhodnocení odpovědí na otázku č.30

5.5 Ověření platnosti hypotéz

Ověření či vyvrácení platnosti hypotéz vychází z odpovědí na otázky položené respondentům v dotazníku, přičemž každá byla vyhodnocována samostatně. Pro ověření platnosti každé z hypotéz, byly vhodné jiné otázky, resp. odpovědi na ně.

Hypotéza č. 1: *„Pro zaměstnance a výkon jejich práce má největší pozitivní vliv výše mzdy.“* K této hypotéze se přímo vztahovala otázka č. 29. V odpovědích na tuto otázku se respondenti vyjadřovali a vybírali z celkového počtu 19 různých aspektů 3, kterým přisuzují největší význam a pozitivní či negativní vliv na úroveň jejich pracovního výkonu. Z vyhodnocení odpovědí vyplývá, že pro 50 % respondentů je nejvýznamnějším aspektem pozitivně ovlivňujícím jejich pracovní výkon *atmosféra*

na pracovišti. Nepotvrdil se tedy předpoklad, že právě mzda bude tím nejdůležitějším faktorem. *Výše mzdy* se pak zařadila s 42,68 % na druhou pozici v důležitosti. I přesto ale zůstala výše mzdy pro zaměstnance jedním z nejdůležitějších aspektů pozitivně ovlivňujících jejich pracovní výkon. Je tedy zřejmě dobrým signálem do budoucna, že jsou pro zaměstnance důležitější věci, než jen výše platu. Konkrétně pak, že jim není lhostejná atmosféra a s ní související vzájemné vztahy na pracovišti. Jako třetí nejvýznamnější aspekt pak respondenti určili *uznání a ocenění nadřízených*, kdy jich takto odpovědělo 32,93 %. Na základě výše uvedeného je tedy zřejmé, že provedeným výzkumem ***byla hypotéza č. 1 falzifikována.***

Hypotéza č. 2: *„Pro zaměstnance je důležitější jistota stálého pracovního místa než charakter pracovní činnosti.“* K této hypotéze se přímo vztahovaly odpovědi na otázku č. 27, nepřímo pak otázka č. 2, kde se respondenti vyjadřovali, zda mají v úmyslu zůstat co možná nejdéle ve služebním poměru. Z odpovědí na otázku č. 27 se ukázalo, že ve služebním poměru zůstává z důvodu relativní jistoty stálého pracovního místa 75,61 % respondentů. Záporně se jich pak k této otázce vyjádřilo 24,39 %. Pouze jedna čtvrtina respondentů tedy zůstává ve svém zaměstnání z důvodů jiných, než je relativní jistota stálé práce. V případě příslušníků Policie ČR to ale zřejmě není pozitivní zjištění, ale na druhou stranu je třeba přihlédnout k faktu, že alespoň určitá míra jistoty stálého zaměstnání se v dnešní nejisté době jeví jako prioritní. ***Hypotéza č. 2 byla verifikována.***

Hypotéza č. 3: *„Zaměstnanců, kteří mohou spolurozhodovat o záležitostech souvisejících s jejich prací je více než těch, kteří tuto možnost nemají.“* K ověření platnosti této hypotézy byly využity odpovědi na otázky č. 4 a č. 7, které byly stěžejní. Nepřímo se jí pak týkala i otázka č. 9. Musím přiznat, že jsem u otázky č. 4, vzhledem k vlastním negativním zkušenostem, nebyl příliš jistý jejím potvrzením. Na tuto otázku odpovědělo kladně 62,20 % a záporně 37,80 % respondentů. Z toho vyplývá, že je tedy více lidí, kteří mají možnost spolurozhodovat o věcech souvisejících s jejich prací, než těch, kteří jsou odkázáni pouze na rozhodnutí svých nadřízených. To je nepochybně pozitivní trend vzhledem k dostatečnému a efektivnímu motivování zaměstnanců. Skutečnost, že mohou zaměstnanci spolurozhodovat o věcech souvisejících s jejich prací, má vliv na jejich spokojenost v takové práci a také tuto práci vykonávají lépe. To bylo předmětem otázky č. 7, na kterou odpovědělo kladně 80 z 82 respondentů, tedy 97,56 %, což jen potvrzuje důležitost tohoto prvku řízení zaměstnanců. Naopak špatně

v souvislosti s tímto vyzněly odpovědi na otázku č. 9, ze kterých vyplynulo, že 58,54 % respondentů musí často dělat svoji práci jinak, než by chtělo nebo umělo. Přesto však na základě provedeného výzkumu ***hypotéza č. 3 byla verifikována***.

Hypotéza č. 4: *„Zaměstnanci jsou ze strany zaměstnavatele dostatečně a vhodně motivováni ke své práci.“* Stěžejní pro ověření platnosti této hypotézy byly odpovědi na otázky č. 18, 28 a 17. Respondentů, kteří se cítí být ze strany zaměstnavatele dostatečně a vhodně motivováni, je pouze 12,20 %. Zbylých 87,80 % dostatečně a vhodně motivováno není, resp. se tak necítí. Co se týče motivačního programu Policie ČR pro policisty, tak z uvedených odpovědí vyplynulo, že 57,32 % respondentů nemá o tomto motivačním programu vůbec žádné informace, 6,10 % se nebylo schopno k dané otázce vyjádřit a 36,59 % respondentů jej nepovažuje za dostatečný. Navíc k otázce, zda zaměstnavatel využívá více pozitivní druhy motivace, uvedlo kladnou odpověď pouze 17,07 % respondentů, když opačný názor zastává 82,93 % z nich. Z vyhodnocení odpovědí byl zjištěn závěr, že ***hypotéza č. 4 byla falzifikována.***

Ke stanovení a formulaci hypotéz i otázek v dotazníku bylo využito vlastních zkušeností a poznatků v dané profesi. V konečném důsledku tak prováděným výzkumem došlo k potvrzení dvou ze čtyř hypotéz, kdy verifikovány byly hypotézy č. 2 a 3 a platnost hypotéz č. 1 a 4 se nepotvrdila. Výsledky provedeného výzkumu v celkovém kontextu jen potvrzují atmosféru a situaci v rámci Policie ČR, co se motivace k práci týče. Časté změny na nejvyšších postech, ať již ministra vnitra či policejního prezidenta, a různé vize celkového směřování Policie ČR do budoucna, zřejmě nemají příliš pozitivní vliv směrem dovnitř, k řadovým policistům a mají špatný vliv na motivaci těchto lidí k výkonu této profese.

Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zabýval tématem motivace zaměstnanců jako jednoho z aspektů personálního řízení. Zcela nepochybně se jedná o oblast velmi důležitou, neboť jakým způsobem je organizace schopna motivovat své zaměstnance, taková bývá její celková úspěšnost a konkurenceschopnost. Není v dnešní době samozřejmostí, že je této oblasti personálního řízení věnována taková pozornost, kterou si jistě zaslouží. V dnešní době určitě není jednoduché udržet stálou výkonnost a efektivitu podniku či firmy. O to více by však měla být aktivita a snaha směřována právě k motivaci jednotlivých pracovníků, kdy z jejich pracovních výkonů se skládá výkonnost celé organizace. Podnik je schopen ustát konkurenční boj na trhu pouze za předpokladu, že má k dispozici dostatečné množství kvalifikovaných a vhodně motivovaných zaměstnanců.

Téma motivace je velice obsáhlé a představuje široké pole působnosti příslušných vedoucích pracovníků či personalistů. Lidský potenciál představuje obrovskou možnost být úspěšný na trhu, pokud je využíván, jak je třeba. Ať již je firma o několika málo zaměstnancích nebo se jedná o organizaci větší, nároky na motivování každého jednotlivého zaměstnance jsou pořád stejné. Tím, že vhodného zaměstnance přijmu do firmy, to nekončí, ale naopak začíná. Je třeba na každém pracovníkovi pracovat nejen účelně a efektivně, ale především trvale, neboť podmínkou úspěšné motivace je její dlouhodobost. Můžu mít pracovníka kvalifikovaného, ale pokud nebude vhodně a dostatečně motivován ke své práci, nebude nikdy plně využito všech jeho schopností a dovedností.

V této práci jsem se tématem motivace zaměstnanců zabýval v kontextu personálního řízení jako celku, ale i z pohledu jejího teoretického základu vycházejícího z psychologického profilu osobnosti. Nutno podotknout, že v dnešní době, kdy nezaměstnanost se pohybuje někde na úrovni 8,1 % *(k 28.2.2013, zdroj MPSV)*, je pro většinu zaměstnanců důležitější jistota stálého pracovního místa s pravidelným měsíčním příjmem, než samotná práce a její charakter, což je holý fakt. Tato se skutečnost se projevila i ve výzkumu, který jsem v rámci této práce prováděl na vzorku 82 respondentů, příslušníků Policie ČR. Tento aspekt je následován výší mzdy za vykonanou práci. Neopomenutelným aspektem je také to, že si zaměstnanci uvědomují a přikládají značný význam atmosféře na svém pracovišti. Dalším důležitým

faktorem ovlivňujícím pracovní výkonnost, je také to, zda se cítí být zaměstnanec spravedlivě oceněn ze strany svého nadřízeného a zda mu tento projevuje dostatečné uznání. Demotivujícím prvkem se pak ukázala být v nejvyšší míře výše mzdy, přístup nadřízených a způsob řízení. Z vlastních zkušeností mohu potvrdit, že valná část vedoucích pracovníků v rámci Policie ČR neví, jak správně a účinně vést a motivovat své podřízené. Je třeba zde ale také zmínit fakt, že k tomuto mají také omezené prostředky.

Podstata pracovní motivace spočívá ve vytváření vhodných podmínek, aby člověk v pracovním procesu ze sebe vydal energii směrem, který je žádoucí pro dosažení cílů celé organizace. Tato motivace je daleko úspěšnější, pokud jsou tyto cíle v souladu i s uspokojováním potřeb jednotlivých pracovníků.

Cílem diplomové práce bylo osvětlit podstatu motivace zaměstnanců v širších souvislostech, jejích teoretických východisek a následně provést empirické šetření týkající se úrovně a míry motivace příslušníků Policie ČR v rámci Krajského ředitelství policie Olomouckého kraje. Výzkumem nebyla potvrzena myšlenka, že na pracovní výkon má největší pozitivní vliv výše mzdy, ale tím nejdůležitějším aspektem se stala atmosféra na pracovišti. Zřejmě ne příliš uspokojivé je také zjištění, že 75,61 % respondentů uvedlo, že ve služebním poměru příslušníka Policie ČR nezůstávají z důvodu charakteru vykonávané profese, ale z důvodu alespoň relativní jistoty stálého zaměstnání. Empirickým šetřením bylo dále zjištěno, že valná část policistů se ze strany svých nadřízených necítí být vhodně a dostatečně motivována k výkonu své práce, kdy takto odpovědělo 87,80 % respondentů. To je nepochybně alarmující stav, zvláště vezmeme-li v potaz o jak odpovědnou a mnohdy i nebezpečnou profesi se jedná.

Jako vhodné doporučení k tomu, aby se nelichotivá čísla změnila, by bylo vhodné, aby měli policisté příležitost spolurozhodovat o věcech, které s jejich prací souvisí, mohli si podle potřeby upravit pracovní dobu, ale především, aby jejich nadřízení nebyli hluší k jejich názorům, poznatkům a nápadům ke zlepšení jejich práce.

Seznam použité literatury

Zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky

Zákon č. 2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod

Zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

Zákon č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky

Nařízení vlády č. 454/2012 Sb. kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2013

Rozkaz policejního prezidenta č. 154/2011

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 137/2009

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

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BALCAR, K., *Úvod do studia psychologie osobnosti*, Praha: SPN, 1983. ISBN 14-343-83.

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

BOUČEK, V., HERBOLT, J., *Motivace v řídící praxi*, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1978.

BRANHAM, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, Brno:Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7.

CARNEY, M., B., GETZ, I., *Svoboda v práci*, Praha: PeopleComm, 2011. ISBN 978-80-904890-1-1.

DAIGELER, T., *Vedení lidí v kostce*, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.

DEIBLOVÁ, M., *Motivace jako nástroj řízení*, Praha: LINDE nakladatelství, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, Praha: Grada Publishing,2009. ISBN 978-80-247-3002-8.

FORSYTH, P., *Jak motivovat lidi*, Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.

GILLERNOVÁ, I., BURIÁNEK, J., *Základy psychologie, sociologie*, Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-749-9.

GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*, Brno: Institut mezioborových studií, 2008.

HARTL, P., *Psychologický slovník*, Praha: Budka, 1996. ISBN 80-90-15 49-0-5.

HORÁK, R., *Management*, Brno: Institut mezioborových studií, 2008.

KOCIÁNOVÁ, R., *Personální řízení*, Praha: Mowshe s.r.o. Edice celoživotního vzdělávání, 2007. ISBN 978-80-239-9946-4.

KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*, Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, Praha:Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KOVAŘÍK, Z., *Problémy vztahu policistů ke službě*, Praha: Police History, 2003. ISBN 80-86477-13-4.

KVASNIČKOVÁ, I., BERKA, M., *Pracovní motivace v kostce*, Praha: Nová forma, 2010. ISBN 978-80-87313-73-2.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., *Moderní personální management*, Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., *Vedení lidí v organizaci*, Západočeská Univerzita. ISBN 80-7082-557-X.

MIKULÁŠTÍK, M., *Manažerská psychologie*, Praha: Grada Publishing,2007. ISBN978-80-247-1349-6.

MISKELL, J., R., MISKELL, V., *Pracovní motivace*, Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-317-0.

NAKONEČNÝ, M., *Emoce a motivace*, Praha: SPN, 1973. Č. publikace 1011-8498.

NAKONEČNÝ, M., *Motivace lidského chování*, Praha:Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M., *Psychologie osobnosti*, Praha:Academia, 1998. ISBN 80-200-0628-1.

PLHÁKOVÁ, A., *Učebnice obecné psychologie*, Praha: Academia, 2007. ISBN 978-80-200-1499-3.

RŮŽIČKA, J., *Motivace pracovního jednání*, Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. ISBN 80-7079-626-X.

ŘEHOŘ, A., *Základy teorie a praxe řízení*, Brno: Institut mezioborových studií, 2004.

SEDLÁČEK, T., *Ekonomie dobra a zla*, Praha: 65 pole,2012.ISBN 978-80-87506-10-3.

SILLAMY, N., *Psychologický slovník,* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001. ISBN 80-244-0249-1.

STÝBLO, J., *Management a lidé ve firmě,* Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.

UNIVERSUM Všeobecná encyklopedie 4. díl, Praha:Odeon, 2002.ISBN 80-207-1117-1.

VÁGNEROVÁ, M., *Základy psychologie*, Praha: Nakladatelství Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-0841-9.

VÍZDAL, F., *Psychologie řízení*, Brno: Institut mezioborových studií, 2007.

VÍZDAL, F., *Základy psychologie*, Brno: Institut mezioborových studií, 2008.

ZAPLETAL, L., A KOLEKTIV AUTORŮ IMS *Základní kategorie a pojmy ze společenskovědních předmětů*, Brno: Institut mezioborových studií, 2007.

Ostatní zdroje

ŠIGUT, Z., *Řízení činnosti,* Power Point, Brno: Institut mezioborových studií.

Periodika

MIKULÁŠ, R., *Doping pro všední den*. RESPEKT. 2013. č. 4. ISSN 0862-6545.

Internetové zdroje

http://rpm.fss.muni.cz/Revue/Revue10/RPM-10-simunek_gallup.pdf

http://www.awdcr.cz/awdcz/cz/awd_home/zam_stnanecke_vyhody/p_inosy_programu.html

http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/

http://www.policie.cz/clanek/o-nas-krajske-reditelstvi-policie-olomouckeho-kraje.aspx

http://lekarske.slovniky.cz/pojem/adrenokortikalni

Seznam příloh

P1 - Dotazník

P2 - Organizační schéma Policie ČR

P3 - Jednotlivé služby (součásti) Policie ČR a jejich charakteristika

P4 - Etický kodex Policie ČR

P5 - Tabulka základních tarifů příslušníků bezpečnostních sborů

PŘÍLOHA P 1

Dotazník

Vážená kolegyně, vážený kolego,

rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění předloženého dotazníku, jehož výsledky budou součástí diplomové práce a jsou směřovány ke zjištění „motivace zaměstnanců (policistů) ke službě v přímém výkonu“. Dotazník je anonymní a je sestaven a zpracováván tak, aby nedošlo k narušení práv na ochranu osobních údajů. Při vyplnění dotazníku prosím zaškrtněte křížkem pouze jednu možnost odpovědi, vyjma posledních otázek č. 29 a 30. Vyplněný dotazník předejte k mým rukám (OHK SKPV Šumperk) nebo zašlete naskenovaný na emailovou adresu tomas.martas@seznam.cz.

Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku, který je nezbytnou součástí mé diplomové práce zaměřené na téma motivace zaměstnanců jako aspektu personálního řízení.

Údaje k respondentovi:

Pohlaví : muž ☐ žena ☐

Vzdělání: středoškolské ☐ vysokoškolské ☐

Rok narození: ……

Délka služ. poměru: do 1 roku ☐ do 5 let ☐ do 10 let ☐

do 15 let ☐ do 20 let ☐ nad 20 let ☐

Zařazení u Policie ČR : Služba pořádkové policie ☐ Služba dopravní policie ☐

Služba kriminální policie ☐ Služba cizinecké policie ☐

Můj poslední čistý měsíční příjem činil: ……..….. ,-Kč

1. Jsem spokojen se svým zařazením na služební funkci, kterou vykonávám
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

2. Mám v úmyslu zůstat co možná nejdéle ve služebním poměru
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

3. Vím, jaké jsou mé úkoly a jak je mám plnit, abych dosáhl(a) dobrých výsledků
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

4. Mohu spolurozhodovat o věcech, které souvisejí s mojí prací
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

5. Pro to, abych mohl(a) kvalitně vykonávat svou práci, mám potřebné informace
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

6. Mohu si pracovní dobu přizpůsobit sám podle potřeby
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

7. Jsem v práci spokojenější a vykonávám ji lépe, když mohu spolurozhodovat o své práci
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

8. Zaměstnavatel se zajímá o moje potřeby
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

9. Svou práci musím často dělat jinak, než bych chtěl(a) a uměl(a)
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

10. Jsou mi vytvářeny vhodné pracovní podmínky (materiální i technické) abych mohl(a) podávat kvalitní výkon
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

11. Jsem zavalen(a) zbytečnou prací
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

12. Domnívám se, že moji nadřízení mou práci spravedlivě oceňují
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

13. Je mi poskytován dostatečný prostor pro můj kariérní růst
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím□

14. Mám dostatek informací o dění v Policii ČR
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

15. Mé příjmy jsou v souladu s úsilím, které vynakládám
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

16. Jsem dostatečně motivován(a) k dosahování kvalitních výsledků v mé práci
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

17. Považujete motivační program Policie ČR pro policisty za dostatečný ?
Ano □ Ne □ Nevím □ Nemám informace o motivačním programu Policie ČR □

18. Cítím se být ze strany zaměstnavatele dostatečně a vhodně motivován k výkonu své práce
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

19. Informační systémy se kterými pracuji mi usnadňují práci
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

20. Vybavení mého pracoviště je na překážku mého pracovního výkonu
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

21. Dostávám příliš informací, které jsou pro moji práci nepotřebné
Naprosto souhlasím □ Spíše souhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Naprosto nesouhlasím □

22. Jsem hodnocen(a) za svůj výkon a kvalitu odvedené práce
Naprosto souhlasím □ *Spíše souhlasím* □ *Spíše nesouhlasím* □ *Naprosto nesouhlasím* □

23. Práce u Police ČR naplnila má očekávání
Naprosto souhlasím □ *Spíše souhlasím* □ *Spíše nesouhlasím* □ *Naprosto nesouhlasím* □

24. Svoji práci hodnotím jako
Velmi zajímavou □ *Zajímavou* □ *Nezajímavou* □ *Velmi nezajímavou* □

25. Práce u Policie ČR je pro mě stále perspektivní
Naprosto souhlasím □ *Spíše souhlasím* □ *Spíše nesouhlasím* □ *Naprosto nesouhlasím* □

26. Celkově jsem s prací u Policie ČR spokojen(a)
Naprosto souhlasím □ *Spíše souhlasím* □ *Spíše nesouhlasím* □ *Naprosto nesouhlasím* □

27. U policie zůstávám z důvodu relativní jistoty stálého pracovního místa, ne z důvodu charakteru vykonávané činnosti
Naprosto souhlasím □ *Spíše souhlasím* □ *Spíše nesouhlasím* □ *Naprosto nesouhlasím* □

28. Zaměstnavatel využívá více pozitivní druhy motivace (dobré pracovní podmínky) než negativní druhy motivace (např. hrozba snížení platu nebo nižší pracovní pozice) ?
Naprosto souhlasím □ *Spíše souhlasím* □ *Spíše nesouhlasím* □ *Naprosto nesouhlasím* □

29. Po důkladném zvážení vyberte a označte pouze 3 níže uvedené aspekty, které mají podle Vás největší pozitivní vliv na výkon Vaši práce, které oznámkujte v pořadí 1-3 ***(1 – nejvíce pozitivní vliv, 2 – menší pozitivní vliv, 3 – nejmenší pozitivní vliv)***

Aspekty ovlivňující výkon práce u Policie ČR	**1**	**2**	**3**
Uznání a ocenění nadřízenými			
Možnost spolurozhodovat			
Image Policie ČR			
Trénink a školení			
Atmosféra na pracovišti			
Naplňování poslání Policie ČR			
Interní spolupráce			
Prostor pro vlastní iniciativu			
Možnost kariérního růstu			
Respektování mého názoru			
Pracovní porady			
Pracovní prostředí			
Pracovní doba			
Výše mzdy			
Způsob řízení			
Pracovní náplň			
Komunikace a informace			
Přístup nadřízených			
Uznání blízkých a známých			

Jiné aspekty (uveďte prosím jaké a známku) :
…….

30. Po důkladném uvážení vyberte a označte pouze 3 níže uvedené aspekty Vaší práce, s nimiž jste nejméně spokojen, které oznámkujte v pořadí 1-3 ***(1 – velmi nespokojen, 2 –nespokojen, 3 – občas nespokojen)***

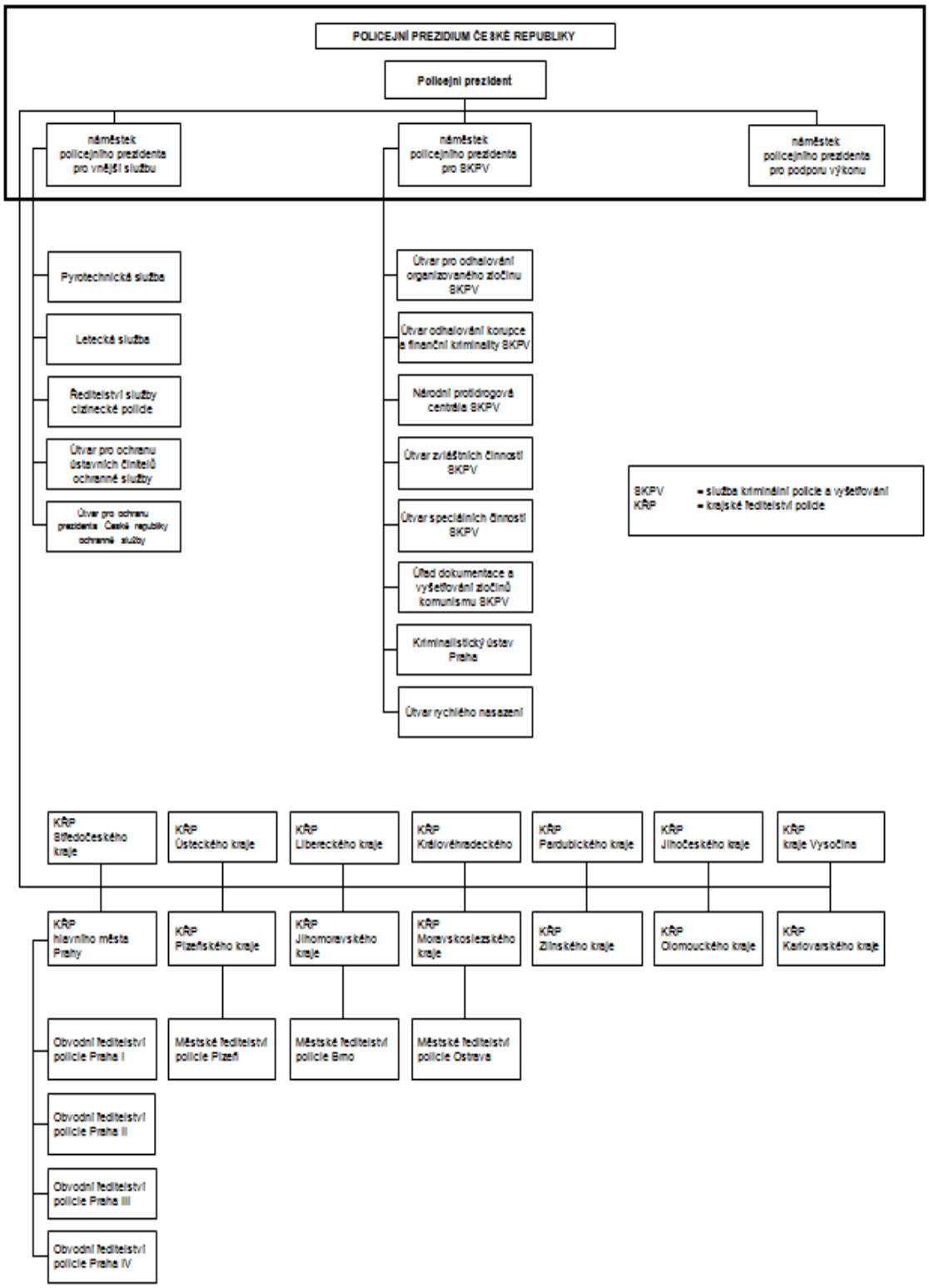
Aspekty ovlivňující výkon práce u Policie ČR	**1**	**2**	**3**
Uznání a ocenění nadřízenými			
Možnost spolurozhodovat			
Image Policie ČR			
Trénink a školení			
Atmosféra na pracovišti			
Naplňování poslání Policie ČR			
Interní spolupráce			
Prostor pro vlastní iniciativu			
Možnost kariérního růstu			
Respektování mého názoru			
Pracovní porady			
Pracovní prostředí			
Pracovní doba			
Výše mzdy			
Způsob řízení			
Pracovní náplň			
Komunikace a informace			
Přístup nadřízených			
Uznání blízkých a známých			

Jiné aspekty (uveďte prosím jaké a známku) :
…….

Děkuji za ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

PŘÍLOHA P2

Organizační schéma Policie České republiky



Zdroj: *ZPPP č. 137/2009 ze dne 14. 10. 2009 o organizaci Policie České republiky.*

PŘÍLOHA P3

Jednotlivé služby (součásti) Policie ČR a jejich charakteristika

Služba pořádkové policie

Služba pořádkové policie hraje klíčovou a nezastupitelnou roli při zajištění veřejného pořádku na území Olomouckého kraje. Pro efektivní plnění této bezpečnostní činnosti policisté vykonávají hlídkovou a obchůzkovou činnost. Příslušníci služby pořádkové policie se dále podílí na trestním či přestupkovém řízení, provádí dohled nad bezpečností a plynulostí silničního provozu, střeží a eskortují pachatele trestné činnosti a pátrají po hledaných osobách a věcech.

Služba kriminální policie a vyšetřování

Služba kriminální policie a vyšetřování se zabývá objasňováním trestné činnosti a odhalováním jejich pachatelů. Policisté služby kriminální policie a vyšetřování se zaměřují dle své specializace na obecnou nebo hospodářskou kriminalitu, kdy vykonávají operativně pátrací či vyšetřovací činnost. Kriminalisté jsou oprávněni shromažďovat při odhalování trestné činnosti podklady ve formě zajištěných stop, vyžadovat odborná stanoviska, znalecké posudky a používat speciální technicko-taktické prostředky. Na rozdíl od policistů vnější služby jsou příslušníci této složky neuniformovaní, kdy se prokazují odlišným vzorem služebního odznaku.

Služba dopravní policie

Služba dopravní policie dohlíží na bezpečnost a plynulost silniční dopravy na pozemních komunikacích, prošetřuje dopravní nehody a vykonává činnost státní správy. Hlavním úkolem je preventivně působit na řidiče a zvyšovat bezpečnost a plynulost silničního provozu v Olomouckém kraji. Při výkonu své kontrolní činnosti dopravní policisté pátrají po odcizených motorových vozidlech, věcech a hledaných osobách, kdy odhalují závažné protiprávní jednání účastníků silničního provozu a projednávají přestupky, které byly spáchány na pozemních komunikacích.

Služba cizinecké policie

Služba cizinecké policie je specializovaná složka, která se zabývá odhalováním nelegální migrace a pátrá po cizích státních příslušnících, kteří se zdržují na území

České republiky v rozporu se zákonem. Policisté služby cizinecké policie provádí pobytové kontroly a zajišťují ochranu vnitřní schengenské hranice. Pro úspěšné plnění bezpečnostních úkolů policisté prověřují pravost zahraničních listin, cestovních dokladů a vykonávají státní správu.

Služební kynologie

Služební kynologie zajišťuje výcvik služebních psů, kteří se nasazují do pátrání po osobách a věcech. Tato služba hraje důležitou roli při zajišťování veřejného pořádku na sportovních a jiných veřejně přístupných akcích. Výcvik služební kynologie se dále zaměřuje na vyhledávání nástražných výbušných systémů.

Služba pro zbraně a bezpečnostní materiál

Služba pro zbraně a bezpečnostní materiál vykonává státní správu ve věcech zbraní střeliva a bezpečnostního materiálu. K této činnosti patří registrace střelných zbraní, vydávání zbrojních průkazů, zbrojních licencí a evropských zbrojních průkazů. Služba dále zajišťuje zkoušky odborné způsobilosti žadatelů o vydání zbrojního průkazu. Policisté služby pro zbraně a bezpečnostní materiál vykonávají namátkové kontroly zaměřené na dodržování zákonů o zbraních ze strany držitelů zbrojních průkazů, provádí dohled nad držiteli koncesí pro bezpečnostní materiál a držiteli zbrojních licencí. Při výkonu své pravomoci policisté pátrají po odcizených zbraních nebo objasňují původ zbraní nalezených.

Pyrotechnická služba

Oddělení pyrotechnického výjezdu Olomouc plní velmi odborné a specifické bezpečnostní úkoly, které souvisí s vysokým stupněm rizika. Pracovníci uvedeného oddělení provádí prověrku podezřelých předmětů, zneškodňují nástražné výbušné systémy a vojenskou munici. Na základě této specifické činnosti pyrotechnici ohledávají místa, kde došlo k výbuchu a zajišťují odbornou a konzultační činnost v oblasti pyrotechniky.

Zdroj: *http://www.policie.cz/clanek/o-nas-krajske-reditelstvi-policie-olomouckeho-kraje.aspx*

PŘÍLOHA P4

Etický kodex Policie ČR

Příslušníci Policie České republiky, vědomi si svého poslání, spočívajícího ve službě veřejnosti a založeného na úctě a respektu k lidským právům, vyjadřují následující principy, jež chtějí sdílet a dodržovat.

1. Cílem Policie České republiky je

a) chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti,

b) prosazovat zákonnost,

c) chránit práva a svobody osob,

d) preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji,

e) usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti.

2. Základními hodnotami Policie České republiky jsou

a) profesionalita,

b) nestrannost,

c) odpovědnost,

d) ohleduplnost,

e) bezúhonnost.

3. Závazkem Policie České republiky vůči společnosti je

a) prosazovat zákony přiměřenými prostředky s maximální snahou o spolupráci s veřejností, státními a nestátními institucemi,

b) chovat se důstojně a důvěryhodně, jednat se všemi lidmi slušně, korektně a s porozuměním a respektovat jejich důstojnost,

c) uplatňovat rovný a korektní přístup ke každé osobě bez rozdílu, v souladu s respektováním kulturní a hodnotové odlišnosti příslušníků menšinových skupin všude tam, kde nedochází ke střetu se zákony,

d) při výkonu služby jednat taktně, korektně a vhodně uplatňovat princip volného uvážení,

e) používat donucovacích prostředků pouze v souladu se zákonem; nikdy nezacházet s žádnou osobou krutě, nehumánně ani ponižujícím způsobem,

f) nést odpovědnost za každou osobu, která byla omezena Policií České republiky na osobní svobodě,

g) zachovávat mlčenlivost o informacích zjištěných při služební činnosti,

h) zásadně odmítat jakékoliv korupční jednání, netolerovat tuto protizákonnou činnost u jiných příslušníků Policie České republiky, odmítnout dary nebo jiné výhody, jejichž přijetím by mohlo dojít k ovlivnění výkonu služby,

i) zásadně se vyhýbat jakémukoliv jednání, které by mohlo být střetem zájmů.

4. Závazkem vůči ostatním příslušníkům Policie České republiky je

a) usilovat o otevřenou a partnerskou spolupráci,

b) dbát, aby vztahy byly založeny na základě profesní kolegiality, vzájemné úcty, respektování zásad slušného a korektního jednání; jakékoliv formy šikanování a obtěžování ze strany spolupracovníků či nadřízených jsou vyloučeny,

c) netolerovat ani nekrýt podezření z trestné činnosti jiných příslušníků Policie České republiky a trestnou činnost neprodleně oznámit; stejně tak netolerovat ani jiné jejich protiprávní jednání či jednání, které je v rozporu s Etickým kodexem Policie České republiky.

5. Osobním a profesionálním přístupem příslušníků Policie České republiky je

a) nést osobní odpovědnost za svoji morální úroveň a svůj profesionální výkon,

b) chovat se bezúhonně ve službě i mimo ni tak, aby důstojně reprezentovali Policii České republiky svým jednáním, vystupováním i zevnějškem.

Každý příslušník Policie České republiky, který jedná v souladu se zákonem a Etickým kodexem Policie České republiky, si plně zaslouží úctu, respekt a podporu společnosti, jejíž bezpečnost chrání i s nasazením vlastního života.

Zdroj: *Rozkaz policejního prezidenta č. 154/2011 ze dne 26. 7. 2011 o profesní etice Policie České republiky.*

PŘÍLOHA P5

Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů
pro rok 2013

Tarifní stupeň	Doba praxe	Tarifní třída										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	do 3 let	12 740	13 820	15 000	16 270	17 660	19 160	20 790	22 550	24 470	26 550	28 800
2	do 6 let	13 220	14 340	15 560	16 880	18 320	19 880	21 570	23 400	25 390	27 540	29 880
3	do 9 let	13 720	14 880	16 150	17 520	19 010	20 620	22 370	24 280	26 340	28 580	31 010
4	do 12 let	14 230	15 440	16 750	18 180	19 720	21 400	23 210	25 190	27 330	29 650	32 170
5	do 15 let	14 770	16 020	17 380	18 860	20 460	22 200	24 090	26 130	28 350	30 760	33 380
6	do 18let	15 320	16 620	18 030	19 570	21 230	23 030	24 990	27 110	29 420	31 920	34 630
7	do 21 let	15 890	17 250	18 710	20 300	22 030	23 900	25 930	28 130	30 520	33 120	35 930
8	do 24 let	16 490	17 890	19 410	21 060	22 850	24 800	26 900	29 190	31 670	34 360	37 280
9	do 27 let	17 110	18 560	20 140	21 850	23 710	25 730	27 910	30 280	32 860	35 650	38 680
10	do 30 let	17 750	19 260	20 900	22 670	24 600	26 690	28 960	31 420	34 090	36 990	40 130
11	do 33 let	18 420	19 980	21 680	23 530	25 520	27 690	30 050	32 600	35 370	38 380	41 640
12	nad 33 let	19 110	20 730	22 500	24 410	26 480	28 730	31 180	33 830	36 700	39 820	43 200

Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů zvýšená o 10%
pro rok 2013

Tarifní stupeň	Doba praxe	Tarifní třída										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	do 3 let	14 020	15 210	16 500	17 900	19 430	21 080	22 870	24 810	26 920	29 210	31 680
2	do 6 let	14 550	15 780	17 120	18 570	20 160	21 870	23 730	25 740	27 930	30 300	32 870
3	do 9 let	15 090	16 370	17 770	19 280	20 920	22 690	24 610	26 710	28 980	31 440	34 120
4	do 12 let	15 660	16 990	18 430	20 000	21 700	23 540	25 540	27 710	30 070	32 620	35 390
5	do 15 let	16 250	17 610	19 120	20 750	22 510	24 420	26 500	28 750	31 190	33 840	36 720
6	do 18let	16 860	18 290	19 840	21 530	23 360	25 340	27 490	29 830	32 370	35 120	38 100
7	do 21 let	17 480	18 980	20 590	22 330	24 240	26 290	28 530	30 950	33 580	36 440	39 530
8	do 24 let	18 140	19 680	21 360	23 170	25 140	27 280	29 590	32 110	34 840	37 800	41 010
9	do 27 let	18 830	20 420	22 160	24 040	26 090	28 310	30 710	33 310	36 150	39 220	42 550
10	do 30 let	19 530	21 190	22 990	24 940	27 060	29 360	31 860	34 570	37 500	40 690	44 150
11	do 33 let	20 270	21 980	23 850	25 890	28 080	30 460	33 060	35 860	38 910	42 220	45 810
12	nad 33 let	21 030	22 810	24 750	26 860	29 130	31 610	34 300	37 220	40 370	43 810	47 520

Zdroj: *Nařízení vlády č. 454/2012 Sb. kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2013.*