Motivace strážníka městské policie k výkonu služby

Bc. Petr Bukáček

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. Petr BUKÁČEK
Osobní číslo:	C11062
Studijní program:	N 7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor:	
Téma práce:	Motivace strážníka městské policie k výkonu služby

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách"(IMS2009). 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 diplomové práce.
S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena :
- na motivační činitele ovlivňující výkon služby strážníka městské policie,
- na popis specifických odborných znalostí a dovedností strážníka městské policie,
- na pozitivní a negativní faktory působící na motivaci strážníků k výkonu služby a na jejich další pracovní motivaci
- na možnosti využití poznatků sociální pedagogiky v souvislosti s výkonem služby strážníka městské policie.
V rámci práce bude proveden průzkum pomocí dotaznikové metody, jehož cílem bude zjistit, jaké faktory ovlivňují motivovanost strážníků k výkonu služby a jaké činitele negativně ovlivňují jejich další pracovní motivaci.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

Zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii
Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky
Kolektiv autorů, Sociální psychologie I, vyd. Institut mezioborových studii Brno, 2009, Bonny Press, www.bonny.cz
Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání a její řízení.,Management Press Praha, 1992. ISBN 80-7041-187-2
Nakonečný, M. Sociální psychologie, 2 vyd. Praha : Academia, 2009. , ISBN 978-80-200-1679-9
Policie-cr.cz Městská policie a obecní policie. http://www.policie-cr.cz/mestska-policie-obecne.php
Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí diplomové práce:	**PhDr. Geraldina Palovčíková, CSc.** Katedra psychologie
Datum zadání diplomové práce:	**30. listopadu 2011**
Termín odevzdání diplomové práce:	**31. března 2013**

V Brně dne 30. listopadu 2011

L.S.

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

doc. PhDr. František Vízdal, 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 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.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Petr Bubáček
.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně 16. 3. 2023 .....
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

Hlavním tématem diplomové práce je problematika pracovní motivace strážníka městské policie. Cílem je hledání některých významných faktorů ovlivňujících motivaci strážníka městské policie k výkonu služby. V úvodní části diplomové práce je teoreticky zpracována problematika motivace, její podstata, význam, některé teorie motivace a motivační prostředky. Zpracování této části problematiky je postaveno na analýze dat dostupných v tištěných i elektronických monografiích, učebnicích a odborných článcích. Další část diplomové práce je věnována charakteristice obecní policie a obecních strážníků a snaze o zjištění motivačních činitelů, které významně ovlivňují jejich pracovní činnost. Praktická část diplomové práce sestává z kvantitativního šetření pomocí dotazníkového výzkumu, který probíhal na území města Brna. Jeho snahou bylo postihnout všechny revíry městské policie v dané lokalitě. Výzkum je zaměřený na vyhodnocení motivačních faktorů strážníků městské policie k výkonu služby. Diplomová práce obsahuje, zhodnocení současného stavu, i doporučení, jakým směrem by se měla ubírat v budoucnosti manažerská činnost řídících složek městské policie při utváření motivačních nástrojů strážníka městské policie.

Klíčová slova:

Motivace, motiv, teorie motivace, stimul, stimulace, městská policie, strážník, benefity, zaměstnanecké výhody

ABSTRACT

The main theme of the thesis is the issue of worker motivation, an officer of the municipal police. The goal is to find some of the important factors affecting the motivation of the municipal police officer for the performance of services. In the introductory part of the diploma thesis is theoretically handled the issue of motivation, its essence, importance, some theories of motivation and motivational resources. This section of the processing is based on an analysis of data available in printed as well as electronic monographs, textbooks, and professional articles. Another part of the thesis is dedicated to the characteristics of the municipal police and municipal police officers and an attempt to identify the motivating factors that significantly affect their work. The practical part of the thesis consists of a quantitative investigation by questionnaire research, which took place on the territory of the city of Brno. His aim was to cover all grounds of the municipal police in the locality. Research is focused on the evaluation of the motivational factors of the municipal police officers for the performance of services. The thesis contains an assessment of the current state of, and recommendations on what direction it should take in the future managerial activities management components of the municipal police in shaping the motivational tools, an officer of the municipal police.

Keywords:

Motivation, motive, motivation theory, stimulus, stimulus, metropolitan police, Constable, benefits, employee benefits.

Poděkování

Děkuji paní PhDr. Geraldině Palovčíkové, CSc, za velmi užitečnou metodickou pomoc, za odborné vedení, rady a inspirace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěl poděkovat své manželce Lence za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce, a které si nesmírně vážím.

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

OBSAH

ÚVOD……9
I. TEORETICKÁ ČÁST……11
1. MOTIVACE……12
1.1 CHARAKTERISTIKA MOTIVACE A ZÁKLADNÍ POJMY…… 12
1.2 TEORIE MOTIVACE…… 18
1.3 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO PROCESU…… 22
1.4 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ …… 25
1.5 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY OVLIVŇOVÁNÍ…… 26
1.6 PROSTŘEDKY MOTIVACE…… 27
1.7 DÍLČÍ ZÁVĚR…… 33
2. MĚSTSKÁ POLICIE……36
2.1 CHARAKTERISTIKA MĚSTSKÉ POLICIE…… 36
2.2 ÚKOLY MĚSTSKÉ POLICIE…… 37
2.3 VYSVĚTLENÍ NĚKTERÝCH POJMŮ …… 39
2.4 OSOBA STRÁŽNÍKA…… 41
2.5 PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ V ČINNOSTI MĚSTSKÉ POLICIE …… 50
2.6 PSYCHOLOGIE A PRACOVNÍ ČINNOST STRÁŽNÍKA …… 52
2.7 MORÁLKA A JEJÍ UPLANĚNÍ V ČINNOSTI MĚSTSKÉ POLICIE…… 57
2.8 DÍLČÍ ZÁVĚR…… 57
3. MOTIVACE STRÁŽNÍKŮ MĚSTSKÉ POLICIE ……59
3.1 JAK SPRÁVNĚ MOTIVOVAT STRÁŽNÍKA …… 59
3.2 MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB V PRAXI …… 61
3.3 DEMOTIVACE …… 62
3.4 MOTIVACE, EMOCE, STRES …… 62
3.5 MOTIVAČNÍ FAKTORY …… 64
3.6 MODELY MOTIVACE STRÁŽNÍKŮ…… 69
3.7 DÍLČÍ ZÁVĚR…… 72
II. PRAKTICKÁ ČÁST……74
4. VÝZKUMNÁ ČÁST……75
4.1 POPIS ORGANIZACE…… 75
4.2 MOTIVAČNÍ PROSTŘEDKY ORGANIZACE…… 75
4.3 CÍL VÝZKUMU A HYPOTÉZY…… 76
4.4 VÝZKUMNÝ SOUBOR…… 77
4.5 METODA VÝZKUMU…… 79
4.6 METODA SBĚRU DAT…… 80
4.7 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU MOTIVACE STRÁŽNÍKA…… 81
4.8 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ…… 87
ZÁVĚR……94
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ……96
SEZNAM OBRÁZKŮ……**99**
SEZNAM TABULEK……**100**
SEZNAM GRAFŮ……**101**
PŘÍLOHA……**102**

ÚVOD

Cílem každé organizace a nezbytně nutným předpokladem pro její úspěšný chod je, aby v jejích řadách pracoval jen kvalifikovaný, pracovně způsobilý, loajální a výkonný zaměstnanec. Každá organizace se tedy snaží získat potřebný počet přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou schopni a zároveň ochotni plnit uložené pracovní povinnosti a úkoly, kteří jsou schopni zastávat stanovené podnikové funkce a jejichž osobní zájmy se co možná v největší míře ztotožňují se zájmy, cíly a hodnotami organizace.[1]

Takový pracovník, který by byl schopen plnit taková očekávání, musí umět nejen dobře pracovat a plnit zadané úkoly, ale musí především chtít pracovat. Stěžejním předpokladem pracovní ochoty každého zaměstnance, jeho ochoty chtít plnit úkoly, které jsou na něj organizací kladeny, je jeho pracovní motivace.

Stejně jako i jiné organizace, potřebuje ve svých řadách i městská policie motivované pracovníky, pro které je vlastní dodržování systému hodnot organizace, ztotožnění se s firemní kulturou, spolehlivost, výkonnost a v neposlední řadě ohleduplný a vstřícný přístup k druhým lidem.

Městská policie rovněž potřebuje zaměstnance, kteří jsou otevření spolupráci, kteří jsou schopni a ochotní pracovat na svém osobním růstu, na svých schopnostech a pro které jsou vlastní sociální dovednosti a kladné postoje pro naplnění cílů své organizace.

Cílem diplomové práce bude tedy hledání některých významných faktorů ovlivňujících pracovní motivaci strážníka městské policie k výkonu služby.

Pracovní motivace zahrnuje v sobě širokou škálu jevů, které pracovníka podněcují k žádoucímu jednání a dodávají mu potřebnou energii pro vykonávání své pracovní činnosti ve prospěch své organizace. Podstatou pracovní motivace je umění nadřízeného působit na své podřízené takovými stimuly, které u pracovníka vyvolají snahu o žádoucí pracovní jednání, které je v souladu s cíli organizace. Těmito stimuly, motivačními prostředky, nejsou jen finanční náležitosti, ale jsou to i různé benefity poskytované v rámci dané organizace. Výše platu tak nemusí být vždy přímo úměrná výši motivace

[1] Koubek., J. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Management Press, Praha 2001. 118 s. ISBN- 80-7261-033-3.

k pracovnímu výkonu, ale svou podstatnou roli zde hrají i další faktory, které jsou významné pro individuální uspokojování potřeb každého pracovníka.[2]

Cílem je tedy nalezení těch motivačních faktorů, které nejvýznamněji ovlivňují pracovní výkon strážníka městské policie a které v největší míře přispívají k dosahování požadovaných cílů a napomáhají k žádoucí kvalitě služby strážníka městské policie a tím zajišťují spokojenost široké veřejnosti. Spokojenost veřejnosti s plněním úkolů při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku a dalších úkolů podle zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii, by měla být stěžejním cílem každého revíru městské policie. Tohoto úkolu se může náležitě zhostit jen správným směrem motivovaný strážník, jehož výkon služby je také podporován motivačním kariérním řádem, popřípadě vhodně zvoleným zaměstnaneckým benefičním programem.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž v teoretické části se práce zabývá teoretickým zpracováním problematiky motivace, charakteristikou městské policie a problematikou pracovní motivace strážníka městské policie. Rovněž zde bude zmíněna i osoba strážníka městské policie.

Praktickou část práce bude tvořit empirický výzkum prováděný na pracovištích městské policie na teritoriu města Brna, a to formou kvantitativního výzkumu, jehož smyslem je zjištění skutečných poznatků o motivaci strážníků a jejím vlivu na pracovní výkon.

V současnosti pracuji u Policie České republiky, nyní na úseku šetření dopravních nehod na území města Brna a při své pracovní činnosti se často setkávám i se strážníky městské policie a nezřídka je naše práce prováděna ve vzájemné součinnosti. Jsem tedy téměř v každodenním styku se strážníky městské policie a ke zvolenému tématu diplomové práce mám tedy nejen profesní vztah, jako vztah ke složce zabývající se obdobnou pracovní činností při výkonu služby, ale i osobní, z hlediska znalosti konkrétních jedinců sloužících v řadách strážníků městské policie.

[2] Vízdal, F.,Psychologie řízení. Institut mezioborových studií Brno, 2007, 183-184 s. BonnyPress.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. MOTIVACE

Motivace je proces, který znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém člověku, od kterého očekáváme aktivní jednání zaměřené ke splnění našich cílů, nabízíme uspokojení jeho vlastních zájmů. Motivace je prostředkem, který nám umožňuje bez násilí získat od lidí to, co potřebujeme, ale při nutnosti pochopení a porozumění zájmů druhých.[3]

1.1. Charakteristika motivace a základní pojmy

Pojem motivace je odvozen z latinského slovesa „movere“, které znamená hýbat. Tento pojem lze nejčastěji definovat jako souhrn všech motivů, neboli pohnutek, které aktivizují chování i prožívání jedince a které mají za cíl pozitivně změnit stávající situaci, anebo dosáhnout určitého cíle. Motivace je v podstatě soubor hnacích sil člověka, které ho zaměřují, aktivizují určitým směrem a vzniklou aktivitu udržují. Nejsou-li delší dobu motivy uspokojovány, naléhavost těchto pohnutek roste a ovlivňuje lidské chování jak v jeho kvalitě tak i intenzitě. Tyto síly se navenek projevují v podobě motivačního jednání a určují, kterou činností se bude jedinec zabývat dříve a kterou odloží.[4]

V pracovním procesu má motivace lidského chování význam především v nasměrování jedince ke konkrétnímu žádoucímu jednání, vedoucímu k dosažení stanovených cílů organizace, se kterými se jedinec ztotožňuje a jejichž naplnění je spojeno s jeho uspokojením. V této souvislosti proto můžeme hovořit o motivaci pracovního jednání, jako o jedné z rozhodujících příčin vedoucích ke zvyšování výkonnosti jedinců v rámci pracovního procesu.

Motivaci lidského jednání a motivaci všech aktivit jedince, včetně jeho pracovního jednání, považujeme tedy za jednu ze základních dimenzí osobností. Z hlediska jejího významu pro osobnost, můžeme tuto dimenzi považovat, díky její proměnlivosti, za jednu z nejzajímavějších a zároveň i nejkomplikovanějších. [5]

Zde je rovněž vhodné zmínit rozdíl mezi pojmy motivace a motiv. Pojmem motivace můžeme vyjádřit proces, tendenci, která je více či méně krátkodobá a pojmem motiv

[3] Plamínek,J.Tajemství motivace Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.Dotisk .Praha Grada Publishing, 2007. 11 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
[4] Plháková, A.Učebnice obecné psychologie. Praha. Academia, 2007. 319-320 s. ISBN 978-80-200-1499-3.
[5] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha . Management Press, Ringier ČR, 1998. 220-221. ISBN 80-85943-57-3.

vyjadřujeme časově relativně stálou předpokládanou motivační dispozici a předpokládané příčiny jednání.[6]

Motiv

Prvním impulsem motivace je motiv. Motiv představuje určitou psychickou sílu, popud, pohnutku. Je v podstatě důvodem určitého chování, či jednání člověka. S pojmem motiv je úzce spjat i pojem cíle. Cílem motivu je dosažení konečného psychického stavu, jedná se o vnitřní uspokojení z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá po dobu, pokud není dosaženo jeho očekávaného cíle a člověk nedosáhne uspokojení. Vedle těchto motivů, které můžeme nazvat cílovými motivy, neboli terminálními, se vyskytují i motivy, kterým nelze přiřadit cílový stav. Jde například o zájem člověka o určitou oblast, například hudbu, takové motivy je možné označit, jako motivy instrumentální. Motivy zřetelným způsobem určují činnost jedince, avšak nepředstavují determinantu jedinou. Motiv, jako vnitřní pohnutka lidské činnosti působí ve třech dimenzích: dimenze směru - motivuje činnost člověka určitým směrem, na konkrétní cíle; dimenze intenzity - činnost člověka je závislá na intenzitě motivace; dimenze stálosti - motivuje člověka překonávat překážky a setrvává, dokud není dosaženo cíle. Je známo, že v psychice člověka v daný okamžik nepůsobí jeden, ale současně celý soubor motivů, které mohou mít shodný, ale i opačný směr, intenzitu, či odlišnou perzistenci (stálost).[7]

Motivy můžeme rozřazovat:

Podle místa vzniku a působení:

- vnější (incentivy) - odměny, příkazy, přání, pobídky, očekávání, atd.
- vnitřní (introtivy) - zájmy, pudy, zvyky, emoce, plány, atd.

Podle míry uvědomění:

- vědomé
- nevědomé

Podle autenticity:

- autentické (skutečné)
- předstírané (navenek prezentované).

[6] Nakonečný, M. Úvod do psychologie. Dotisk. .Praha Academia, 2005. 196 s. ISBN 80-200-0993-0.
[7] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha . Management Press, Ringier ČR, 1998. 222 s. ISBN 80-85943-57-3..

Podle různých hledisek mohou být motivy dále rozčleněny do několika kategorií a mohou vystupovat například jako:

- aspirace, aspirační úroveň – v určité oblasti očekávaná jistá úroveň vlastního výkonu, na základě předešlých zkušeností;
- cíle – naplnění motivace;
- návyky - zautomatizovaná reakce na předešlé zkušenosti;
- hodnoty – dány tradicí, kulturou;
- ideály – pozitivní představy;
- záliby – emocionální zaměření určitým směrem;
- zájmy – trvalejší zaměření jedince k určité činnosti, předmětu;
- potřeby – subjektivně pociťovaný nedostatek a snaha tento deficit odstranit;
- instinkty – vrozená forma chování pudově podmíněná;
- pudy – vrozené dispozice, které mohou iniciovat určité chování bez nutnosti zapojení vůle či vědomí.[8]

Stimul, stimulace

V psychologii nebývají pojmy motivace, motiv a stimulace, stimul často striktně vymezovány a nezřídka jsou tyto pojmy používány, jako by se jednalo o jejich synonyma. Z hlediska řídícího managementu je rozlišení těchto pojmů však nezbytné a významné. Stimulace představuje působení na psychiku jedince z vnějšku, prostřednictvím jednání jiného člověka, v důsledku čehož dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Primární rozdíl mezi stimulací a motivací lze definovat tím, že stimulací rozumíme vnější působení na jedincovu psychiku aktivním konáním druhého jedince. Stimulace může mít rozmanité formy a podoby. Společným znakem však je ovlivňování činnosti jedince vnějšími aktivními zásahy, které směřují ke změně jeho vnitřních psychických procesů a především ke změně motivace jedince. Vnější podněty mohou člověka stimulovat, ale nemusí ještě motivovat jeho chování. Jejich společným jmenovatelem je skutečnost, že jde v obou případech o ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy.

[8] Vízdal, F.Základy psychologie. Institut mezioborových studií Brno. 2008. 110-115 s. Bonny Press.

S ohledem na to, že k ovlivňování psychiky člověka dochází živelně a bez vědomého záměru, stimulaci je zapotřebí chápat, jako proces záměrného a vědomého ovlivňování činnosti. Stimulem může být jakýkoliv podnět, který způsobuje změny v chování člověka.[9]

Zdroje motivace

Pochopení problému motivace chování jedince, jeho pracovní činnosti, které je nedílným předpokladem efektivního působení na tuto osobu, v sobě obnáší rovněž pochopení, z čeho motivace pramení, jaké jsou její předpoklady vzniku a čím je ovlivňována lidská ochota nechat se ovlivnit k určitému druhu jednání a konání. Na tyto otázky nám může poskytnout odpověď pochopení základních zdrojů motivace. Základními zdroji motivace označujeme skutečnosti, které pomáhají vzniku dynamických tendencí podílejících se na vzniku a utváření motivace lidského jednání.

Základními zdroji motivace jsou:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnotová orientace, hodnoty
- ideály

Potřeby

Potřeby můžeme chápat v psychologii jako určitý jedincem vnímaný a pociťovaný nedostatek něčeho, co má pro daného člověka důležitý význam, přičemž si člověk nemusí vždy tento nedostatek zcela uvědomovat. Potřeby můžeme považovat za jeden ze základních motivačních zdrojů také pro tu skutečnost, že tímto pojmem vymezujeme určité negativně pociťované vnitřní stavy, které nalézáme i u subhumánních, nižších živočichů. Tyto negativní vnitřní stavy, které jedinec pociťuje jako stav určité tenze, vyvolávají u člověka jednání vedoucí k odstranění tohoto záporně pociťovaného stavu. Předpokladem, který vede k tendenci zbavit se pociťovaného nedostatku, je nalezení takové skutečnosti, takového cíle, jehož dosažení poskytne jedinci naplnění dané potřeby. Vztahy mezi potřebou, motivací a činnost jedince znázorňuje (obr. 1).

[9] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha . Management Press, Ringier ČR.1998. 223. ISBN 80-85943-57-3.

Nedostatek (nadbytek)	→	**Potřeba**	→	**Motivace**	→	**Na cíl zaměřená činnost**	→	**Odstranění nedostatku (nadbytku)**

Obr. č. 1: Znázornění vztahu mezi nedostatkem, potřebou, motivací a činností.[10]

Základní potřeby je možné různým způsobem kategorizovat, členit.

Obvyklé členění potřeb:

- potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní (primární), které jsou spojeny a vychází z funkcí a činností lidského těla, jako biologického organismu (např. potřeba příjmu potravy, vzduchu, tekutin).
- potřeby společenské, sociální, psychogenní (sekundární), které jsou spojeny s člověkem jako jedincem sociálním, kulturním a společenským (např. potřeba seberealizace, kultury, lásky).

Návyky

Některé činnosti, které během života jedinec opakuje častěji, nebo pravidelně při určitých životních situacích, nazýváme návyky. Tyto návyky jsou ze strany jedince opakovaně používány, jestliže se dostane do situace, která u něj vyvolá asociaci určitého jednání. Poté dané jednání nastupuje automaticky podle z dřívějška zafixovaného vzorce chování. Návyky nacházíme u jedince ve všech oblastech jeho činnosti. Tyto mohou vznikat nejen na základě nahodilosti, jen jako „vedlejší produkt“, ale také na základě cílevědomé činnosti zaměřené právě na vznik konkrétního návyku. Takto cíleně vytvořený návyk u jedince může vznikat na základě působení výchovných, sebeutvářejících nebo socializačních procesů.[11]

Zájmy

Zájem můžeme charakterizovat jako zaměření jedince dlouhodobého rázu na určitou sféru jevů, objektu, který jej aktivizuje a motivuje pro vykonávání určité činnosti. Zájmy můžeme v jistém ohledu chápat i jako motivy jednání. V činnostech, při kterých se zájmy

[10] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha. Management Press, Ringier ČR. 1998. 224-225 s. ISBN 80-85943-57-3.
[11] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha . Management Press, Ringier ČR. 1998. 226-227 s. ISBN 80-85943-57-3.

projevují se také zušlechťuje a rozvíjí osobnost jedince, která je významným dílem formována a utvářena právě obsahem svých zájmů. Pomyslíme-li, kolik lidských činností lze nalézt, je zřejmé, že případná klasifikace zájmů by byla velice obsáhlá, neboť zájmů nalézáme tolik, kolik je v lidském životě činností přinášejících uspokojení jedinci. Pro názornost zde můžeme uvést některé druhy zájmového zaměření:

- zájmy poznávací
- zájmy estetické
- zájmy sociální
- zájmy přírodní
- zájmy sportovní.[12]

Hodnotová orientace, hodnoty

Jedinec v průběhu svého života neustále hodnotí, analyzuje a zařazuje různé děje, situace a skutečnosti, se kterými se setkává a které na něj působí. Toto hodnocení se uskutečňuje převážně na základě poznávacího procesu a míry prožívání. Hodnotová orientace a hodnoty tedy nevyjadřují jen objektivní stav dějů a věcí, ale jsou utvářeny také na základě subjektivního vnímání jedince, poznávajícího své okolí. Význam hodnot můžeme posuzovat z pohledu prospěšnosti pro jedince, z pohledu prospěšnosti různých sociálních skupin, společnosti nebo celého lidstva. Některé hodnotové orientace a hodnoty přejímáme ze svého nejbližšího sociálního okolí již jako „hotové“, na jejichž základech pak u každého jedince vzniká osobní systém hodnot, hodnotová hierarchie, která je významným zdrojem motivů a motivace pro veškerou činnost jedince.[13]

Ideály

Za ideál považujeme jedincovu představu něčeho žádoucího, něčeho pro něj významného a subjektivně žádoucího, představu něčeho pozitivního, co pro jedince představuje cíl jeho snažení. Z uvedeného je zřejmé, že ideálem může být pro každého jedince různý okruh jevů a nejrůznější okruh lidských činnosti, týkajících se všech oblastí jeho života. Ideály vznikají vlivem působení sociálních faktorů vývoje, nejen v průběhu

[12] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha . Management Press, Ringier ČR. 1998. 227-228 s. ISBN 80-85943-57-3.
[13] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha. Management Press, Ringier ČR.1998. 228-229 s. ISBN 80-85943-57-3.

utváření osobnosti člověka, vlivem procesu učení, procesu nápodoby a procesu identifikace.[14]

1.2. Teorie motivace

Vzhledem k tomu, že neexistuje jednotná, všeobecně přijímaná teorie motivace a s ohledem na nejednotný názor na metodologii a metody výzkumu motivace a existenci dalších zatím nevyřešených problémů, nelze předpokládat ani existenci jednotné teorie motivace. V rámci obecné psychologie a psychologie osobnosti existuje proto mnoho teorií motivace. V této diplomové práci budou ve stručnosti zmíněny pouze ty, které nejvíce přispívají k pochopení teorie motivace. V první části zde budou zmíněny obecné teorie motivace a část druhá bude věnována teoriím pracovního procesu. [15]

Homeostatický model motivace lidského chování.

Jeho základy položil v roce 1915 americký fyziolog W. B. Cannon. Homeostáze a znamená vnitřní rovnováhu organismu nebo také snahu si tuto rovnováhu udržet. Tato teorie je založena na skutečnosti, že každý organismus je uzpůsoben tak, aby byl schopen udržovat na něho doléhající vlivy v přípustné toleranci a rovněž, aby udržoval vnitřní vyrovnanost dějů v rámci samostatného organismu. Dojde-li k narušení psychické rovnováhy, tedy při vzniku určitého deficitu v organismu, dojde k aktualizaci potřeby, tudíž k podnícení aktivity organismu, která směřuje k překonání, či úhradě deficitu. Tím dojde k obnovení rovnováhy vnitřních podmínek v organismu a zanikne potřeba, která člověka motivovala.

K vysvětlení motivace lidského chování je tento model nevhodný, neboť člověk je chápán v rámci této teorie jako bytost pasivní a navíc není pouze biologickým organismem, je součástí určité společenské struktury a tedy v neustálém styku se sociálním prostředím.[16]

Hédonistický model motivace lidského chování

Hédonismus je filozofický směr, který se začal formovat již v antice (např. Aristippos, Epikuros). Hédonistický výklad zdůrazňuje význam emocí v lidském životě, ovšem za předpokladu, že cílem je dosažení slasti a vyhnutí se jakékoliv nepříjemnosti a strasti.

[14] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha . Management Press, Ringier ČR.1998. 223-230 s. ISBN 80-85943-57-3.
[15] Nakonečný, M. Motivace lidského chování. Praha. Academia,1997. 148 s. ISBN 80-200-0592-7.
[16] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha . Management Press, Ringier ČR. 1998. 224 s. ISBN 80-85943-57-3.

Tento filozofický směr netouží po bohatství, slávě a moci. Za rozhodující motivační měřítko je zde považována míra příjemnosti nebo nepříjemnosti. V motivaci lidského chování zaujímají emoce významné místo. Člověk má logicky tendenci vyhledávat, pokud možno, situace příjemné a naopak vyhýbat se těm nepříjemným. Emoce však představují pouze doprovodnou složku lidského jednání, zatímco v jednání člověka je důležitý sledovaný cíl a obsah jednání. Člověk je velmi často motivován také k činnostem, spojeným s určitou námahou, komplikacemi, nepříjemnostmi. Podmínkou však je závěrečný příslib pocitu libosti. Ani tento model nám proto neumožňuje vysvětlení veškeré lidské motivace.[17]

Aktivační (pobídkový) model motivace

Charakteristickým znakem tohoto modelu je skutečnost, že základní motivační činitel - podnět, pobídka pochází z vnějšího prostředí. Tento vnější podnět jedince aktivizuje, ale zároveň i orientuje jeho chování a jednání. V aktivačním modelu existují dva typy pobídek:

- pobídky prvotní (jsou dány podněty, které mají silový účinek vrozený)
- pobídky druhotné (svůj silový účinek podněty získávají až na základě výsledků procesů učení).

Tento model vyhovuje především motivům emocionálním a motivům sociální povahy, které se zakládají na citovém rozpoložení nebo zaměření člověka. Ve skladbě těchto motivů má značnou úlohu strach, agrese, vazba na druhé osoby, výkonnost nebo moc. Aktivační teorii lze použít pro výklad některých forem jednání, spojených s touhou člověka uplatnit se, či touhou a snahou vyhnout se nezdarům. Z tohoto důvodu, právě tak jako u předchozích modelů, nelze spolehlivě jeho prostřednictvím objasnit některé další formy lidského chování.[18]

Kognitivní (poznávací) modely motivace

Jedním z nejvýznamnějších představitelů uvedené teorie je americký psycholog Leon Festinger (1957), který přišel s pojmem kognitivní disonance. Základním východiskem kognitivních modelů je skutečnost, že jedinec vnímá a poznává v průběhu svého života nejrůznější stránky a aspekty svého okolí, které si pro sebe vyhodnocuje, včetně hodnocení

[17] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha . Management Press, Ringier ČR, 1998. 245 s. ISBN 80-85943-57-3.
[18] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha . Management Press, Ringier ČR, 1998. 245 s. ISBN 80-85943-57-3.

svého vlastního jednání. Při hodnotícím procesu však může docházet k tomu, že vnímané jevy a poznatky, nebo závěry hodnocení se mohou dostávat do vzájemného rozporu – dochází ke kognitivní disonanci. Výsledkem tohoto procesu je aktualizace vnitřní touhy disonanci překonat a uvést kognitivní elementy do souladu.[19]

Na základě výchovy a vlivu svého okolí si každý člověk během dospívání vytvoří určitý systém představ a přesvědčení, která už později nedokáže změnit. Tento normující se proces trvá přibližně do třiceti let věku člověka. Narazí-li dotyčný po této věkové hranici na fakta, či informaci, do jeho ustáleného myšlenkového systému vznikne rušivá kognitivní disonance (nesouzvuk). Člověk však nepřizpůsobí své představy těmto novým informacím a poznatkům, ale snaží se je ignorovat a ponechá si svůj zaběhlý systém představ. Pro člověka je velmi důležité zachovat si svou vnitřní konzistenci a pevnost „neboli soulad se sebou samým.“ Tím dochází k odbourání vnitřního napětí, které vzniká při rozporných informacích nebo pravdivostních rozporech. [20]

Humanistické modely motivace lidského chování

Přístupy k motivaci lidského chování nejvíce obohatil americká klinický psycholog s humanistickou orientací, Abraham Maslow. Podle jeho názoru má člověk v sobě dva druhy sil. Jedny vycházejí ze strachu o bezpečí, a tudíž táhnou člověka zpět k ústupu, který vyvolává strach podstoupit jakékoliv riziko a ohrozit tím to, co už vlastní, vyvolá v něm rovněž strach z nezávislosti, ze svobody a z oddělení od své matky. Druhá skupina sil naopak táhne člověka vpřed k celku a jedinečnosti „já,“ plné funkčnosti všech jeho sil a k důvěře k vnějšímu světu. Za nejdůležitější princip zdravého lidského vývoje považuje Maslow teorii potřeb a jejich uspokojení. Vytvořil hierarchickou strukturu potřeb, kterou je možno chápat, jako jakýsi model obecně platný a naprosto universální. Jeho konkrétní naplňování nabývá individuálně specifických podob. [21]

Jeho hierarchické uspořádání potřeb znamená, že před vystoupením vyšší potřeby, musí být uspokojeny potřeby nižší. Pokud tedy nedojde k naprostému uspokojení určitých potřeb, nelze postoupit dále. Přičemž platí, že nejprve je nutno uspokojit potřebu nižší, vyšší je odsunuta stranou. Jakmile dojde k uspokojení nižší potřeby, dostaví se typický

[19] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha . Management Press, Ringier ČR. 1998. 226 s. ISBN 80-85943-57-3.
[20] Polák, J. Teorie kognitivní disonance. Zvědavec [online]. 2007 [cit..2012-11-14]. Dostupné z:http://www.zvedavec.org/komentare/2007/08/2196-teorie-kognitivni- disonance.htm
[21] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha. Management Press, Ringier ČR.1998. 246 s. ISBN 80-85943-57-3.

neklid a nespokojenost, začne se měnit chování člověka, jeho zájmy i hodnoty. Po uspokojení další potřeby se celý proces opakuje, pouze na vyšším stupni. To vše pokračuje až na nejvyšší úroveň. Přičemž platí, že čím nižší pozici potřeba zaujímá, tím větší je její síla se prosazovat. Jedná se o následující potřeby: fyziologické (dýchání, výživa atd.), potřeba bezpečí a jistoty, potřeba náležení někomu, lásky a touhy někam patřit, mít citový vztah a dále potřeba úcty, prestiže, být vážen a v neposlední řadě jde o potřebu seberealizace, kdy dochází k postupu na úroveň „B“, kdy člověk touží stát se vším, čím se stát může, chce uskutečnit vše, na co má. Tato sebeaktualizace je nikdy nekončící proces. Na této úrovni jsou rozdíly mezi lidmi největší a využít v plné míře všechny své možností je možné až po dosažení středního věku. [22]

V rámci této teorie vytvořil Maslow pomyslnou pyramidu lidských potřeb, která vyjadřuje hierarchii pěti základních lidských potřeb. První čtyři potřeby Maslow označuje jako nedostatkové a pátou potřebu jako potřebu existence (bytí), růstovou potřebu (obr. 2)

Obr. č. 2: Maslowova pyramidy lidských potřeb[23]

Stručný komentář jednotlivých úrovní Maslowovy pyramidy:

fyziologické potřeby zahrnují primární potřeby lidského organismu a mají nejvyšší prioritu. Maslow je označuje jako potřeby nedostatkové a patří sem např.

- potřeba dýchání,

[22] Maslow, A.H. A.H Maslow - teorie motivace: humanistická psychologie 2/3 Maslowova teorie motivace. psychoveb.cz[online].2009-2010.[cit..2012-11-14].Dostupné z: http://www.psychoweb.cz/psychologie/maslow-a--h---teorie-motivace--d-a-b potreby/%20%20%20%20%20Maslov%20teorie%20motivace/http://www.psychoweb.cz/psychologie/maslow-a--h---teorie-motivace--d-a-b-potreby/%20Maslov%20teorie%20motivace/

[23] Maslowova pyramida lidských potřeb. Zrcadlo.blogspot.com. [online].2008-2013.[cit.2012-12-14].Dostupné z: http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/maslowova-pyramida.html

- potřeba regulace tělesné teploty,
- potřeba tělesné integrity,
- potřeba spánku,
- potřeba vody, potravy, atd.

potřeba bezpečnosti, jistoty nastupuje, jsou-li naplněny odpovídajícím způsobem

- fyziologické potřeby. Mezi potřeby jistoty (nedostatkové potřeby) patří např.:
- potřeba jistoty zaměstnání
- potřeba jistoty příjmu
- potřeba fyzického bezpečí, ochrana před násilím, agresí
- potřeba rodinné jistoty, zdraví

společenské potřeby se vztahují k potřebě lidí sdružovat se, vytvářet přátelské vztahy. Společenské potřeby (nedostatkové potřeby) se obecně skládají z citových vztahů jako např.:

- potřeba přátelství
- potřeba partnerského vztahu
- potřeba rodiny

potřeba uznání v sobě obsahuje potřebu vědomí vlastního významu pro své okolí neboli sebeúctu a také potřebu skutečného uznání jedince jeho okolím (nedostatkové potřeby)

potřeba seberealizace je instinktivní potřeba naplnit své schopnosti a snaha být nejlepším, jakým jen člověk může být (existenční potřeba).[24]

1.3. Teorie motivace pracovního procesu

V práci budou uvedeny významnější a specifické teorie motivace pracovního procesu, vycházející z kognitivních modelů, to znamená těch modelů, které zdůrazňují kognitivní (poznávací) procesy člověka a to s ohledem na racionálnost jeho pracovního jednání.

[24] Maslowova pyramida. WikipedieE Otevřená encyklopedie. [online].[cit.2012-11-18].Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida

Dvoufaktorová teorie motivace

Autorem této teorie je americký psycholog Frederik Herzberg. Tato teorie bývá rovněž označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na existenci dvou protikladných potřeb člověka. Spočívá v tom, že na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů. Na jedné straně stojí subhumánní (živočišná) potřeba vyhnout se bolesti a na straně druhé lidská, kulturní potřeba psychického růstu člověka.

Skupina faktorů vnějších (hygienických), působí v míře pracovní spokojenosti a nespokojenosti. Mají-li hygienické faktory podobu příznivou, pracovníci nepociťují pracovní nespokojenost a na pracovní motivaci nemají téměř žádný vliv. Jsou-li ve stavu nepříznivém, dochází k pracovní nespokojenosti a mohou negativně působit na pracovní motivaci jedince.

Druhá skupina neboli faktory vnitřní, motivátory se vyskytují rovněž v dimenzi pracovní nespokojenosti a pracovní spokojenost + motivace. Jsou-li vnitřní faktory ve stavu nepříznivém, pracovník není spokojen a tudíž ani dostatečně motivován k práci. V opačném případě je pracovník spokojen a tudíž příznivě motivován k práci.

Diskutabilní je však přiřazení jednotlivých skutečností k té, či oné skupině. Tato teorie rovněž nerespektuje individuální motivační strukturu jednotlivých pracovníků. Ukazuje se, že motivace k pracovní činnosti úzce souvisí s pracovní spokojeností, která však nemusí vždy znamenat pracovní motivaci jedince.[25]

Teorie kompetence

Autorem je R. W. White, který tento motiv kompetence chápe jako potřebu ovládat své okolí. Potřeba kompetence se u člověka projevuje především v pracovní oblasti, kde by měl prokázat své schopnosti a personální způsobilost (kompetentnost). Potřeba kompetence se přibližuje k potřebě vyššího výkonu, ale nedochází zde k jejich ztotožnění. V praxi by měla teorie kompetence znamenat, že vedoucí pracovník pověřuje své podřízené spolupracovníky úkoly, které jsou mírně nad rámec jejich schopností a předpokladů, které pracovník již prokázal. Dojde-li k tomu, že zaměření pracovníka a zaměření pracovního úkolu jsou ve shodě, většinou pak dochází k navození žádoucí pracovní motivace.[26]

[25] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha . Management Press, Ringier ČR.1998. 249-251 s. ISBN 80-85943-57-3.
[26] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha . Management Press, Ringier ČR.1998. 251-252 s. ISBN 80-85943-57-3.

Teorie expektance

Tvůrce této teorie je V. H. Vroom. Vychází z kognitivních motivačních teorií. V této teorii připadá nejdůležitější role výkladu pracovního jednání, výkladu motivu, pohnutek, které k němu vedou. V této teorii připadá nejdůležitější role pojmům expektance (očekávání, předpoklad) a valence (hodnota, platnost, významnost). Pracovní činnost je chápána jako prostředek, či nástroj k dosažení pro člověka významné hodnoty. Expektanční teorii motivace je možno vyjádřit i formálně:

$$M = f\ (V \cdot E)$$

kde M - úroveň motivace,

V - valence, neboli subjektivní hodnota výsledku jednání. Motivované pracovní jednání vede pochopitelně k očekávanému uspokojení,

E - expektance, očekávání subjektivní pravděpodobnosti, že zvolené pracovní jednání povede k očekávanému výsledku neboli.[27]

Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

I tato teorie vychází z kognitivních teorií motivací, neboť v této teorii se uplatňuje princip kognitivní disonance. Jejím hlavním představitelem je J. S. Adams. Zde se jedná o princip sociálního srovnávání. Člověk má tendenci srovnávat svůj vklad do práce se vkladem svých spolupracovníků, kteří vykonávají srovnatelnou práci s efekty, které podobná práce přináší jemu a jeho kolegům. Efektem může být mzda za práci, přízeň nadřízeného, pracovní prostředí, možnost zvyšování kvalifikace apod. Nabude-li pracovník dojmu, že není rovnováha v interindividuálním srovnání, dostaví se motivace k odstranění této nespravedlnosti. Je to právě onen kognitivní rozpor, který vyvolává v člověku tendenci ho odstranit.[28]

Teorie X Y

Autorem této teorie je D. McGregor, jeden z představitelů psychologie humanistické. Prostřednictvím teorie typu X vyjadřuje názor, člověk je líný tvor s vrozenou nechutí k práci, proto je zapotřebí ho k práci nutit a naopak vykoná-li člověk dobrou práci a odvede tak dobrý výkon je ho zapotřebí odměnit. D. McGregor vychází rovněž

[27] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha . Management Press, Ringier ČR, 1998. 252 s. ISBN 80-85943-57-3.

[28] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha . Management Press, Ringier ČR, 1998. 252-253 s. ISBN 80-85943-57-3.

z teorie, že člověk je tvor nesamostatný, vyžadujícího neustálou kontrolu, dohled a vedení. Protikladným typem je typ Y, který vychází z předpokladu, že výdej, ať už psychické, či duševní energie člověka v zaměstnání, je stejnou samozřejmostí, jako odpočinek a že smysl pro odpovědnost je pro člověka věcí přirozenou a pocit důležitosti může převládat i nad finanční odměnou. Rozvoj lidské společnosti, ať už ekonomický, kulturní, či sociální však ukazuje, že přístupem k člověku podle typu X, mu v podstatě již předem zabraňujeme, aby dosáhl svého cíle. Je zapotřebí přistupovat k člověku dle představy typu Y. Co se týká řízení podniku, stále větší význam získává integrované řízení neboli spojování cílů podniku s cíli zaměstnanců. Rozumíme tím především předávání většího dílu odpovědnosti za svoji práci, konkrétním výkonným pracovníkům.[29]

1.4. Motivace pracovního jednání

Vzhledem k tomu, že pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, jedná se o činnost motivovanou. Motivaci, která je jakousi hnací silou jedince, tvoří v případě pracovního jednání takové psychické procesy, vlastnosti a stavy, které vedou k tomu, že je práce z jeho strany přijímána jako společenská skutečnost. Soustředí se na to, aby jí přiměřeně zvládnul, a zaujme k ní určité hodnotící stanovisko.

V případě motivace člověka k práci se jedná o jeho celkový přístup k pracovním úkolům, jeho ochotu k práci. K určitému pracovnímu úkolu zaujme člověk uvědomělý vztah, je nějakým způsobem motivován. Může se jednat jak o motivaci pozitivní, tak negativní. Může tedy směřovat jak ke zvládnutí úkolu, tak k jeho nesplnění, či dokonce vyhýbání se jeho splnění. Vztah k práci jako takový je závislý na tom, jak člověk vykonávanou pracovní činnost hodnotí a jaké místo v jeho životě zaujímá. Rozhodující je jednak společenské prostředí, ve kterém člověk žije, životní zkušenosti člověka a v neposlední řadě zde působí i faktory výchovy a společenského postavení. Rozhodující je i to, jaké má člověk životní plány a aspirace. Nemalý vliv zde hraje i působení společnosti a veřejného mínění.

Motivace pracovního jednání se odráží v jeho výkonnosti. Mají-li dva lidé stejnou pracovní způsobilost, vždy platí, že lidé s příznivější motivací podávají lepší pracovní

[29] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha . Management Press, Ringier ČR, 1998. 253-254 s. ISBN 80-85943-57-3.

výkon a pracují mnohem usilovněji, než ti, s motivací nepříznivou. Jak bylo v úvodu řečeno, motivace není sice vrozenou charakterovou vlastností člověka, ale každého z nás je možno více, či méně při vhodně zvoleném přístupu motivovat.

Ve společnosti se užívá mnoho forem cílevědomého ovlivňování a usměrňování člověka, které se označují jako stimulace. Jak je v této práci výše uvedeno, stimulace je vnější působení na motivaci člověka. Jde o jakousi vnější pobídku, podnět, který má ovlivnit jednání člověka. Jeho prostřednictvím lze nějaký motiv posílit, oslabit, nebo potlačit. Jedince lze stimulovat kladným hodnocením, či odměnou. Zde se jedná o stimulaci zaměřenou na perspektivu úspěchu.[30]

Stimulovat však lze i perspektivu neúspěchu pomocí záporného hodnocení, trestem nebo sankcí. Stimulace působí na motivaci pracovního chování vždy nepřímo. Tyto podněty působí vždy prostřednictvím vnitřní podmínky. Velkou roli zde hrají osobní vlastnosti člověka, jeho systém hodnot, postoje a zkušenosti. Důležitý je rovněž jeho okamžitý stav. Rovněž je zapotřebí připomenout, že každý působící stimul (podnět) je součástí souboru stimulací neboli součástí určitého komplexu podnětů. Pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu všech působících vlivů uspokojí jeho momentální potřeby, a co je v souladu s jeho životními hodnotami. Naopak na pracovníka může působit značně rušivě to, co je v rozporu s jeho aktuálními potřebami, či životními hodnotami. Výsledek stimulace nemusí být tudíž jen pozitivní, ale i zcela neutrální, nebo dokonce negativní. [31]

1.5. Vymezení problematiky ovlivňování

Průběh pracovního procesu závisí z velké části na tom, jak se dokáží lidé domluvit, tudíž sdělit si informace potřebné k zajištění nejrůznorodějších záležitostí. V tomto případě je velmi důležitá komunikace manažerů s podřízenými pracovníky. Obsah sdělení i osobnost mluvčího rozhodně nelze podceňovat, neboť oba tyto faktory mohou jedince jak stimulovat k činnosti, tak utlumit. Kromě komunikačních forem ovlivnění pracovníků, například formou vysvětlování či přesvědčování, jsou zde i nejrůznější formy názorové dokumentace včetně procvičování vyžadovaných nebo nových aktivit.

Ze strany organizace je rovněž možné uplatnit v procesu ovlivňování pracovníků i osobní příklad vedoucího, některé organizační postupy finančního charakteru

[30] Mayerová, M., Růžička J. Moderní personální management. Jinočany: H&H, 2000. 110 s. ISBN 80-86022-65-X.

[31] Mayerová, M., Růžička, J. Moderní personální management. Jinočany: H&H, 2000. 111 s. ISBN 80-86022-65-X.

(odměňování), nebo věcné povahy (služby v rámci péče o pracovníky, tvorba pracovního prostředí atd.). Jedná se o soubor hnacích sil člověka, neboli jeho motivaci za účelem zajistit okamžité požadované výkony pracovníků, ale rovněž i jejich výkonnost dlouhodobou.[32]

Ovlivňování je v podstatě součástí řídící činnosti, přičemž na sebe navazuje rozhodování, ovlivňování a kontrola. Při ovlivňování je zapotřebí dosáhnout toho, aby rozhodnutí řídícího pracovníka bylo uskutečněno.

Ovlivňování se orientuje jak na kladné, tak záporné pracovní výsledky. V případě kladného hodnocení pracovních výsledků jde o stimulování odměnou za dobré zvládnutí pracovního úkolu; v případě záporného hodnocení se jedná o stimulaci postihem za špatné plnění úkolů. Ovlivňování zaměstnanců má být vždy konkrétní a účelové. V činnosti zaměstnanců má stabilizovat pozitivní složky výkonu a přístupu k plnění pracovních úkolů. Je zapotřebí posilovat složky pracovního jednání lidí, které z hlediska hospodářské organizace znamenají pokrokové kvality tohoto jednání.

Druhá stránka ovlivňování spočívá v potlačování nežádoucích, negativních složek výkonu a nežádoucích přístupů k plnění pracovních úkolů. Ty ve svém důsledku mohou demoralizovat pracovníky a mohou znamenat i jejich stagnaci. Jakékoliv zanedbání, či dokonce přecenění jedné z těchto stránek, značně omezí účinnosti procesu ovlivnění. Ovlivňování má mít určitý řád a musí být účinné. Je proto zapotřebí zdůraznit význam celkového společenského hodnocení práce.[33]

1.6. Prostředky motivace

S ohledem na skutečnost, že již zde byla popsána motivace pracovního jednání i pracovní ovlivňování v rovině teoretické, je nutné zaměřit se na konkrétní prostředky, které mohou jedince v pracovním procesu motivovat a popřípadě učinit práci i zábavnější, a to pro všechny zúčastněné strany.

K dosažení pracovních úspěchů je zapotřebí mít dobře motivovaný tým. To však vyžaduje přemýšlení, čas a péči. Motivace takového týmu musí být rozvíjena prostřednictvím mnoha různých aktivit manažerského procesu i prostřednictvím vlastních

[32] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha Management press, 2012. 225 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
[33] Mayerová, M., Růžička J. Moderní personální management. Jinočany: H&H, 2000. 111-112 s. ISBN 80-86022-65-X.

specifických technik. Je to proces aktivní a zajisté nekonečný. Motivace by měla lidi nejen uspokojit, ale snad i občas příjemně překvapit. Existuje mnoho motivačních faktorů, které mohou být používány k aktivnímu posílení motivačních pocitů a manažeři, kteří je ignorují, si neuvědomují, jakému nebezpečí se vystavují.[34]

Hmotná odměna za práci (mzda, plat)

Je velmi silným motivačním činitelem při pracovním chování jedince. Vyžaduje zhodnocení jeho pracovních výsledků. Slouží k zajištění životních potřeb jedince, životní úrovně a společenského postavení. To, do jaké míry motivuje mzda pracovníka, závisí především na její výši, dále pak na vztahu ke mzdě ostatních pracovníků organizace, mzdových kritériích a dalších stimulačních prostředcích. Co se týká motivace mzdy na pracovníka, může mít obecně menší význam, než se předpokládá.

Objevují se zde i jiné faktory, jako možnost rychlého postupu, více volného času, nebo druh vykonávané práce. Mezi hlavní činitele, které ovlivňující činnost člověka patří: ekonomická jistota, stabilita pracovního zařazení, perspektiva, veřejné uznání, důvěra v organizaci, prestiž, odborná náročnost vykonávané práce, její užitečnost, uspokojení z vykonané práce, dobré vztahy na pracovišti, dobré pracovní prostředí, péče organizace o pracovníky. Z uvedeného vyplívá, že mzdová politika je součástí složité stavby působících vlivů na pracovní motivaci.[35]

Úspěch, jako motivační prostředek

Mohou-li být stanoveny hmatatelné cíle, proč by nemohl být významným pozitivním motivačním prostředkem nehmatatelný cíl, jakým je úspěch? Vždyť většina jedinců zažívá uspokojení a potěšení z toho, když něčeho dosáhnou. Jak je výše uvedeno, úspěch je velmi silným motivátorem a ve výčtu činitelů ovlivňujících pracovní činnost jedince se vyskytuje na předním místě, obzvláště, je-li spojen s vhodně interpretovaným a nejlépe veřejným uznáním. Velmi často však může být nehmatatelný cíl, jakým je například pochvala, spojen i s cílem hmatatelným, jakým bývá finanční odměna, či věcný dar.[36]

---

[34] Forsyth, P. Jak motivovat svůj tým. Praha. .GRADA, 2009. 8 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
[35] Mayerová, M., Růžička J. Moderní personální management. Jinočany: H&H, 2000. 112-113 s. ISBN 80-86022-65-X.
[36] Forsyth, P. Jak motivovat svůj tým. Praha. GRADA, 2009. 32-33 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

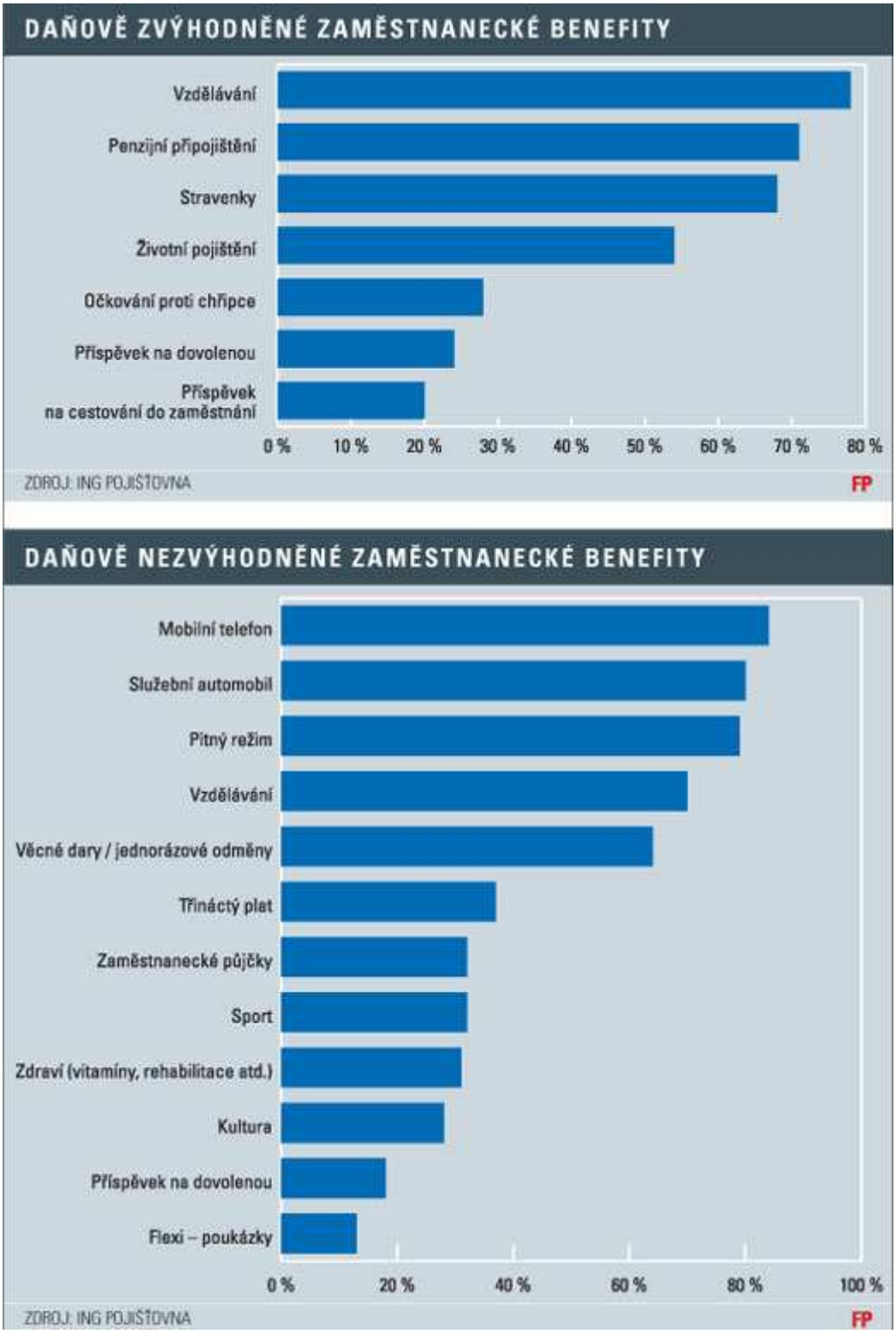
Další prostředky motivace

Benefity

Velmi často je motivace pracovníků prováděna pomocí stimulů (benefitů), uváděných přímo v motivačním programu společností, nebo například v kolektivní smlouvě nabízené zaměstnavatelem. Tato část stimulace slouží často jako součást odměňování zaměstnanců. Struktura těchto benefitů závisí na mnoha faktorech a to na velikosti a typu daného podniku, oboru jeho podnikání, závisí rovněž na možnosti daňového odpisu těchto benefitů, nebo na vnějších faktorech, jako například aktuální situaci na kapitálovém trhu.[37]

Studie poskytovaných benefitů provádí v České republice pravidelně několik firem. Mezi ně patří i výzkum svazu průmyslu a dopravy ČR a ING Pojišťovny. Tato studie je již prováděna pátým rokem. Poslední výzkum je z června 2011 mezi 112 českými podniky. Výzkumu se zúčastnily podniky všech velikostí. Mezi daňově zvýhodněnými benefity převažuje se 78% vzdělání, 71% příspěvek na penzijní pojištění a 68% příspěvek na stravenky. Dále podniky přispívají na životní pojištění (54%), očkování proti chřipce, příspěvek na dovolenou a na cestování do zaměstnání. Velké přízni zaměstnavatelů se rovněž těší daňově nezvýhodněné benefity - v průměru jich nabízejí zaměstnancům téměř šest, přičemž lépe jsou v tomto ohledu zaměstnanci větších firem. Největší oblibu si stále drží mobilní telefon, který svým zaměstnancům poskytuje 84 % společností. Firemní automobil pak mají k dispozici v 80 % podniků. U daňově nezvýhodněných benefitů jsou stálicí právě mobilní telefon a služební automobil. Mezi benefity pak stoupá zájem i o další produkt - životní pojištění, které zaměstnancům poskytuje 54 % podniků a jež se dostalo na 4. příčku v oblibě mezi daňově zvýhodněnými benefity. Daňově zvýhodněné zaměstnanecké benefity aktuálně poskytuje 98 % společností. Firmy poskytují zaměstnancům průměrně 3 daňově uznávané benefity (obr. 3).

[37] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha Management press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.str. 273



Obr. č. 3: Přehled a zastoupení zaměstnaneckých benefitů[38]

[38] Stravenky už nejsou jednička benefitů. KarieraWeb.cz. . [online].[cit.2012-10-19].Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c1-53112390-stravenky-uz-nejsou-jednicka-benefitu

Bonusový balíček.

Může jít o drobný dárek od zaměstnavatele, až po velmi hodnotnou odměnu pro pracovníka, jakou může být například firemní auto. Bonus v podobě firemního auta je velmi rozšířenou odměnou pro úspěšné pracovníky, pochopitelně za předpokladu, že i firma je úspěšná.[39]

Provize

Je velmi rozšířeným motivačním prostředkem pracovníků. Jedná se o platbu, která je často přidávána k platu a je vázána na pracovní výsledky (například provize z prodeje). V tomto případě je však motivující pouze za předpokladu správně nastavených pravidel pro její udílení. Provize nemusí být udělovány pouze v peněžní podobě, ale i formou dárků, vstupenek do divadla apod. Musí to však být něco, po čem lidé touží, co chtějí a co může vést například k týmové aktivitě. Zajímavým motivačním prvkem může být i soutěžení, ovšem za předpokladu že je zábavné a přitažlivé.[40]

Finanční pomoc

Jedná se o peníze, které jsou poskytovány na půjčky, na roční železniční jízdenky, na bydlení se speciálním úrokem, platbu životního pojištění, cestovního pojištění, kreditní karty apod. Tyto výhody mohou být velmi dobrou motivací pro pracovníka.[41]

Penze

V současné době se jedná při výběru zaměstnání o velice důležitou oblast. Motivační účinky penze někdy ztrácejí u mladých lidí na významu, mládež chce být motivována něčím, co jí přinese okamžitý prospěch. Příspěvky firem na penzijní pojištění se s ohledem na jejich rostoucí finanční náročnost stávají pro firmy stále méně výhodné, ale jak je patrno z výše uvedené studie, poskytovaných benefitů z roku 2011, jsou příspěvky na penzijní pojištění druhým nejrozšířenějším motivačním prvkem zaměstnavatelů.[42]

Úhrada výdajů

[39] Forsyth, P. Jak motivovat svůj tým. Praha. GRADA, 2009. 33 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
[40] Forsyth, P. Jak motivovat svůj tým. Praha. GRADA, 2009. 33-34 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
[41] Forsyth, P. Jak motivovat svůj tým. Praha..GRADA,2009. 34 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
[42] Forsyth, P. Jak motivovat svůj tým. Praha.GRADA, 2009. 34 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

Jedná se o platby spojené jednak s výkonem práce (platby za benzín), ale i platební karty s cestovním pojištěním zdarma, odborné knihy potřebné ke vzdělávání pracovníků a rovněž úhrada výdajů za školení a různé odborné kurzy potřebné pro neustále vzdělávání pracovníků. Zde však musí existovat jasná pravidla firemní politiky, bránící nárůstu výdajů.[43]

Podíl na zisku, bonusy, podílová schémata

Tyto prvky zavazují zaměstnance ke společnosti a jsou vztahovány k výkonu a platu. Na úrovni vedoucích pracovníků mohou být velice silné. Tato schémata jsou v současné době velice oblíbená, ale je zapotřebí profesionální vedení a poradenství z důvodů daňových a jiných aspektů.

Dovolená

Je důležitým prvkem pro rodinný život. Její délka i možnosti volby období dovolené může být velkým motivačním účinkem. V některých podnicích je možné i spojení osobní dovolené s pracovní cestou, přinese-li to finanční úspory.

Pohyblivá pracovní doba

V současnosti je velmi moderním trendem ve vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel. Usnadňuje rodinám péči o děti. Roste i počet podniků, které ženám nabízí jesle či mateřské školy. Při současném nedostatku těchto zařízení jde pro pracující ženu o velice motivující prvek.[44]

Odpovědnost

Většina lidí má ráda zodpovědnost. Vkládají do práce sebe sama. Může jít například o podpisové právo, či právo činit určitá rozhodnutí. V některých organizacích okamžitě stoupla pracovní produktivita tam, kde se pracovníci pod své dopisy podepisovali sami, namísto svého nadřízeného. Odpovědnost lidem přináší pocit větší důležitosti a rovněž dochází ke zvýšení výkonu práce, a co je důležité i zvýšení kreativity. Zodpovědnost jednoznačně motivuje pracovníky k vyššímu výkonu. Ze strany manažerů však vyžaduje zpětnou vazbu.

Možnost kariérního růstu

[43] Forsyth, P. Jak motivovat svůj tým. Praha. GRADA, 2009. 34 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
[44] Forsyth, P. Jak motivovat svůj tým. Praha. GRADA, 2009. 35 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

Možnost povýšení je pochopitelně velkou pracovní motivací. Kromě vyššího finančního ohodnocení člověka motivuje i dobrý pocit ze sebe sama. Mnoho lidí si díky vyhlídce kariérního růstu doplňuje vzdělání a podnik tak získává kvalitní pracovníky. Možnost reálného posunu na vyšší pozici pomáhá firmě, či společnosti udržet si zaměstnance, který bude efektivněji pracovat.[45]

Podniková spořitelna

V posledních letech rovněž došlo k obnovení Podnikových spořitelen (od r. 1990). Je to moderní a progresivní pomoc zaměstnancům, kterou však již kdysi využíval Tomáš Baťa. Zaměstnanci střádají své finanční prostředky na společném účtu firmy u finančního ústavu, se kterými může podnik disponovat. Jako protislužba je zaměstnanci účtován nižší úrok i další služby v rámci možností podnikové spořitelny. Zaměstnanec tak poskytuje svému zaměstnavateli jakousi půjčku, pochopitelně smluvně ošetřenou, která je nejrychlejším a nejlevnějším zdrojem pro rozvoj podniku. Podnikové spořitelny jsou však zřizovány pouze silnými podniky, které tuto službu poskytují jen svým zaměstnancům za účelem určitého doplnění svého sociálního programu. Vzhledem k tomu, že podnikové spořitelny si mohou zřizovat pouze silné firmy, zaměstnanci k nim mají větší důvěru, než k bankám. Nelze v tomto případě opominout ani prvky vzájemné důvěry a loajality.[46]

1.7. Dílčí závěr

Motivace, motiv a motivování je téma nesmírně široké a rozhodně nebude nikdy uzavřeno. Vše, co je spojeno s člověkem a jeho činností pracovní i mimopracovní se bude neustále vyvíjet. Jak je výše uvedeno, každému z nás je dána jistá míra motivace, kterou je možno rozvíjet ve prospěch jedince, společnosti, organizace, nebo lze tuto schopnost do takové míry zanedbat, že ničím a nikým nemotivovaný nebo málo motivovaný jedinec doslova propluje svým životem, aniž ho doopravdy prožije. Říká se, že nespokojenost je hnací silou lidstva. Lidská nespokojenost hnala odjakživa člověka vpřed za novým poznáním. A tím je míněno i poznání sebe sama. Mnoho lidí se rodí se schopností a vůlí posouvat se v životě neustále vpřed, pracovat na sobě a tak prospívat sobě i svému okolí. Někteří lidé potřebují upozornění jedince, či celé společnosti na to, aby udělali krok vpřed,

[45] Forsyth, P. Jak motivovat svůj tým. Praha.GRADA,2009. 38-39 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
[46] Podniková spořitelna. Co je to „Podniková spořitelna“?. [online].[cit.2012-10-03].Dostupné z: http://podnikovasporitelna.web4you.cz/ps.htm

potřebují být motivováni někým, po této stránce silnějším, někým, kdo je popostrčí vpřed a odhalí v nich jejich schopnosti, neboť umění žít a pracovat je velkou lidskou přirozeností.

V současné době, která se potýká se spoustou ekonomických problémů, je problematika motivace pracovního jednání jedinců v organizaci velmi složitá. Vlivem ekonomických úsporných opatření vyvstává nutnost zaměřit pozornost pracovníků řídícího managementu na jiné motivační činitele, než jakými jsou finanční benefity ve všech svých podobách.

Složitější situace přitom však nastává v organizacích veřejné správy. Tyto organizace nevytváří finanční zisk, nejsou na ně vyvíjeny konkurenční tlaky a mnohdy zde dochází k podcenění motivačních faktorů ze strany řídících pracovníků. V atmosféře nynější společnosti převládá názor upřednostňující úsporné řešení ve vztahu ke všem složkám veřejné správy. Není pochyb o správnosti úsporných opatření, která mají šetřit veřejné finance a klást důraz na efektivnost svého provozu. Je však zároveň nezbytně nutné vytvořit i takové motivační postupy, které by motivovali jedince veřejné správy ke kvalitní a odpovědné pracovní činnosti, která je prospěšná celé společnosti.

Veřejnost očekává od každého strážníka městské policie nanejvýš kvalitní, odbornou a profesionální činnost na všech úsecích jeho působnosti. Tato činnost však může být kvalitně vykonávaná jen za předpokladu působení pozitivních motivačních činitelů. Tyto složky, veřejnost a strážnici městské policie, jsou na sobě navzájem závislé a pro společnost je nanejvýš důležité, aby obě složky k sobě přistupovaly na základě důvěry, spolupráce a respektu. Městský strážník svou prací vykonává mimo jiné pro občana určitou službu a její kvalita je do značné míry ovlivňována jeho motivovaností k výkonu služby. Lidské zdroje každého orgánu městské policie jsou nejdůležitější součásti v tomto vztahu a hrají hlavní roli ve funkčnosti a efektivnosti služebního výkonu.

Cílem diplomové práce je tedy snaha o zjištění takových motivačních faktorů strážníků městské policie, které mají pozitivní vliv na jejich služební výkon a pokusit se nalézt přijatelná doporučení pro řídící složky městské policie, která by mohla pozitivním směrem ovlivnit činnost této organizace.

Při hledání těchto východisek se pokusím v diplomové práci využít poznatků speciální pedagogiky, diplomová práce by měla obsahovat nejen zhodnocení současného stavu, ale i posloužit při hledání, jakým směrem by se měla ubírat v budoucnosti manažerská činnost řídících složek městské policie při utváření motivačních nástrojů každého strážníka.

Cílem této diplomové práce je zaměření se na motivaci strážníků městské policie. První část práce je proto věnována teorii motivace a podnětům, které s ní souvisí, a druhá část je

zaměřená na městskou policii, její charakteristiku, na práva a povinnosti jejích zaměstnanců a na to, aby bylo možné se tomuto tématu přiblížit v míře, která nám umožní pokusit se popsat a zjistit, co strážníka městské policie k výkonu služby motivuje.

2. MĚSTSKÁ POLICIE

Městská policie, je orgán obce, který může být zřizován a rušen obecním zastupitelstvem obce s rozšířenou působností obecně závaznou vyhláškou a to v rámci své samosprávné působnosti. Stěžejními úkoly každé městské policie je zabezpečení místních záležitosti v rámci veřejného pořádku na teritoriu dané obce. Zřízení městské, policie není povinností obce, ale toto rozhodnutí je jen v její kompetenci, podléhající pouze rozhodnutím příslušných řídících orgánů obce. Postavení a plnění úkolů obecní policie se řídí především zákonem č. 553/1991 Sb. o obecní policii.[47]

2.1. Charakteristika městské policie

Městská policie je orgánem obce, jehož hlavním úkolem je zabezpečit záležitosti města ve vztahu k veřejnému pořádku v rámci působnosti obce. Rozlišujeme jednak obecní policii, která je zřizována obcemi a policii městskou, zřizovanou městy. Mezi městskou a obecní policií není, co se pravomocí týká, žádný rozdíl. Rozdíl je pouze v názvu.(Vzhledem k tématu a teritoriu výzkumu bude v diplomové práci užíván převážně výraz „městská policie“).

Není povinností města, či obce tuto policii ustanovit. Tento orgán zřizuje, popřípadě ruší zastupitelstvo obce v samostatné působnosti a to formou veřejné vyhlášky. Nepověří-li zastupitelstvo řízením této městské policie jiného člena zastupitelstva, je řízena starostou obce.

Městská policie zaměstnává ve svých řadách jednak strážníky městské policie, s pravomocemi dle zákona o obecní policii č. 553/1991 Sb., dále zaměstnance obce, kteří jsou zařazeni do obecní policie a splňují všechna kritéria pro strážníky, s tou výjimkou, že doposud nesložili zkoušku odborné způsobilosti - takzvaní čekatelé**,** kteří z uvedeného důvodu nemohou vykonávat povinnosti a oprávnění strážníků podle zákona o obecní policii a rovněž ostatní občanští zaměstnanci, pro které platí práva a povinnosti, které jsou stanoveny obecní policií obecně.[48]

[47] Zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii. . [online].[cit. 2012-12-02]. Dostupné z http://www.straznici.com/zakon-o-obecni-policii/

[48].Candigliota,Z.,Foukalová,K.,Kopal,J.Jak si počínat v kontaktu s policistou a strážníkem: policejní právo v otázkách a odpovědích. Brno: Liga lidských práv, 2010. 25 s. ISBN 978-80-87414-01-9.

Jak bylo již výše uvedeno, pravomoci vyplývající z práce strážníka platí pouze na území obce, města, která tuto policii zřídila a jejímž je uvedený strážník zaměstnancem.[49]

Městskou policii zřizuje v souladu se zákonem České národní rady č. 553/1991 Sb., o obecní policii, zastupitelstvo obce a její pravomoci jsou platné pouze v jejím rámci. Avšak dle § 1, odst. 3 tento zákon umožňuje obecní policii spolupracovat v rozsahu tohoto zákona s policií České republiky, státními orgány a orgány územních samosprávných celků a dle § 1 odst. 5 zmíněného zákona, rovněž může městská policie svěřené úkoly plnit i na území jiné obce, pokud je tak stanoveno tímto nebo zvláštním zákonem.

Obec, která nezřídila svou policii, může v souladu s § 3a odst. 1 uzavřít s jinou obcí, v rámci kraje veřejnoprávní smlouvu, na jejímž základě bude policie této obce, města vykonávat úkoly stanovené tímto, nebo zvláštním zákonem na území obce, města, které je smluvní stranou této smlouvy a svoji městskou policii si nezřídila.

Možnost jakéhosi zapůjčení strážníků k výkonu určité činnosti, zejména v krizových situacích na území jiné obce na základě veřejnoprávní smlouvy je velmi praktickou novinkou v právním systému, která umožňuje pružnější a výkonnější práci městské policie.

Dle § 3b odst. 2 zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii, tato veřejnoprávní smlouva musí obsahovat zejména: názvy obcí, které jsou účastníky veřejnoprávní smlouvy, právní titul pro její uzavření, počet poskytnutých strážníků, časový úsek, na který jsou strážníci poskytnuti a vymezení konkrétních úkolů plněných těmito strážníky.

Dle § 3c je starosta obce, kde je vyhlášen krizový stav, je povinen informovat o situaci hejtmana kraje, na němž se obec nachází a řídit činnost těchto poskytnutých strážníků, pokud se starostové dotčených obcí nedohodnou jinak.[50]

2.2. Úkoly městské policie

Městská policie při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku a plnění dalších úkolů podle zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii, plní dle § 2 následující úkoly:

- přispívá k ochraně a bezpečnosti osob a majetku,
- dohlíží na dodržování pravidel občanského soužití,
- dohlíží na dodržování obecně závazných vyhlášek a nařízení obce,

[49] Úvod do problematiky obecní(městské) policie. Dokumenty-poloicie.Ministerstvo vnitra České republiky. [online].[cit. .2012-12-02]. Dostupné z http://www.mvcr.cz/clanek/uvod-do-problematiky-obecni-mestske-policie.aspx?q=Y2hudW09NA%3d%3d

[50] Zákon ČNR č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Strážníc.com. [online].[cit.2012-12-02]. Dostupné z http://www.straznici.com/zakon-o-obecni-policii/

- se podílí v rozsahu stanoveném tímto nebo zvláštním zákonem na dohledu nad bezpečností a plynulostí provozu na pozemních komunikacích,
- se podílí na dodržování právních předpisů o ochraně veřejného pořádku a v rozsahu svých povinností a oprávnění stanovených tímto nebo zvláštním zákonem činí opatření k jeho obnovení,
- se podílí na prevenci kriminality v obci,
- provádí dohled nad dodržováním čistoty na veřejných prostranstvích[5)] v obci,
- odhaluje přestupky a jiné správní delikty, jejichž projednávání je v působnosti obce,
- poskytuje za účelem zpracování statistických údajů Ministerstvu vnitra (dále jen „ministerstvo“) na požádání údaje o obecní policii.[51]

Vedle zákonem stanovených úkolů každé obecní policie jsou i zákonem č. 553/1991 Sb., o obecní policii vymezeny i oprávnění strážníků v rozsahu nezbytném k plnění svěřených úkolů a to dle § 11-20.

Strážník je oprávněn např.:

- požadovat potřebná vysvětlení od osoby, která může přispět k objasnění skutečností důležitých pro odhalení přestupku nebo jiného správního deliktu nebo jeho pachatele, jakož i ke zjištění skutečného stavu věci,
- vyzvat osobu podle písmena a), aby se ve stanovenou dobu dostavila na určené místo k sepsání zápisu o podání vysvětlení,
- vyzvat osobu podle písmena a), aby předložila doklady potřebné ke zjištění skutečností podle písmene a),
- vyžadovat poskytnutí údajů u informačních systémů,
- požadovat prokázání totožnosti
- požádat každého o věcnou a osobní pomoc ke splnění konkrétního úkolu
- předvést osobu
- odebrat zbraň
- zakázat vstup na určená místa
- otevřít byt nebo jiný uzavřený prostor
- odejmout věc
- použít technických prostředků k zabránění odjezdu vozidla

[51] Městská policie Brno – základní informace. [online].[cit.2012-12-02]. Dostupné z http://www.mpb.cz/o-mestske-policii/

- vstoupit do živnostenských provozoven
- použít donucovací prostředky, psa nebo služební zbraň
- zpracovávat osobní údaje, potřebné k plnění úkolu
- ke zjištění, zda není ovlivněn alkoholem či jinou návykovou látkou pořizovat zvukové, obrazové nebo jiné záznamy z míst veřejně přístupných
- zastavovat vozidla na pozemních komunikacích ve vymezených případech
- pokyny usměrňovat provoz na pozemních komunikacích
- měřit rychlost vozidel na pozemních komunikacích
- vyzvat řidiče k podrobení se vyšetření
- rozhodnout o odstranění vozidla, které tvoří překážku v provozu na pozemní komunikaci.

Podle zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii, jsou však situace, kdy je strážník zbaven povinnosti nebo oprávnění provést zákrok, úkon, neboť mohou vyvstat takové okolnosti, které by mohly snížit nebo dokonce znemožnit dosáhnutí záměru nebo cíle sledovaného daným zákrokem, či úkonem a jeho provedení v takové situaci by mohlo naopak vyvolat nežádoucí stav. Tyto situace jsou definovány ve výše uvedeném zákoně o obecní policii, a to v § 8, v jehož ustanovení stojí, že strážník není povinen provést zákrok nebo úkon k plnění úkolů podle tohoto nebo zvláštního zákona, jestliže:

- je pod vlivem léků nebo jiných látek, které závažným způsobem snižují jeho schopnost jednání,
- k jeho provedení nebyl odborně vyškolen ani vycvičen a povaha zákroku takové odborné vyškolení nebo vycvičení vyžaduje, nebo
- je zřejmé, že zákrok nebo úkon nemůže úspěšně dokončit.
- jestliže by jeho provedením došlo k maření úkolů bezpečnostního sboru.[52]

2.3. Vysvětlení některých pojmů

Úkon: je činnost prováděná osobou městského strážníka při plnění jeho úkolů. Tato činnost musí mít pochopitelně zákonnou oporu a strážník by měl být k takové činnosti zmocněn. Strážník musí úkon provést pouze v pracovní době a to dojde-li k páchání trestného činu, přestupku, či jiného správního deliktu, nebo existuje-li důvodné podezřen z jeho páchání

[52] Zákon ČNR č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Strážníc.com. [online].[cit.2012-12-02]. Dostupné z http://www.straznici.com/zakon-o-obecni-policii/

Zákrok: je typ úkonu, při němž dochází k použití síly nebo se použitím síly hrozí a to pouze za účelem přímé ochrany práv nebo přímého vynucování splnění právních povinností. K zákroku je oprávněn pouze policista, nikoli občanský zaměstnanec policie.

Přestupek: je protiprávní jednání, které není společensky nebezpečné jako trestný čin a je zákonem výslovně označeno za přestupek. Většina přestupků je upravena v zákoně 200/1990 Sb., o přestupcích. Přestupky patří společně s takzvanými správními delikty do kategorie správních deliktů. Přestupek může spáchat pouze fyzická soba, zatímco správního deliktu se mohou dopustit i osoby právnické.

Trestný čin: je zaviněné protiprávní jednání, které je v zákoně č. 40/2009 Sb. trestního zákoníku za trestný čin označeno. Za trestný čin je považována i příprava k němu, pokus o něj a napomáhání k němu.[53]

Veřejný pořádek: Jedná se o neurčitý právní pojem, vyskytující se v právním řádu. Tento pojem není záměrně definován, aby mohl neustále odrážet stav vývoje společnosti. Jde o jakýsi souhrn pravidel chování na veřejnosti.[54]

Co se týká působnosti obce, dle § 7 zákona 128/2000 Sb., o obcích, dělí se jednak na působnost samostatnou, jednak přenesenou. Všechny záležitosti spadající do samostatné působnosti obce, vykonává jako samostatný orgán, nebo přímo obec, za předpokladu, že nejedná v rozporu se zákonem a ústavou. Za tímto účelem vydává zastupitelstvo obce obecně závazné vyhlášky. Činnost obce v rámci její přenesené působnosti spadá do výkonu státní správy. Tato činnost státní správy byla na obec nebo její konkrétní orgán přenesena[55]

V podstatě tato obec vykonává určitou činnost místo státu. V tomto případě jsou dané obecní orgány podřízeny výkonným orgánům státu a jsou vázány nařízeními vlády a ministerskými vyhláškami. Zřízení a činnost městské policie patří do samostatné působnosti obce, avšak projednávání přestupků patří do přenesené pravomoci obce.[56]

[53] Candigliota,Z., Foukalová, K., Kopal, J. Jak si počínat v kontaktu s policistou a strážníkem: policejní právo v otázkách a odpovědích. Brno: Liga lidských práv, 2010. 14 s. ISBN 978-80-87414-01-9.
[54] Candigliota,Z., Foukalová, K., Kopal, J. Jak si počínat v kontaktu s policistou a strážníkem: policejní právo v otázkách a odpovědích. Brno: Liga lidských práv, 2010. 18 s. ISBN 978-80-87414-01-9..
[55] Zákon č. 128/2000 Sb., Zákon o obcích(obecní zřízení). [online].[cit.2012-10-18]. Dostupné z http://www.dppcr.cz/html_pub/index.html?sb_2000_128.htm
[56] Candigliota,Z., Foukalová, K., Kopal, J. Jak si počínat v kontaktu s policistou a strážníkem: policejní právo v otázkách a odpovědích. Brno: Liga lidských práv, 2010. 23 s. ISBN 978-80-87414-01-9.

2.4. Osoba strážníka

Co se týká osoby strážníka, jedná se v souladu s § 127 trestního zákoníku o úřední osobu[57], (dřívější právní úprava používala pojem veřejný činitel), která vykonává toto své povolání jako obecní zaměstnanec. Jeho povinnosti jsou určeny výše uvedeným zákonem 553/1991 Sb., o obecní policii. V případě strážníka nejde o výkon činnosti ve služebním poměru, jako je tomu například u policie ČR nebo Hasičského záchranného sboru, ale i přesto je oprávněn zasahovat do práv a svobod třetích osob.

S ohledem na jeho náplň činnosti a postavení musí splňovat následující nadstandardní kritéria: musí jít o bezúhonného občana staršího 21 let, fyzicky a zdravotně způsobilého s minimálně středoškolským vzděláním a osvědčením o odborné způsobilosti vykonávat toto zaměstnání. Toto osvědčení získá úspěšnou zkouškou před komisí Ministerstva vnitra. Za jeho proškolení před uvedenou zkouškou odpovídá obec, která musí zabezpečit toto školení před první zkouškou do šesti měsíců od vzniku pracovního poměru a to ve specializovaném zařízení s akreditací Ministerstva školství, či jiných odborných zařízeních městské policie. Zkouška má tříletou platnost a je proto zapotřebí tři měsíce před skončením její platnosti zajistit nové školení. Co se týká výcviku k užívání donucovacích prostředků, není ho zapotřebí vykonávat před každou zkouškou.

S ohledem na skutečnost, že strážník velkou část své pracovní doby uskutečňuje v rámci pochůzkové činnosti a vyskytuje se na veřejných prostranstvích, zasahuje často při rušení veřejného pořádku a je povinen umět adekvátně zasáhnout, musí mít i schopnost přiměřeně zakročit proti potencionálním pachatelům a to i s vyšší společenskou nebezpečností. Z toho důvodu strážníci městské policie disponují podobnými povinnostmi a kompetencemi, jako Policie České republiky. Strážník městské policie má oprávnění požadovat například předložení průkazu totožnosti, požadovat vysvětlení, předvést osobu, odebrat zbraň, rozhodnout o odstranění vozidla bránícího silničnímu provozu, měřit rychlost vozidel, kontrolovat, zda není osoba pod vlivem alkoholu, či jiné návykové látky, používat zbraň a další donucovací prostředky.[58]

[57] Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. [online].[cit. 2012-10-08]. Dostupné z http://business.center.cz/business/pravo/zakony/trestni-zakonik/

[58] Úvod do problematiky obecní (městské) policie. Ministerstvo vnitra ČR [online]. 2009 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/uvod-do-problematiky-obecni-mestske-policie.aspx?q=Y2hudW09NA%3d%3d

Dle § 7 odst. 1, zákona o obecní policii, je strážník v pracovní době povinen provést zákrok nebo úkon, nebo učinit jiná opatření, je-li páchán trestní čin, přestupek, či jiný správní delikt, anebo je-li důvodné podezření z jeho páchání.

Dle § 7 odst. 2, zákona o obecní policii, je strážník i mimo pracovní dobu povinen v mezích tohoto zákona provést zákrok, popřípadě učinit jiné opatření, zejména vyrozumět nejbližší útvar policie, je-li páchán trestný čin nebo přestupek, kterým je bezprostředně ohrožen život, zdraví nebo majetek. Pokud se v tomto případě strážník neprokazuje podle § 9 odst. 1, prokáže příslušnost k obecní policii průkazem obecní policie.

Dle §7 odst. 3, zákona o obecní policii, jestliže okolnosti zákroku nebo jiného opatření neumožňují, aby strážník prokázal svoji příslušnost k obecní policii průkazem obecní policie (odstavec 2), prokáže se ústním prohlášením „obecní policie" nebo „městská policie" (§ 1 odst. 4). Průkazem obecní policie se strážník prokáže ihned, jakmile to okolnosti zákroku nebo jiného opatření dovolí.

Dle § 7 odst. 4 zákona o obecní policii, strážník je při provádění zákroku povinen, pokud to povaha a okolnosti zákroku dovolují, použít odpovídající výzvy. Pokud to povaha zákroku dovoluje, použije strážník před výzvou slov „Jménem zákona!“

Dle § 7 odst. 5 zákona o obecní policii, je každý povinen uposlechnout výzvy zakročujícího strážníka.

Dle § 7 odst. 6 zákona o obecní policii, Ministerstvo stanoví vyhláškou vzor průkazu obecní policie.[59]

Jak lze poznat strážníka

Jak je výše uvedeno, dle § 9, zákona o obecní policii, strážník se při výkonu svého povolání prokazuje uniformou s odznakem městské policie, identifikačním číslem a názvem obce. Totéž se týká označení motorových vozidel a ostatních dopravních prostředků. Stejnokroje strážníků městské policie nesmí být zaměnitelné s uniformami vymezenými zvláštními zákony (pro polici, hasiče, celníky atd.) Podle prováděcí vyhlášky č. 418/2008 Sb., k zákonu o obecní policii, jsou těmito jednotícími prvky odznak městské policie, barevné provedení svrchní části stejnokroje strážníka v černé, modré nebo žluté barvě, či v jejich kombinacích a barevné provedení s označením „MĚSTSKÁ POLICIE.“ Mezi nepovinné, ale jednotící prvky patří šachovnicová páska s označením MĚSTSKÁ POLICIE místěná v horní části stejnokroje (na přední, zadní, či obou částech). Další detaily

[59] Zákon ČNR č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Strážníc.com. [online].[cit. 2012-12-02]. Dostupné z http://www.straznici.com/zakon-o-obecni-policii/

si určuje každá obec sama. Odznak městské policie musí obsahovat název MĚSTSKÁ POLICIE a velký státní znak České republiky nebo znak obce. Strážník jej nosí na pravé straně hrudi (na rozdíl od policistů) a pod ním má umístěné identifikační číslo. Název obce je zobrazen na nášivce, kterou strážník nosí na záloktí levého rukávu.[60]

Ukázka výstroje strážníka městské policie Brno. (obr. 4. -9).

Obr. č. 4: Letní ústroj strážníka obchůzkové a hlídkové služby

Obr. č. 5: Letní ústroj s reflexní vestou strážníka obchůzkové a hlídkové služby

[60] Candigliota,Z., Foukalová, K., Kopal, J. Jak si počínat v kontaktu s policistou a strážníkem: policejní právo v otázkách a odpovědích. Brno: Liga lidských práv, 2010. 29-30 s. ISBN 978-80-87414-01-9..

Obr. č. 6: Letní a zimní ústroj strážníka jednotky

Obr. č. 7: Letní/zimní ústroj s reflexní bundou strážníka obchůzkové/hlídkové služby I.

Obr. č. 8: Letní/zimní ústroj s reflexní bundou strážníka obchůzkové/hlídkové služby II.

Obr. č. 9: Letní ústroj s fleesovou bundou s reflexními prvky strážníka obchůzkové/ hlídkové služby.[61]

Bezúhonnost a spolehlivost strážníků

Bezúhonnost je samozřejmým předpokladem pro výkon strážníka městské policie. Toto zaměstnání nemůže vykonávat, dle § 4 a § 4a, zákona o obecní policii, ten, kdo byl pravomocně odsouzen za úmyslný trestný čin nebo byl v posledních pěti letech pravomocně odsouzen za trestný čin spáchaný z nedbalosti. Dle § 4a odst. 1b, zákona o obecní policii, jehož trestní stíhání pro úmyslný trestný čin bylo sice zastaveno, ale od uvedené doby neuplynulo pět let.

Dle § 4a odst. 1c, zákona o obecní policii, jehož trestní stíhání pro úmyslný trestní čin bylo pravomocně podmíněně zastaveno a od zkušební doby nebo lhůty, v níž může být rozhodnuto, že se osvědčil, neuplynulo ještě pět let.[62]

Bezúhonnost uchazeče o zaměstnání strážníka se dle § 4a odst. 2 a 3 prokazuje výpisem z Rejstříku trestů, který nesmí být starší než tři měsíce. Uchazeč o zaměstnání se rovněž prokazuje čestným prohlášením, které není starší než tři měsíce. Uchazeč o zaměstnání u obecní policie je rovněž povinen osobě, se kterou jedná v rámci obce o pracovních vztazích oznámit do 15 dnů ode dne zahájení eventuelního trestního stíhání, toto písemně oznámit a připojit kopii usnesení o zahájení trestního stíhání nebo v oznámení uvést výrok tohoto rozhodnutí včetně označení orgánu, který jej vydal.[63]

Spolehlivým pro účely tohoto zákona není, dle § 4b zákona o obecní policii, ten, kdo byl v posledních třech letech opakovaně pravomocně uznán z přestupku na úseku ochrany

[61] Městská policie Brno – základní informace. [online].[cit. 2012-12-02]. Dostupné z http://www.mpb.cz/o-mestske-policii/
[62] Zákon ČNR č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Strážníc.com. [online].[cit.2012-12-02]. Dostupné z http://www.straznici.com/zakon-o-obecni-policii/
[63] Zákon ČNR č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Strážníc.com. [online].[cit. 2012-12-02]. Dostupné z http://www.straznici.com/zakon-o-obecni-policii/

před alkoholismem a jinými návykovými látkami, na úseku obrany České republiky, proti veřejnému pořádku, proti občanskému soužití, proti majetku, na úseku zemědělství myslivosti a rybářství, nedodržení právních předpisů na úseku všeobecné vnitřní správy, jestli jeho jednání, kterým spáchal přestupek je v rozporu s posláním strážníka dle § 28 odst. 1 nebo 2 zákona o obecní policii.[64]

Zdravotní způsobilost dle § 4c zákona o obecní policii, posuzuje lékař zdravotní preventivní péče. Seznam tělesných a duševních vad, nemocí nebo stavů, které vylučují zdravotní způsobilost uchazeče o zaměstnání strážníka, stanovuje vyhláška ministerstva vnitra po dohodě s Ministerstvem zdravotnictví.[65]

Vzdělávání a výcvik strážníků

Vzdělávání všech zaměstnanců Městské policie Brno komplexně zajišťuje, koordinuje a organizuje Středisko profesní přípravy. V této souvislosti Středisko zabezpečuje, řídí a organizuje činnost podřízených oddělení a vytváří potřebné podmínky pro plnění jejich úkolů. [66]

Všichni nově přijatí čekatelé o zaměstnání strážníka městské policie musí absolvovat rekvalifikační kurz, v němž získají všechny potřebné dovednosti pro výkon tohoto náročného povolání.

Rekvalifikační kurz

Tento kurz je určen všem uchazečům a čekatelům o povolání strážníka městské, kteří splnili v rámci přijímacího řízení všechny požadavky, které si určily jednotlivé města, obce. Uchazeč, čekatel je po splnění těchto požadavků zařazen do tříměsíčního kurzu, ve kterém je odborně vycvičen a vyškolen pro povolání strážníka. Kurz je ukončen zkouškou odborné způsobilosti před komisí, kterou určí ministerstvo vnitra. Za účelem vykonání rekvalifikačního kurzu je zřízené Středisko profesní přípravy Městské policie Brno držitelem akreditace MŠMT k provádění rekvalifikace na pracovní činnost strážník městské policie.

Nový uchazeči, čekatelé nejdříve musí zvládnout teoretické znalosti, především orientaci v našem právním řádu (zákon o obecní policii, přestupkové a trestní právo, zákon

[64] Zákon ČNR č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Strážníc.com. [online].[cit.2012-12-02]. Dostupné z http://www.straznici.com/zakon-o-obecni-policii/

[65] Zákon ČNR č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Strážníc.com. [online].[cit. 2012-12-02]. Dostupné z http://www.straznici.com/zakon-o-obecni-policii/

[66] Městská policii Brno. Vzdělávání strážníků. [online].[cit. 2012-102]. Dostupné z http://www.mpb.cz/vzdelavani-strazniku/

o silničním provozu, atd.). Tato teoretická část obsahuje písemnou formu testu, ověřující znalosti právní úpravy v potřebném rozsahu pro splnění podmínek a ústní, skládající se z pohovoru, který má ověřit schopnosti aplikovat získané teoretické znalostí v praxi. Uchazeči, čekateli, který úspěšně vykoná zkoušku, vydá Ministerstvo vnitra Osvědčení o způsobilosti na dobu tří let.

Před uplynutím tohoto tříletého období musí strážník městské policie úspěšně zvládnout tzv. prolongační kurz.[67]

Prolongační kurz

Do tohoto týdenního kurzu je strážník zařazen s dostatečným předstihem před uplynutím tříletého období, a to na Středisko profesní přípravy Městské policie Brno. V rámci prolongačního kurzu je strážník odborně školen a připravován na úspěšné vykonání zkoušky odborné způsobilosti, kterou absolvuje před komisí určenou ministerstvem vnitra. Úspěšné vykonání zkoušky strážníkům umožní na dobu dalších tří let vykonávat funkci strážníka městské policie.

V rámci přípravy na zaměstnání strážníka městské policie je nutné, po zvládnutí teorie, úspěšně zvládnout i služební tělesnou a speciální přípravy (použití donucovacích prostředků, taktika služebních zákroků, zvyšování fyzické zdatnosti apod.) a rovněž je nutné úspěšně zvládnout přijímací fyzické testy. Uchazeči se dále musí naučit adekvátně reagovat na nejčastěji vedené útoky. Musí zvládnout spolupráci s ostatními strážníky v pracovním kolektivu. Městský strážník musí být schopen zvolit, adekvátně k situaci, druh donucovacího prostředku z hlediska přiměřenosti, oprávněnosti a z hlediska dosažení účelu. Závažnou stránkou výcviku je rovněž používání zbraně, neboť její použití je největším zásahem do lidských práv a svobod člověka. Mimo přímé použití zbraně je nutné se seznámit i s pravidly nošení a manipulace se zbraní a střelivem.

V rámci Střediska profesní přípravy je realizováno i další vzdělávání strážníků městské policie, a to na Oddělení dalšího vzdělávání, které zajišťuje, organizuje a koordinuje vzdělávací programy pro všechny zaměstnance Městské policie Brno, dle potřeby i dalších městských policií. Oddělení dalšího vzdělávání zabezpečuje, pořádá a také lektorsky zajišťuje různá odborná školení, semináře pro strážníky i ostatní zaměstnance Městské

[67] Městská policii Brno. Vzdělávání strážníků. [online].[cit.2012-12-02]. Dostupné z http://www.mpb.cz/vzdelavani-strazniku/

policie Brno, v rámci získávání dalších potřebných znalostí, dovedností a také v rámci seznámení se s legislativními změnami vztahujícími se k činnosti městské, obecní policie.[68]

Použití donucovacích prostředků

Důležitou součástí pracovní činnosti strážníků městské policie je oprávnění použit donucovacích prostředků v situacích, které si to vyžadují, vzhled k dosažení cíle příslušného zákroku. Vzhledem k závažnosti těchto zákroku se zde krátce o tomto prostředku donucení zmíním.

Použití donucovacích prostředků je upraveno v ustanoveních § 18-20, zákona o obecní policii. V § 18, zákona, o obecní policii, jsou blíže uvedeny všechny donucovací prostředky.

Dle § 18 odst. 1, zákona, o obecní policii, jsou za donucovací prostředky považovány: hmaty, chmaty údery a kopy, slzotvorný nebo jiný prostředek způsobující dočasné zneschopnění, obušek a jiný úderný prostředek, pouta, úder služební zbraní, hrozba namířenou služební zbraní, varovný výstřel ze služební zbraně, technický prostředek k zabránění odjezdu vozidla (botička).[69]

Dle §18 odst. 2, zákona, o obecní policii, je strážník oprávněn k použití těchto donucovacích prostředků v zájmu ochrany a bezpečnosti jiné osoby, nebo své vlastní, při ochraně majetku, k zabránění výtržnosti, či rvačce nebo jinému jednání narušujícímu veřejný pořádek.

Dle §18 odst. 3, zákona, o obecní policii, je před použitím zmíněných donucovacích prostředků strážník povinen vyzvat osobu, proti které zakročuje, aby upustila od protiprávního jednání slovy: jménem zákona s výstrahou, že bude těchto donucovacích prostředků použito. Strážník od výzvy může upustit, je-li ohrožen jeho život nebo zdraví anebo život nebo zdraví jiné osoby a zákrok nesnese odkladu.

O tom, jakých donucovacích prostředků bude použito, rozhodne sám strážník a to dle situace.

Dle § 18 odst. 5, zákona o obecní policii, je strážník povinen dbát, aby použitím donucovacího prostředku nezpůsobil osobě újmu nepřiměřenou povaze a nebezpečnosti jejího protiprávního jednání. V § 18a, zákona o obecní policii, jsou popsány situace, za kterých je strážník oprávněn použít pouta, v § 19, zákona o obecní policii, pak okolnost

[68] Středisko profesní přípravy. Městská policie Brno. [online].[cit.2012-12-02]. Dostupné z http://www.mpb.cz/stredisko-profesni-pripravy/

[69] Zákon ČNR č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Strážníc.com. [online].[cit.2012-12-02]. Dostupné z http://www.straznici.com/zakon-o-obecni-policii/

použití služebního psa a v § 20, zákona o obecní policii, je uvedeno, kdy je strážník oprávněn použít služební zbraň.[70]

Povinnost strážníka po použití donucovacího prostředku nebo služební zbraně je uvedena v § 21 zákona, o obecní policii. Jedná se zejména o poskytnutí lékařské pomoci pro osobu zraněnou při použití donucovacích prostředků a služební zbraně. Strážník je povinen vysvětlit rovněž oprávněnost použití donucovacího prostředku a především zbraně a tuto skutečnost oznámit osobě, řídící obecní policii. Je povinen o svém zásahu rovněž sepsat záznam.[71]

Taktika zákroku strážníků

Strážníci se při výkonu svého povolání dostávají do situací velmi různorodých a rovněž přicházejí do kontaktu s osobami různého charakteru. Nejedná se pouze o osoby páchající běžné přestupky, ale i o osoby s výtržnickým chováním, které ohrožují životy a zdraví spoluobčanů.

Přesto musí být pracovní činnost strážníka při provádění zákroku neustále v souladu s právními předpisy, musí být efektivní, to znamená, že strážník musí provést zákrok v co nejkratším čase a co nejúčinněji a rovněž s co nejmenšími nároky na síly a prostředky, kterými disponují.

Taktikou strážníka rozumíme promyšlený a cílevědomý postup, jehož účelem je ochrana zdraví, životů a majetku a dalších společenských hodnot, jakými jsou čest, vážnost a důstojnost osob. Cílem správně zvolené taktiky je odstranění protiprávního stavu, zajištění ochrany zájmů obce a jejích občanů a rovněž podmínek pro řádné vyšetření všech protiprávních jednání a provedení následných preventivních opatření.

Zjistí-li strážník během zákroku, že uvedená taktika není správná, či účinná musí urychleně zvolit jiný taktický postup. Vhodná je často i vyčkávací taktika, kdy strážník vyčká na vhodný moment provedení zákroku. Volbu zákroku je nutné limitovat podle míry a intenzity protiprávního jednání. Zvolení nepřiměřeného zásahu bývá často předmětem sporů policie, občanů a nadřízených orgánů.[72]

[70] Zákon ČNR č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Strážníc.com. [online].[cit.2012-12-02]. Dostupné z http://www.straznici.com/zakon-o-obecni-policii/

[71] Zákon ČNR č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Strážníc.com. [online].[cit.2012-12-02]. Dostupné z http://www.straznici.com/zakon-o-obecni-policii/

[72] Macek, P.,Hájek,V.,Obecní policie II.Praha Policejní akademie České republiky, 2003. 114-115 s. ISBN 80-7251-133-5.

2.5. Preventivní opatření v činnosti městské policie

Prevence je forma sociální redukce četnosti výskytu specifických sociálně právních jevů, jakými jsou přestupky a trestné činy. Městská policie, jako veřejnoprávní instituce, již svou existencí je jakýsi subjekt výkonu preventivního působení. Úloha městské policie na úseku prevence je rámcově vymezena jejím právním postavením k ostatním bezpečnostním složkám a dalším veřejnoprávním institucím zabývajících se aktivitami a činnostmi, směřujícími do oblasti generální, speciální, či individuální prevence.[73]

Prostředky preventivního působení

V obecné rovině lze k dosažení preventivních účinků použít celou řadu skupin opatření, představující dílčí subsystémy v rámci prevence. K subsystémům používaným v policejní praxi patří: opatření taktická, opatření technická, administrativně právní, opatření na úseku spolupráce a opatření k posílení právního vědomí.[74]

Opatření taktického charakteru

Můžeme je chápat jako jednotlivé postupy organizace k provádění výkonu služby prostřednictvím strážníků, v návaznosti na stav veřejného pořádku, přestupků a trestní činnosti v rámci jejich místní působnosti. Jedná se o opatření organizační, cílený dohled nad objekty a místy, dohled nad chováním a jednáním sociálních skupin a jednotlivců, opatření k zajištění veřejného pořádku a bezpečnosti.[75]

Opatření technická

Představují určitý systém, kdy se vzájemně doplňují metody a prostředky čistě technické povahy, které nemusí souviset s činností městské policie. Může jít například o určitý systém technického zabezpečení budov, který působí odrazujícím dojmem. Další skupinou technických opatření jsou systémy, které nejsou zjevně viditelné a které slouží jako překážka k vedení útoku proti určitému objektu. Mají velký psychologický účinek, neboť vyvolávají pochybnosti o schopnostech útočníka. Třetí skupinu technických opatření představují systémy, které jsou schopné zjistit místo narušení a sledovat narušitele i vizuálně.[76]

---

[73] Macek, P.,Hájek,V.,Obecní policie II.Praha. Policejní akademie České republiky, 2003. 58 s.ISBN 80-7251- 133-5.
[74] Macek, P.,Hájek,V.,Obecní policie II.Praha Policejní akademie České republiky,2003. 59 s. ISBN 80-7251- 133-5.
[75] Macek, P.,Hájek,V.,Obecní policie II.Praha. Policejní akademie České republiky,2003. 60 s. ISBN 80-7251- 133-5.
[76] Macek, P.,Hájek,V.,Obecní policie II.Praha Policejní akademie České republiky.2006. 60-61 s. ISBN 80-7251- 133-5.

V současné době jsou nejrozšířenějším technickým prostředkem městské kamerové monitorovací systémy, které umožňují pružně a efektivně reagovat na jakékoliv protiprávní jednání a často se nachází i v roli svědka při páchání přestupků, či trestných činů. Pro městské kamerové systémy se instalují otočné kamery, s přibližováním až na vzdálenost jednoho kilometru. Tento systém je často provázán se složkami integrovaného systému, do kterého náleží policie, hasičských záchranných sborů a zdravotní záchranná služba a slouží, díky neustálému monitorování vybraných míst a lokalit k preventivnímu působení při páchání přestupků a trestních činů a v případě, kdy již dojde k jejich spáchání, výraznou měrou přispívají k dopadení pachatele. Hojně jsou tyto kamerové systémy využívány při monitorování situací v silničním provozu, sledováním jeho hustoty, napomáhají také při objasňování příčin vzniku dopravních nehod, nebo také při ustanovení jejich viníků. Uvedené technické prostředky jsou využívány dle potřeby a rozhodnutí jednotlivých měst a obcí a jejich většímu rozšíření brání jen jejich finanční náročnost. V poslední době se také stává běžnou součásti výbavy strážníka městské policie v Brně přenosné miniaturní záznamové zařízení, umístěné viditelně na oděvní součásti strážníka. Vyhodnocení tohoto záznamového zařízení může poskytovat významné informace při zpětné analýze zákroků strážníka. Svůj význam má rovněž i při preventivním působení při jednání s občany, kdy vědomí toho, že jednání strážníka s občanem je zaznamenáváno, vede zpravidla ke korektnějšímu projevu obou zúčastněných.

K dalším technickým prostředkům strážníka městské policie můžeme zařadit digitální fotoaparáty, kamery, dalekohledy, také automobily, motocykly. Všechny tyto prostředky se stávají běžnou součásti pracovní činnost strážníka městské policie.

Opatření administrativně právní.

Jsou založena na využití právních prostředků, kterými disponují jednotliví strážníci a městská, obecní policie, jako orgán veřejné moci. Tato opatření spočívají v důsledném ukládání sankcí za přestupky v rozsahu stanoveném zákonem č. 553/1991 Sb., o obecní policii.

Opatření na úseku spolupráce.

Jedná se o spolupráci mezi orgány samosprávy, státní správy a fyzickými a právnickými osobami navzájem. Spolupráce je omezena katastrálním územím města nebo obce.(může jít například o výměnu informací a zkušeností).[77]

Opatření k posílení a prohloubení právního vědomí

Tato opatření jsou směřována do oblasti výchovně vzdělávacích procesů. Mohou se realizovat různými způsoby (vysvětlováním, přednáškami, besedami), za použití názorných ukázek i s uplatněním audiovizuální techniky. Může jít i o zprávy šířené místními sdělovacími prostředky (rozhlas, tisk, informační možnosti radnice). Tato opatření v závislosti na kvalitě jejich odborného zpracování k preventivním účelům, jejich obsahu a způsobu předávání, mohou působit na zvyšování a prohlubování právního vědomí všech nebo alespoň některých skupin občanů. V rámci těchto opatření lze realizovat i ucelené právně výchovné programy. [78]

2.6. Psychologie a pracovní činnost strážníka

Strážník městské policie, by pro výkon své pracovní činnosti měl mít, s ohledem na druh výkonu této práce, nadstandardní schopnosti a vlastnosti. K základním podmínkám náleží minimálně středoškolské vzdělání, dobrý zdravotní stav a fyzická zdatnost. Je zde i mnoho faktorů z oblasti psychologie, které jsou nesmírně důležité pro utváření vlastností osoby, vykonávající povolání, které je náročné po fyzické i psychické stránce. Je žádoucí seznámit se i s některými základními pojmy psychologie poznávacích procesů, které tvoří pro každého pracovníka městské, obecní policie základní pracovní instrumenty. Je velmi důležité znát, které jevy mohou služební výkon strážníka ovlivnit a s jakými poznatky psychologických poznávacích procesů by měl být tento strážník obeznámen.

Jedná se především o následující pojmy:

- čití, počitek, (počitkové prahy),
- vjem, vnímání,
- poznání, poznávání a jeho procesy
- poruchy vnímání,
- klamy,

[77] Macek, P.,Hájek,V.,Obecní policie II.Praha Policejní akademie České republiky 2003. 63-64 s. ISBN 80-7251- 133-5.
[78] Macek, P.,Hájek,V.,Obecní policie II.Praha. Policejní akademie České republiky. 63-64 s. ISBN 80-7251- 133-5.

- iluze,
- zákon figury a pozadí,
- zákon dobrého tvaru (pregnantnost).

Důležitá je rovněž neverbální komunikace a vnímání času (psychologický čas).[79]

Poznání, poznávání a jeho procesy jsou pro každého jedince prostředkem jeho vztahů k okolnímu světu. Poznávací procesy jsou produktem činnosti lidských smyslů, nervové soustavy a obzvláště mozku. Psychologie rozeznává několik úrovní těchto poznávacích procesů, které tvoří komplexní jednotný proud poznání a jednotný komplex informací a (lidských) významů. To, co v daném okamžiku o světě víme a jak svět chápeme, ovlivňují i jiné další vlastnosti, procesy a stavy naší psychiky.

Čití

Jeho výsledkem je počitek, jde vlastně o funkční projev lidských smyslů (např. oko odesílá do mozku proud informací, vznikajících na základě specifického účinku – světla). Na smysly člověka působí nepřetržitě mnoho podnětů, z nichž si člověk uvědomuje jen tu část, která je pro něj důležitá.

Vjem, vnímání

Lze označit jako proud počitků, nesoucí jedinci významnou informaci a odpovídající proces jeho vnímání. Vliv určité minulé zkušenosti jedince se spolu s potřebami a jeho zájmy, s jeho systémem hodnot a na základě paměti uplatňuje v jeho představách a myšlenkách, respektive v procesech jejich tvoření. Tyto představy a myšlenky jsou komplexnější produkty poznání.

Poznání, poznávání a jeho procesy

Problematika těchto poznávacích procesů přináší právě pro pracovníky na úseku ochrany osob a majetku mnoho důležitých poznatků. Jsou to například tak zvané počitkové prahy neboli hranice, v nichž lidská mysl umí zachytit informační obsah určitých fyzikálních podnětů (např. vlnová délka světla, zvuku), které přímo souvisejí s prací kriminalistů, dopravních policistů apod. Ke změnám těchto procesů dochází v důsledku stáří, nemoci, návykových látek, léků a mají přímý vztah k výkonu policistů, strážníků a obdobných profesí. Pozorování určitého úseku, sledování osob a vozidel, identifikace

[79] Sýkora, M. Psychologie ve služební činnosti strážníka obecní(městské) policie a strážného civilní bezpečnostní služby. Praha . Armex 1997. 7-11 s. ISBN 80-902283-3-X.

celostátně hledaných osob a podobné služební úkoly jsou vázány na poznávací procesy pracovníka. Tyto stránky služby mohou být ovlivněny některými poruchami, kterými je zapotřebí se v této práci následně zabývat**.**

Klam

Vnímání člověka je často ovlivněno uspořádáním prvků, nebo částí jeho vjemového pole. Jedná se o úsek celého okolí, na který zaměříme z nějakého důvodu svou pozornost a snažíme se o jeho poznání za pomocí smyslů (zrak, sluch). Klam je častým příkladem chybného vnímání „poruchy" našich smyslů. Lidé, kteří se na své smysly musí při svém zaměstnání spoléhat, by o této skutečnosti měli vědět a předpokládat možnost klamů, nesprávného vnímání i u jiných lidí. V případě městské policie je zapotřebí s možností klamů a nesprávného vnímání počítat například při výslechu svědka.[80]

Iluze

Dalším příkladem chybného vnímání je iluze. Je podmíněna předcházejícím a aktuálním stavem lidské psychiky a může ovlivnit výkon strážníka, neboť vzniká na základě ohrožení lidského života, tedy ze strachu a úzkosti. Strážníci se učí pochopitelně tento strach ovládat, neboť ovládání tvoří důležitý znak profesionality v této profesi. Strach je ovšem jen těžko kontrolovatelný silný komplex emocí, který je spojen s potřebou vyhnout se bolesti a zachránit si svůj život.[81]

Strach

Samotný strach není příkladem chybného vnímání, ale patří mezi základní lidské emoce. Jsou situace, kdy je strach normálním a zcela přirozeným pocitem. Má mnoho podob a proto je zapotřebí rozlišovat mezi jeho podobami zdravými a nezdravými. Zdravý strach mobilizuje organismus a tím ho vybaví energii ke zdolání těžké situace. Při zvládání strachu však nejde o to, pocity strachu naprosto eliminovat, neboť strach má v psychice člověka své opodstatnění. Je přirozeným prostředkem při překonávání nebezpečných situací. Hovoříme-li o strachu, jedná se spíše o tlumení jeho nezdravých a nefunkčních podob.[82]

---

[80] Sýkora, M. Psychologie ve služební činnosti strážníka obecní(městské) policie a strážného civilní bezpečnostní služby. Praha . Armex., 1997. 12-14 s. ISBN 80-902283-3-X.
[81] Sýkora, M. Psychologie ve služební činnosti strážníka obecní(městské) policie a strážného civilní bezpečnostní služby. Praha. Armex. 1997. 17-20 s. ISBN 80-902283-3-X..
[82] Čírtková, L.Policejní psychologie. Praha .Portál.2000. 114 s. ISBN 80-7178-475-3.

Zákon figury v pozadí

Rovněž existence tohoto zákona je důležitá. Vjemové pole člověka (zrakové, sluchové), se spontánně dělí na dvě hlavní části. Jedna část vystupuje do popředí a je na ni vnímající osobou zaměřena pozornost. Tato část se nazývá figura. Druhá, daleko větší část vjemového pole, jakoby ustupuje, nevnímáme jí a tvoří jakési pozadí. Toho lze velmi dobře využít k odlákání pozornosti při páchání trestné činnosti.

Zákon dobrého tvaru

Jde o schopnost člověka si neúplnou informaci automaticky doplnit, aby byla situace ucelená a měla pregnantní tvar. To znamená, že naše psychika bude pracovat s ucelenými informacemi, které pokládáme za plnohodnotné a jednáme proto obvyklým způsobem.

Neverbální komunikace

V profesi strážníka je velmi důležitým a často používaným prvkem. Uplatňuje se hlavně v situacích, kde verbální komunikace není možná. Jedná se o mimiku obličeje, gestikulaci, pantomimiku, způsob chůze apod. (např. při řízení dopravy).

Změna vzdálenosti a vstup do osobního prostoru

Prostředek z kategorie neverbální komunikace, který je v praxi strážníků stále častěji využíván. Dostatečný odstup umožňuje strážníkovi jednat více úředně. Naopak při vstupu vyšetřujícího do intimního prostoru, může podezřelého například při policejním výslechu značně znejistit, což může pomoci při dopadení pachatele.[83]

Vnímání času tzv. psychologický čas

Z hlediska fyziky je čas pro každého člověka stejně spravedlivá veličina. Existují však ještě časy specifické, jako například čas psychologický, neboli čas našich prožitků. Čas naplněný nicneděláním (prázdný čas) se v našich prožitcích prodlužuje a naopak, čas naplněný intenzivní činností se v našich prožitcích zdánlivě zkracuje. Ve chvíli, kdy nedochází k žádné trestné činnosti a jiným přestupkům, pracovní doba strážníka probíhá klidně, jeho prožitkový čas je prázdný. Z hlediska práce strážníka je to ideální stav, ale na druhé straně může být prázdný čas provázen nepříjemnými a obtížnými prožitky např. frustrace a stres. Služba strážníka je za této situace velmi náročná. Dokonce platí, že čím

[83] Sýkora, M. Psychologie ve služební činnosti strážníka obecní(městské) policie a strážného civilní bezpečnostní služby. Praha . Armex.1997. 20-28. ISBN 80-902283-3-X.

prázdnější je pracovní čas člověka, tím je obtížnější a nebezpečnější. Lidé se zvýšenou pracovní aktivitou nemohou pochopit náročnost nicnedělání strážníků (hovoříme zde o „paradoxu" sociálního účelu činnosti těchto institucí). Frustrace a stres jsou přítomny i při výkonu náročných služebních úkonů. Při zkoumání všech aspektů, které by měl splňovat pracovník městské policie, je bezpochyby schopnost obstát v těchto zátěžových situacích.[84]

Pozornost a výkon služby.

Jak je v části o psychologii strážníka zmíněno, lidské smysly poskytují jeho mozku velké množství informací, ze kterých si mozek vybírá jen ty, které mají pro něj v daný okamžik určitý význam. Výběr takových informací je zajišťován zvláštní psychickou funkcí - pozorností. Pozornost pokládáme za funkční mechanismus výběru informací z vnějšího okolí, nebo zevnitř našeho organismu, nebo také za výsledek takového výběru.

Síla pozornosti je ovlivněna mnoha faktory, z nichž některé jsou pro práci strážníka obzvláště významné. Jedná se o intenzitu působícího podnětu, rozsah působícího podnětu, jeho rozsah a pohyb v podnětném poli.

Pozornost můžeme dále dělit na bezděčnou (člověk si neklade žádný konkrétní cíl a jeho pozornost je upoutána nahodilými podněty) a záměrnou (je vědomím kontrolovaná určeným cílem, či dosaženým stupněm výcviku strážníka). Dobře vycvičený strážník dovede velmi rychle rozpoznat v terénu hlavní znaky hledaných osob a dovede je identifikovat v davu.

Téma psychologie ve služební činnosti strážníka, je velmi rozsáhlé. V této části diplomové práce byla zmíněna jen jeho velmi malá část jako ukázka toho, jak je práce strážníků i dalších ochránců zákona nesmírně náročná i po psychické stránce.

Závěrem už je zbývá dodat, že prakticky ve všech zátěžových situacích dochází k tzv. zúžení pozornosti. V zátěžové situaci přestane člověk vnímat mnoho důležitých informací. Může se tudíž stát, že strážník se při službě soustředí na cíl z hlediska služby bezvýznamný. Proto, pro pracovníky městské policie, je schopnost sebeovládání nesmírně důležitá a je znakem jejich profesionality. [85]

[84] Sýkora, M. Psychologie ve služební činnosti strážníka obecní(městské) policie a strážného civilní bezpečnostní služby. Praha , Armex.. 1997. 28-30 s. ISBN 80-902283-3-X.
[85] Sýkora, M. Psychologie ve služební činnosti strážníka obecní(městské) policie a strážného civilní bezpečnostní služby. Praha . Armex. 1997. 32-38 s.ISBN 80-902283-3-X.

2.7. Morálka a její uplatnění v činnosti městské policie

Mravní normy jsou jedním z nejvýznamnějších prostředků ovlivňování morálního vědomí. Mravní normy se neustále vytvářejí s vývojem společnosti. Profesionální etika potom přetváří obecné principy morálky v morální kodex, odrážející specifické potřeby konkrétního povolání.

V případě strážníků městské policie můžeme základní mravní normy členit s ohledem na povahu daných vztahů strážníků, při nichž jsou tyto normy uplatňovány, na mravní vztahy strážníků k veřejnosti, mravní vztahy na pracovišti, mravní vztahy strážníků, ke své profesi a profesionální morální profil strážníka.

Mravní vztahy strážníků k veřejnosti musí být založeny na vzájemné pomoci, důvěře a podpoře, na rozhodném vystupování strážníka proti poškozování společenských zájmů. V souladu s mravními požadavky musí být rovněž etika postupu při služebních zákrocích a dalších úkonech. Ze strany strážníků jde především při výkonu své profese o zachování si lidské důstojnosti, dodržování korektnosti jednání a neprojevování neúcty a nadřazenosti vůči občanům.

V případě vytváření odpovídajících kolektivních mravních vztahů na pracovišti, sehrávají důležitou úlohu příslušní vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení městské policie, jejich morální autorita a osobní morální příklad.

Neméně důležitý je rovněž mravní vztah strážníků ke své profesi, který je určován principy pracovní morálky. Důležité a nezbytné pro strážníka je ztotožnění se s úkoly a cíli služební činnosti a pochopení smyslu a poslání své práce. [86]

2.8. Dílčí závěr

Tradice městské a obecní policie byla přerušena rokem 1945 a tato instituce byla opět obnovena v roce 1990. Této oblasti je v současnosti věnována stále větší pozornost, neboť stoupá rozsah úkolů městské i obecní policie. Zajištění veřejného pořádku, klidu a dalších bezpečnostních prvků, se stalo neodmyslitelnou součástí měst a obcí. Práce obecních strážníků je, kromě výše uvedených kvalifikačních předpokladů, založená na trpělivosti, toleranci a zdravém rozumu. Tyto vlastnosti, je-li jimi člověk obdařen, více, či méně rozvíjí strážník po celý svůj profesní život. Pro pracovníky městských a obecních policií, tudíž

[86] Macek, P.,Hájek,V.,Obecní policie II.Praha. Policejní akademie České republiky, 2003. 141-142 s. ISBN 80-7251-133-5.

i městských strážníků, jsou tyto vlastnosti nutným předpokladem k výkonu jejich nelehké práce.

S postupem doby se život ve společnosti stále více zrychluje, narůstá vliv jak legální tak ilegální migrace, houstne provoz na pozemních komunikacích a celá doba klade na člověka stále větší nároky a požadavky. Začínají se objevovat sociální či rasové nepokoje (např. Šluknovský výběžek), roste napětí ve společnosti, která je zatížena nekončící řadou vládních úsporných opatření. S těmito zvyšujícími se nároky a také s rostoucím životním tempem, roste výrazně i agresivita u jedinců, kteří se s tímto stavem nedokáží vyrovnat, nestačí jeho tempu, nebo se jen snaží pro sebe „urvat“ co největší kus štěstí, bez ohledu na své okolí. Jedno z významných opatření, které má sloužit v moderní společnosti na ochranu veřejnosti proti případnému výskytu nežádoucích projevů chování skupin, či jedinců, je zřizování městské či obecní policie tam, kde to okolnosti vyžadují a finance dovolí. Městský strážník se dnes stává nedílnou součástí našich měst a obcí. Cílem každé společnosti by však mělo být, aby strážník, při výkonu svého nelehkého povolání, podával takový pracovní výkon, který bude v interakci „strážník – veřejnost“ vést ke spokojenosti obou stran.

Takové pracovní činnosti je však schopen a ochoten jen strážník náležitě motivovaný, kterého si společnost váží a který cítí ze strany řídícího managementu podporu. Uvědomme si, s čím se strážník v rámci své pracovní činnost setkává, s jakou skladbou obyvatelstva přichází také do styku. Mnohdy se jedná o společensky vyloučené jedince, o jedince, kteří nejsou schopni či ochotni žádné formy socializace, o jedince či skupiny páchající různé formy protiprávního jednání.

Náležitě motivovat však neznamená jen důstojné finanční ohodnocení pracovní činnosti, jedná se zcela jistě i o společenské uznání, postavení, pocit sounáležitosti k prestižní organizaci, pocit užitečnosti, úspěchu. Finanční náležitosti mají v dnešním světě jistě své pevné místo, ale jsou zde i výrazné nemateriální motivační složky, které finanční stránce mohou zdatně sekundovat a nalézání a posilování těchto složek by mělo být stěžejním úkolem řídícího managementu každé organizace s využitím a za přispění poznatků sociální pedagogiky.

3. MOTIVACE STRÁŽNÍKŮ MĚSTSKÉ POLICIE

V prvních dvou částech diplomové práce jsme se seznámili s tématem motivace a rovněž s prací, povinnostmi a pravomocemi městských strážníků. Ve třetí části se můžeme proto zaměřit na motivaci městských strážníků, tudíž tématu, ke kterému jsme směřovali v prvních dvou částech práce.

Od městských strážníků se požaduje optimální výkon profese, přesné plnění povinností a úkolů. To vše není možné bez plného zaujetí samotných strážníků svojí profesí a současně bez správně zvolené motivace k jejích výkonu.

Než se zaměříme na profesní motivaci městských strážníků, je nutné uvést, že v posledních době se hodně hovoří o zlepšení komunikace mezi občany a institucemi veřejné a státní správy. Jejím cílem je zapojit veřejnost do policejní práce tak, aby se zvýšila její efektivita a naopak zapojit strážníka do veřejného života takovým způsobem, aby se zvýšila jeho prestiž. V této souvislosti je velmi důležitý vztah strážníků ke své profesi, který si mohou vytvořit i správnou motivací.

Zde je dobré zmínit existenci občanského sdružení „Community policing“, které se snaží uvedené prvky zakotvit do policejní práce. Výsledkem tohoto snažení je publikace „21 doporučení pro pořádkovou policii v 21. století“. V této publikaci je mimo jiné i mnoho podnětných rad o správné motivaci městských strážníků. Jedná se o staronové pojetí policejní práce, které spočívá ve snaze o návrat k tradici z dob první republiky, kdy byli strážníci pevnou a respektovanou součástí veřejného života.[87]

3.1. Jak správně motivovat strážníka

Strážník, který má plnit svou roli při řešení bezpečnostních problémů, musí mít jistotu, že tato jeho aktivita bude patřičně oceněna a to jak po finanční, tak profesní stránce. Administrativní úkony, které patří mezi povinnosti strážníků, by měly být pouze prostředkem, nikoliv cílem jejich práce. Občané by měli mít pocit, že strážník se zajímá o jejich problémy a bezpečí. Je zapotřebí, aby mezi občany a strážníky byl nastolen určitý stupeň důvěry, aby se strážník v konkrétním městě, čí obci stal důvěryhodnou osobou, aby mu jeho náplň práce, cíle, pravomoci a podíl účasti na práci městské policie zaručoval, být v rámci svého místního působení váženou osobou, na kterou se může občan vždy obrátit o radu, či vyřešení problému. Je proto velmi důležité, aby styl vedení strážníků

[87] 21 Doporučení pro pořádkovou policii v 21. století. 2007. [online].[cit.2012-12-09].Dostupné z: http://www.pro-police.cz/documents/9/ProPolice_21_CZ_screen.pdf

a jejich hodnocení byly prováděny z pohledu jejich dlouhodobé výkonnosti. Strážníka není možné hodnotit na základě jeho momentální administrativní efektivity. Krátkodobě stanovené úkoly mají za důsledek, že strážníci přestávají samostatně myslet a začnou uplatňovat administrativní přístup k plnění úkolů a pravý smysl jejich práce se začne vytrácet. Tento problém lze řešit pouze jedním způsobem a to uplatňováním jiných kritérii při hodnocení strážníků, která budou upřednostňovat kvalitu, nikoliv kvantitu. Tento trend musí mít však podporu nejvyššího řídícího managementu městské policie.[88]

Práce strážníka se podřizuje velkému množství vnitřních předpisů, které slouží i k osobní ochraně strážníka. Plnění některých předpisů působí antimotivačně, neboť strážník nejedná vždy v souladu se svým svědomím, ale právě v souladu s těmito předpisy. Svou pracovní činnost strážníci úspěšně vykonávají za předpokladu, že jim to umožní vnitřní organizační normy. Jakýmsi návodem by mohl být současný Etický kodex Policie ČR. [89]

V profesi strážníka je velmi důležitá míra ztotožnění se se svou profesí. Práce strážníka bude vždy patřit mezi zaměstnání, která v zájmu svého optimálního výkonu budou vyžadovat plné zaujetí ze strany nositele tohoto povolání. Tato práce patří mezi zaměstnání, která se stávají posláním a dokonce ovlivňují chování a jednání samotného pracovníka. Není překvapením, že tato práce má vliv i na osobnostní vlastnosti strážníka. Osoba, která se rozhodne vykonávat tuto profesi, by měla být už sama o sobě motivována k tomu, že bude pomáhat občanům, měla by být spravedlivá ve věcech veřejných a být vždy na straně zákona. To ovšem neznamená, že člověk, který se nenarodil s plnou výbavou těchto vlastností, nemůže být dobrým strážníkem, neboť vztah k této profesi se může během let vyvíjet a to obzvláště v důsledku správné motivace. Správná motivace městských, obecních strážníků však závisí na městech a obcích, které jsou zřizovateli městské, obecní policie, a tudíž by si měly své strážníky motivovat tak, aby dosahovaly co nejlepších výkonů v rámci jejich působnosti.[90]

---

[88] 21 Doporučení pro pořádkovou policii v 21. století. 2007. [online].[cit.2012-12-09] 31-33 s..Dostupné z: http://www.pro-police.cz/documents/9/ProPolice_21_CZ_screen.pdf.

[89] 21 Doporučení pro pořádkovou policii v 21. století. 2007. [online].[cit.2012-12-09] 34 s. .Dostupné z: http://www.pro-police.cz/documents/9/ProPolice_21_CZ_screen.pdf.

[90] Kovařík, Z. Problémy vztahu policistů ke službě. Praha. Police History,2003. 96 s. ISBN 80- 46477-13-4.

3.2. Maslowova pyramida potřeb v praxi

Jen málokterá teorie je tolik prověřena praktickým životem, jako Maslowova pyramida potřeb. Každý zaměstnavatel by měl být s touto teorií seznámen a velice důsledně by ji měl aplikovat v praxi, neboť při motivování člověka je nesmírně důležitá a především účinná. Tato teorie poskytuje přehledný a srozumitelný popis komplexní oblasti potřeba zároveň je završena jakýmsi nedosažitelným ideálem. Je pro lidi snadno zapamatovatelná a rovněž oblíbená u manažerů, kteří díky ní lépe chápou své podřízené.[91]

Maslowova teorie je založena na poznání, že člověk musí mít uspokojeny nejprve fyziologické potřeby, potřebu bezpečí a jistoty, potřebu lásky a sounáležitosti. Teprve poté, když dosáhne těchto potřeb, lze jej motivovat potřebou uznání a v neposlední řadě potřebou seberealizace.

Každá organizace, každý zaměstnavatel, by měl při motivaci svých zaměstnanců mít přehled o tom, na jakém stupni této pyramidy se jeho zaměstnanec nachází a zaměřit své motivační činitele k naplnění jeho momentálních potřeb. Z toho vyplívá především skutečnost, že nelze motivovat každého pracovníka stejnými prostředky.

V případě městských strážníků je žádoucí, aby nositel tohoto zaměstnání měl uspokojených co nejvíce základních potřeb a aby v postavení na žebříčku v Maslowově pyramidě byl na vyšším stupni. U strážníka je velmi důležitá osobní spokojenost, neboť v tomto povolání se často vyskytují emoce, stres, agrese, které nespokojený strážník nemusí při výkonu povolání vždy zvládat. Při výběrových řízeních na místo strážníka městské policie se velmi často setkáváme s motivací v podobě stálého a jistého zaměstnání, ale i s benefity, které pomáhají právě uspokojit tyto základní lidské potřeby, neboť strážníka, který nemá s rodinou kde bydlet, lze jen těžko motivovat k lepším pracovním výkonům, či kariéře.[92]

Působení motivačních činitelů k výkonu služby strážníků je tudíž velmi proměnlivě a to v závislosti na momentální potřebě strážníka. V případě dosažení určitého cíle dojde k zániku motivace a objevení motivace zcela jiné v závislosti na další potřebě strážníka.

Z uvedeného vyplývá, že nelze jednoduše ovlivňovat profesní motivaci strážníků, neboť je součástí osobnostní výbavy člověka a je proto zapotřebí k ní takto přistupovat.

---

[91] Kolman, L. Rymešová, P. a kol. Motivace, produktivita a způsob života. Praha. Linde, 2012.49 s. ISBN 978-80-7201-892-5.

[92] Lasák, P. Motivace - hybné síly osobnosti. Pavel Lasák [online]. [cit.2012-10-11]. Dostupné z: http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/tymova-prace/motivace-osobnosti/

3.3. Demotivace

Pojem demotivace znamená ztrátu zájmu, což znamená ztrátu motivu. Je opakem pojmu motivace. Demotivace na pracovišti je převážně způsobena špatným vedením řídícího managementu firmy, špatnou organizací práce, zapříčiňující na pracovišti nedůvěru mezi vedením a podřízenými. Plyne z nedostatku času a pozornosti věnované za strany manažerů řešením pracovních problémů jednotlivých podřízených pracovníků. Demotivace vzniká často i neuspokojováním potřeb zaměstnanců. Nemotivovat své zaměstnance je nepříjemnou a zásadní chybou řídícího managementu, ale demotivování svých podřízených je cesta vedoucí k nefunkční organizaci, nefunkční firmě.

Každý jedinec, zaměstnanec i strážník městské policie se snaží ve svém životě uspokojovat své potřeby. Pokud se mu to nepodaří, začne být nespokojen a frustrován, což se zcela jistě projeví časem i v jeho pracovní činnosti. Není-li náležitě finančně ohodnocen, či je-li jeho práce nedoceněna, přestane se angažovat, klesá jeho pracovní výkon, zájem o práci, může se chovat podrážděně, agresivně, nebo začne být apatický vůči své organizaci, zaměstnavateli. Taková situace je pro každou organizaci značně negativní a je zapotřebí tento stav co nejdříve napravit. Někdy postačí k nápravě pouhá pochvala, uznání nebo vděk, aby člověk nalezl znovu svoji ztracenou motivaci.

Pro profesi strážníka platí, že má-li uspokojeny všechny své potřeby, nebo jejich většinu a cítí-li ze strany zaměstnavatele zájem o svou osobu, je zde větší předpoklad dobrých pracovních výsledků. Stav demotivovaného strážníka je na rozdíl od jiných zaměstnanců o to nepřijatelnější, neboť svým pracovním výkonem, svou pracovní činností může ovlivňovat životy druhých lidí a při vypjatých situacích, při závažných pracovních zákrocích v rámci své pracovní činnosti, může dojít i k ohrožení životů a zdraví občanů závislých na jeho práci.[93]

3.4. Motivace, emoce, stres

Tyto faktory jsou pro práci městských strážníků nesmírně důležité, neboť při výkonu jejich pracovní činnosti může dojít, při závažných zákrocích, ve vyhrocených situacích k použití donucovacího prostředku – střelné zbraně. Proto je nezbytné, k výkonu této profese, aby byl strážník správně motivován pro tuto náročnou práci a uměl ovládat své emoce, zvládat případný stres a vyhroceno zátěžovou situaci.

---

[93] Lasák, P. Motivace - hybné síly osobnosti. Pavel Lasák [online]. [cit. 2012-10-11]. Dostupné z: http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/tymova-prace/demotivace/

Jak známo, emoce mají na motivaci přímý vliv. Z pohledu motivace lze chápat emoce, jako znepokojení, rozrušení mysli. Emoce však současně bývají i impulsem k činnosti a plní i funkci motivační. Všechny emoce jsou tedy určité pohnutky k jednání, mohou však rovněž způsobit, že toto naše jednání je naprosto blokováno, paralyzováno, nebo může dojít ke zmaření účelu tohoto jednání.

Z hlediska motivace a jejího vlivu na emocionální stavy člověka rozlišujeme celkem šest kvalitativních úrovní pracovní motivace, které mají přímý vliv na emoce.

Entusiasmus

Obnáší přehnané nadšení, nepřipouští si překážky, nebo je vnímá, jako něco nepodstatného, vše vidí v nejlepším světle a toto jednání může vést k chybám z přílišného nadšení.

Pozitivní realizmus

Neboli optimismus, při kterém jedinec vidí problémy věcně, jako řešitelnou nepříjemnost. V tomto případě je jedinec pozitivně motivován

Dynamizující negace

Jinak také „zdravá naštvanost“, která může vést, v rámci značné motivace jedince, k řešení problémů příliš agresivně, útočně. Při takovém jednání jedinec obviňuje z problému jiné, avšak hodlá dosáhnout řešení.

Destruktivní negace

Zvaná rovněž pesimismus. Jedinec v tomto případě brání svou osobu, intrikuje a hledá ve svém okolí viníky, přičemž dochází k demotivaci a naprosté destrukci navrhovaného řešení.

Rezistence

Známá jako pasivní agrese, vzdor, při kterém je jedinec naprosto demotivován, touží si pouze splnit své povinnosti a mít klid. Naprosto se distancuje od své organizace, jejich hodnot, cílů i její kultury.

Rezignace

Představuje naprostý nezájem, lhostejnost. Takový stav snižuje pracovní výkon, jedinec se distancuje i od vlastní činnosti a má velké problémy se svou pracovní morálkou.[94]

Z uvedených kvalifikačních úrovní pracovní motivace přímo ovlivňující emoce, připadají do úvahy pro práci strážníka pouze úroveň pozitivní realismus a dynamizující negace. Ostatní kvalifikační úrovně jsou pro práci strážníka nepřípustné, ale setkat se s nimi v praxi se nám bohužel může stát. Nejsou pochopitelně vhodné ani pro ostatní povolání, ale především v pracovní činnosti strážníka, neboť ten může v zátěžových situacích podlehnout hněvu, který je jednou z primárních emocí, což může spustit agresivitu, která zcela jistě do činnosti strážníka nepatří. Agresivitu musí umět každý strážník ovládat, což je nesmírně důležité pro vyřešení náhlých situací při jeho náročné práci. Destruktivní negace, rezistence a dokonce rezignace jsou případy naprosté demotivace jedince, které by ve výše uvedených případech mohly zapříčinit naprosté selhání strážníka, ale i entusiasmus může v této profesi působit negativně, neboť zde může dojít k podcenění závažných, nebo dokonce nebezpečných situací ze strany strážníka. [95]

3.5. Motivační faktory

Pokud hodlá pracovník řídícího managementu vzbudit ve svých podřízených pozitivní vnitřní napětí, na jehož základě vzniká odhodlání plnit cíle organizace, musí umět správně používat soubor motivačních faktorů a musí přesně odhadnout, který z těchto prostředků na daného jedince použít, aby jej pozitivně motivoval k dosažení žádoucích cílů. Znamená to, že se musí o jedince zajímat, musí vycházet z jeho vnitřních potřeb a hodnot.

Není ale správné se domnívat, že pracovní výkonnost závisí pouze na subjektivním předpokladu jedince. Ve skutečnosti na průběh pracovní činnosti a na její výsledky působí celý soubor vlivů, předpokladů, určujících okolností – determinant. Determinanty pracovní činnosti jsou subjektivní a objektivní.

[94] Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha . Management press, 2012. 145-146 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

[95] Řízená agrese v policejním výcviku. Policista.cz: život policistů on-line [online]. [cit.2013-01-01]. Dostupné z: http://www.policista.cz/clanky/reportaz/rizena-agrese-v policejnim-vycviku-880/

Subjektivní

Subjektivní předpoklady tvoří jednak tělesné a duševní vlastnosti strážníka a rovněž jeho schopnosti, jeho kvalifikační předpoklady a volní vlastnosti. Nelze opomenout ani zvládání různých okolností na emocionální úrovni.

Objektivní

Mezi objektivní předpoklady náleží objektivní zajištění pracovních podmínek, technologie, technické vybavení, řízení pracovního procesu, způsoby hodnocení a odměňování práce, vnější pracovní podmínky, sociální podmínky, hygienické vybavení pracoviště a v neposlední řadě i různé situační vlivy. [96]

Pokud i přes pozitivní motivaci jedince se nedaří dosáhnout cíle, je zapotřebí hledat příčiny tohoto stavu. Může jít o nedostatečné schopnosti pracovníků, jejich přecenění nebo se může jednat o chybně vytvořené pracovní podmínky ze strany organizace.

Mezi motivační faktory, které se dlouhodobým uplatňováním v managementu osvědčily nejvíce, patří cíle, náplň práce, participace (spoluúčast na rozhodovacím procesu), pravomoc a odpovědnost, zpětná vazba, styl vedení, osobnost manažera, informace, sociální program, pozitivní klima na pracovišti, možnost kariérního postupu a osobního rozvoje, spravedlivý systém odměňování, image a prestiž firmy, podniková kultura a jistota pracovního místa.

Při hledání motivačních faktorů, které nejvýznamněji mohou ovlivňovat pracovní činnost jedince, strážníka, nenalezneme jednoznačnou odpověď. Budeme-li však vycházet z Maslowovy pyramidy potřeb, uvědomíme si, že nutným kritériem pro dobrou motivaci pracovní činnosti strážníka se zdá být jeho spokojenost, tudíž jeho postavení na vyšším stupni této pyramidy potřeb.

Hmotná odměna a motivace

Odměna, zvláště finanční, je považována za nejvýznamnější součást profesionální činnosti. Jedná se pro mnoho lidí o součást rozhodující. Ptáme-li se, proč lidé pracují, nalézáme především tyto důvody:

- odměna
- vnitřní uspokojení

[96] Kovařík, Z. Problémy vztahu policistů ke službě. Praha. Police History,2003. 202 s. ISBN 80-46477-13-4.

- seberealizace
- činnost v rámci socializace.

Při zařazení do pracovního procesu se mzda stává jedním z rozhodujících aspektů každého jedince. Nejinak je tomu i v případě strážníků, kde mzda za práci zaujímá přední místo mezi motivačními faktory. Finanční odměna motivuje městského strážníka jen po určitou dobu. Jsou-li uspokojeny jeho potřeby, tento způsob motivace automaticky zaniká.

Nové výzkumy poukazují na to, že hmotná odměna za práci, výdělek, či plat, nejsou pouze ekonomické pracovně právní a sociologické kategorie, ale rovněž zdroje psychických zážitků. Kromě ekonomické, právní a sociální podmíněnosti výdělku, existuje i jeho podmíněnost sociálně psychologická. V moderní společnosti není mzda přímým odrazem výsledků pracovní činnosti, ale je společensky podmíněna podle nejrůznějších kritérií. Lidé jsou odměňováni v závislosti na jejich věku, vzdělání, kvalifikaci, zastávané funkci, délky praxe a rovněž podle společenského významu vykonávané práce.[97]

Městský strážník, jako zaměstnanec města, obce pobírá mzdu na základě zákona č. 262 zákoníku práce a nařízení vlády 564/ 2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.[98]

Zaměstnavatel zařadí zaměstnance podle § 123 odst. 2 zákoníku práce do platové třídy, ve které je podle nařízení vlády, kterým se stanoví katalog prací, zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon zaměstnavatel na zaměstnanci požaduje. Pokud není tato práce v katalogu prací uvedena, zařadí zaměstnavatel zaměstnance do platové třídy, ve které jsou v katalogu prací zahrnuty příklady prací porovnatelných s ní z hlediska složitosti, odpovědnosti a namáhavosti.

V případě platového stupně zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platového stupně příslušné platové třídy podle započitatelné praxe v souladu s § 123 odst. 4 zákoníku práce a míry jejího zápočtu určené podle odstavců 2 - 9. Ke mzdě pak přísluší příplatek ve ztíženém pracovním prostředí. Výši tohoto příplatku určuje zaměstnavatel, který jeho prostřednictvím může motivovat městské, obecní strážníky.[99]

S ohledem na zákonné omezení výše mzdy (platové třídy a stupně) se nezdá být právě odměna za provedenou práci, významným motivačním faktorem pro strážníky městské

---

[97] Kovařík, Z. Problémy vztahu policistů ke službě. Praha Police History,2003. 155 s. ISBN 80- 46477-13-4.

[98] Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. ze dne 6. 12. 2006: o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2013 12-14. Dostupné z:http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv564_2006

[99] Zákoník práce 2013: zákon č. 262/2006 Sb. Pracepropravniky.cz [online]. 2013 [cit. 2013-11-04]. Dostupné z: http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne- zneni

policie. Je-li však zaměstnavatel (obec, či město) s jeho prací spokojen i toto nepříliš atraktivní ocenění se stává pro strážníka alespoň jednou z jeho jistot.

Vzdělávání strážníků

Podle všeobecných poznatků, týkající se motivace, bylo zjištěno, že vnitřní složky motivace (zodpovědnost, možnost seberealizace) jsou účinnější u vzdělanějších jedinců, kteří vykonávají náročnější úkoly, či řídící funkce. Z tohoto zjištění vyplývá, že vzděláváním strážníků může organizace jen získat. A tato investice do lidských zdrojů se organizaci vždy vrátí v podobě zvýšené pracovní výkonnosti. Při zvyšování výkonnosti strážníků je účinnější posilovat profesní motivaci obzvláště u těch jedinců, kteří mají plnou kvalifikaci a schopnosti. Orientovat se na jedince s nízkou kvalifikací a malými schopnostmi se nemusí vždy setkat s adekvátní odezvou v podobě zvýšené produktivity.[100]

Vztahy na pracovišti a jejich vliv na motivaci

Dobré vztahy na pracovišti patří v současné době k významným faktorům, podmiňujícím efektivnost při dosahování cílů organizace. Sociabilita (družnost, společenskost) člověka by měla tvořit jednu ze základních struktur dimenzí osobnosti. Pracovní činnost, na rozdíl od ostatních aktivit člověka, mu umožňuje získat postavení, prestiž a ocenění ve společnosti. Je nutno rovněž vycházet ze skutečnosti, že člověk není samostatnou jednotkou, ale naopak větší část lidského života probíhá ve styku s ostatními okolními jedinci. Z tohoto důvodu je sociální prostředí pracoviště velmi významné, neboť je jedním ze zdrojů spokojenosti na pracovišti. V případě městských, obecních strážníků dochází při výkonu zaměstnání s vyrovnáváním se se dvěma typy vztahů, a to vztah ke svým nadřízeným a vztah ke svým spolupracovníkům.

Zvláštností profese strážníka je skutečnost, že strážník se musí na osobnostní úrovni vyrovnat se širšími sociálními vztahy ve svém pracovním okolí. V nepříznivém sociálním prostředí se bude strážník hůře vpravovat do své profesní role. Trojici základních typů sociálních vztahů, které nelze opomenout v souvislosti se vztahem strážníků ke své činnosti, jsou psychické odrazy vertikálních a horizontálních služebních vztahů spolu s psychickými odrazy veřejného mínění v místě působení strážníka. Dobré vztahy strážníka, jak se svými nadřízenými (vztahy vertikální), tak s kolegy na pracovišti (vztahy

[100] Kovařík, Z. Problémy vztahu policistů ke službě. Praha. Police History, 2003. 109 s. ISBN 80- 46477-13-4.

horizontální), způsobí jeho vnitřní uspokojení, které pozitivně motivuje k lepším pracovním výkonům. [101]

Seberealizace a profesní růstu

Práce u městské, obecní policie umožňuje strážníkům nejen rozvoj nezbytných profesních vlastností, ale rovněž jim tato práce může poskytovat možnost seberealizace. Seberealizace v zaměstnání je pro člověka velkou motivací. Strážník má navíc možnost působit na své občany nejen ve službě, ale i mimo ni a to v duchu právního státu a zájmu pozitivního občanského soužití. Strážník si při výkonu své profese uvědomuje i to, co do své profese vkládá a jaký má přínos to, co pro něj přináší. Jedná se o tzv. subjektivní přínosy (invence), které přispívají k integraci dalších komponentů vztahu strážníka ke své práci.

Seberealizace úzce souvisí i s kariérním růstem strážníka. Vycházíme-li z teorie Maslowovy pyramidy potřeb, v případě kariérního růstu i seberealizace, jde o uspokojování těch nejvyšších hierarchických potřeb. [102]

Pracovní benefity

Finanční stránka nemusí být jedinou možností, jak motivovat zaměstnance. Zaměstnavatelé musejí přicházet s novými motivačními podněty, aby si své pracovníky udrželi a zároveň motivovali k vyššímu pracovnímu výkonu. Zaměstnanecké benefity však mohou být i významným konkurenčním prvkem v získávání nových pracovních sil.

V případě benefitů strážníků městské policie v Brně jsou použity následující benefity:

- jistota pracovního poměru na dobu neurčitou
- finanční jistota
- péče o odborný rozvoj zaměstnanců, prohlubování a zvyšování kvalifikace
- dovolená v délce 5 týdnů
- pracovně-lékařská péče
- možnost zvyšování fyzické kondice

Příspěvky ze sociálního fondu

[101] Kovařík, Z. Problémy vztahu policistů ke službě. Praha . Police History,2003. 132 s. ISBN 80- 46477-13-4.
[102] Kovařík, Z. Problémy vztahu policistů ke službě. Praha. Police History,2003. 113-119 s. ISBN 80- 46477-13-4.

- příspěvek na stravování
- příspěvek na penzijní připojištění
- odměny při životním výročí a odchodu do SD, ID
- příspěvek na dopravu
- odměny dárcům krve
- celoroční využití rekreačního střediska

Uvedené výhody nabízené brněnským strážníkům mohou ve velké míře pomoci naplnit základní potřeby strážníků do takové míry, aby byli spokojení a mohli být motivování k výkonu své profese.[103]

3.6. Modely motivace strážníků

V psychologii existují formy a druhy motivů. I zde však není shoda a tyto pojmy se používají velmi volně. Pokus o sjednocení provedl slovenský psycholog Tomáš Pardel a to ve svém hypotetickém modelu struktury motivace.

Formy motivace jsou zde vyjadřovány pojmy, jako:potřeby, zájmy, hodnoty ideály, zatímco druhy motivů poukazují na konkrétní obsah, tudíž na konkrétní uspokojení, jehož má být dosaženo (potřeba bezpečí, jistoty apod.). Poměrně velká shoda existuje v tom, že za základní formu motivů jsou obecně pokládány potřeby a že se ostatní formy motivů z těchto potřeb vyvíjejí.

V duchu výše uvedených skutečností je proto možné i profesní motivy strážníků považovat za důležitý vnitřní souhrn činitelů určujících směr a síly jejich chování při jejich pracovní činnosti. Strážníci jsou k této práci přitahováni celou soustavou, mnohdy i rozporných motivů, přičemž jejich motivační systém existuje jednak v podobě relativně stálé zaměřenosti, ale i v podobě aktuálně vzbuzeného motivačního procesu. Obě tyto podmínky osobní motivace tvoří součást osobnostního vybavení strážníka a dají se výzkumně zjišťovat.[104]

Příklady výzkumů hypotetických metod motivace strážníků

Výzkumných metod motivace strážníku je několik, například jejich pozorování v mezních situacích, použitím experimentálních metod, či projektivních technik.

[103].Informace pro uchazeče o zaměstnání. Městská policie Brno. [online].[cit.2013-01-04].Dostupné z: http://www.mpb.cz/zamestnani/

[104] Kovařík, Z. Problémy vztahu policistů ke službě. Praha. Police History, 2003. 169 s.ISBN 80- 46477-13-4.

V praxi však existují dostupné a především ověřené výzkumné techniky, které vycházejí z hypotetických situací:

V prvním případě jde o nepřímé zachycení profesní motivace strážníků vlivem vyvolání představy o případném odchodu od městské policie a případných důvodech tohoto odchodu u vybraných osob. Struktura této motivace je následující:

Strážník, chce vyřešit svou nespokojenost s prací u městské, obecní policie, přičemž zde pracuje za určitých podmínek. Verbálně vyjádří, z jakého důvodu by od policie odešel a cílem je jeho představa o profesi, ve které by byl spokojen.

Druhá hypoteticky navozená situace se vztahuje k absenci policisty ve službě z neudaného důvodu. V této situaci se předpokládá, že strážník, který má hlubší vztah ke své profesi, se bude díky této absenci cítit více nepříjemně než ten, který nemá pevnou vazbu ke své práci.

Strážník se chce tohoto nepříjemného pocitu zbavit za situace, kdy výkon jeho služby je v určitých podmínkách. Verbálně vyjádří to, co ho na absenci nejvíce mrzí s cílem potvrdit si hodnotu služby u městské, obecní policie.

Tyto dvě hypotetické situace předpokládají zjištění motivace negativní cestou. Navození motivačního procesu spojeného se změnou povolání, či absence v zaměstnání je rozhodně pro jedince nepříjemným psychickým stavem. Tyto vyvolané negativní zážitky je proto zapotřebí eliminovat použitím motivační techniky, založené na pozitivních psychických zážitcích. Struktura takové motivace se vyjadřuje následovně:

Strážník by chtěl vyjádřit uspokojení s tím, že je zaměstnancem městské, obecní policie v situaci, že výkon služby je v určitých podmínkách. Verbálně vyjádří, na čem mu v práci záleží za účelem potvrzení si hodnoty práce u městské, obecní policie.

Tyto motivační odezvy hlouběji a adekvátněji vypovídají o vztahu policisty, či strážníka ke své práci, než motivy navozované oběma předchozími technikami. Všechny tyto navozené způsoby motivace tvoří jeden organický celek. Odkývají se nám zde motivy každodenní, situační, přes motivy stálejší, pevnější, až po motivy hlouběji spojené s hodnotovým systémem policistů.[105]

V případě změny profese byla u strážníků vyprovokovaná představa o možné změně profese a strážníci dostali na výběr čtrnáct důvodů pro změnu zaměstnání:

[105] Kovařík, Z. Problémy vztahu policistů ke službě. Praha . Police History,2003. 169-170 s. ISBN 80- 46477-13-4.

1. Lepší plat
2. Vedoucí nebo významnější postavení v práci
3. Významnější práce
4. Lepší možnosti pro vrcholné výkony
5. Výhodnější pro moji rodinu
6. Stálejší a jistější zaměstnání
7. Lepší možnost postupu
8. Pohodlnější, méně namáhavá práce
9. Lepší spolupracovníci
10. Lepší nadřízení
11. Lepší řídící práce
12. Lepší atmosféra mezi lidmi na pracovišti
13. Možnost lepšího uplatnění svých schopností
14. Větší vážnost zaměstnání u příbuzných a známých

Pokud některý z těchto důvodů nepřipadá v úvahu je označen č. 1. Další stupně od 2-4 měří sílu daného důvodu. Tím je možno získat nejen výskyt samotných motivů, ale i intenzitu jejich vlivu. Tato metodika nám zachycuje pohled na profesní motivaci nepřímo, neboť přímé zjišťování pracovní motivace je v tomto případě téměř nemožné. Zeptáme-li se strážníka na důvody, proč vykonává právě toto povolání, sami to často vůbec nevědí nebo odpovídají tak, jak je to žádoucí ve společnosti. Je třeba vzít rovněž v úvahu, že v případě takto navozená situace nelze v každém člověku aktivizovat přiměřené motivační děje. V případě, že strážník nikdy nepřemýšlel o změně zaměstnání, se velmi těžce vžívá do navozené situace. V tom je jisté omezení této výzkumné techniky.

Odpovědi označené č. 1 pak znamenají, že daný důvod nepřichází v úvahu a při změně profese by toto nebyl ten pravý důvod. Naopak příklon k hodnotám vyšším než 1 znamená, že důvod ke změně profese existuje, že byl aktivizován patřičný motiv, který vyvedl daného člověka z rovnováhy. Došlo zde k aktivizaci psychického napětí tím více, čím více je v zaměstnání nespokojen.

Při provádění analýzy hypotetické změny profese bylo zjištěno, že komponentní analýza všech čtrnácti hypotetických důvodů změny profese se rozdělila do tří hlavních složek:

- sociální vztahy na pracovišti.
- sebeuplatnění a výkonu.

- složka osobního zřetele v profesi.

Tyto výsledky jsou i přes svou určitou omezenost velmi zajímavé a smysluplné. Z výzkumu rovněž vyplynulo, že nejméně odpovědí typu jedna vykazuje první důvod - lepší plat, z čehož pramení, že až 97% osob z výběrového souboru aktivizuje motivační proces v zaměstnání na vyšší plat. Zajímavý je i důvod z průzkumu: výhodnější pro rodinu, který je úzce spjat s lepším platem, ale i stálejším a jistějším zaměstnáním a lepším uplatněním svých schopností. Poměrně nízkou motivační odezvu pak zde mají důvody jako, lehčí práce, větší vážnost a lepší spolupracovníci. Tato výzkumná metoda dále sledovala i to, v jaké síle se jednotlivé motivy projeví. [106]

3.7. Dílčí závěr

Motivace lidského chování je jednou z nejsložitějších problematik oblasti psychologické. Studium motivace je základním předpokladem k pochopení lidské psychiky. Dává lidským činům individuální smysl a pomáhá nahlédnout k příčinám lidského chování.

Co se týká motivace pracovní činnosti strážníka, jedná se o proces velmi složitý, který nezbytně vyžaduje ze strany řídícího managementu velmi dobrou znalost lidí ve „svém“ pracovním kolektivu a rovněž znalost jejich životních potřeb. Dobrou motivací lze dosáhnout výborných výsledků v pracovním procesu, naopak manažer, řídící pracovník, který negativně a neúčelně motivuje své zaměstnance v organizaci či svém týmu, může naprosto pominout všechny znalosti i dobré charakterové vlastnosti pracovníků a dokonce způsobit jejich nechuť a frustraci z dané pracovní činnosti.

Pří motivaci strážníka je nutností vytvořit u něho správný vztah ke své profesi, v jejímž rámci musí řešit každodenní drobné přestupky občanů, ale i závažné trestné činy. Dobře motivovaný strážník je pro město, či obec dobrou ochranou a oporou a pozitivně přispívá k růstu kvality života občanů v dané lokalitě. Naopak špatná motivace ze strany řídícího managementu, může mít za důsledek nejen špatnou práci strážníka, ale v případě této náročné profese může vést až k velmi závažným důsledkům, plynoucích ze skladby povinností i oprávnění strážníka. I to je důvod velkého významu pracovní motivace strážníků jako takové. Je třeba si také uvědomit, hlavně ze strany řídícího managementu, že největší bohatství každé organizace není v materiálních složkách, ale zcela jistě v lidských zdrojích. Jen lidské zdroje mohou v organizaci, jako je městská policie, zajistit její

[106] Kovařík, Z. Problémy vztahu policisty ke službě. Praha . Police History,2003. 171-175 s. ISBN 80-46477-13-4.

bezproblémový průběh každodenních činností, které významně přispívají k obecné kvalitě života občana. Jen v prostředí, ve kterém je zajištěn klid, bezpečí, sociální pokoj, v prostředí, ve kterém jsou veškeré sociálně patologické projevy chování důsledně řešené, mohou převládat pozitivní prosociální vztahy, zaměřené a podporující pozitivní směry vývoje společnost.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4. VÝZKUMNÁ ČÁST

Tato část práce je věnována analýze motivace strážníka městské policie k výkonu služby. V úvodní části bude stručně představena organizace, v níž bylo výzkumné šetření realizováno, cíl výzkumu s uvedením hypotéz, jejichž pravdivost byla ověřována a výzkumný soubor. Dále zde bude uvedena metoda použita pro výzkum, kterou bylo dotazníkového šetření a samotná interpretace zjištěných výsledků

4.1. Popis organizace

Pro účely práce jsem si vybral Městskou policii Brno. Městská policie Brno je orgánem města Brna a byla zřízena v rámci jeho samostatné působnosti v roce 1992. Městská policie Brno je orgán obce plnící úkoly podle zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii.

Území města Brna je v rámci organizace Městské policie Brno rozděleno na osm revírů, které v sobě zahrnují jednu či více městských částí. Jedná se o Revír Bystrc, Revír Jih, Revír Pole, Revír Sever, Revír Střed, Revír Tábor, Revír Východ a Revír Západ. Dále v rámci Městské policie Brno působí specializované jednotky s celoměstskou působností a to např. jednotka operativního zásahu, jednotka psovodů, jednotka poříční, jednotka dopravní.

K 1. lednu 2013 zaměstnávala Městská policie Brno 629 zaměstnanců, z nichž je 488 strážníků v pracovněprávním vztahu.

Na základě veřejnoprávní smlouvy může Městská policie Brno také vykonávat svou činnost i mimo území města Brna, přičemž v případě Městské policie Brno jde o obce Vranov a Lelekovice.

4.2. Motivační prostředky organizace

Do motivačních prostředků Městské policie Brno patří různé zaměstnanecké benefity, jak již bylo v této práci uvedeno. Jedním z hlavních motivačních prostředků je plat.

Platové podmínky strážníka Městské policie Brno:

Do doby získání „Osvědčení“ a dokončení povinné praxe (3-6 měsíců) pobírá strážník - čekatel nástupní plat odpovídající 6. platové třídě a podle započitatelné praxe jednomu z 12. platových stupňů, tj. od 10.750,- Kč do 16.190,- Kč a zvláštní rizikový příplatek ve výši 1.000,- Kč. Po zařazení do přímého výkonu služby pak činí průměrný plat strážníka, dle započitatelné praxe, funkčního zařazení a pracovních výsledků 16.000,- až 22.000,- Kč.

Pravidelný tarifní postup je zaručen ze zákona a je závislý na době odpracovaných let.
V souladu se zákoníkem práce dále MP Brno poskytuje:

- příplatky za noční práci, za práci v sobotu a neděli
- plat nebo náhradní volno za práci přesčas nebo ve svátek
- odměny za mimořádné pracovní úkoly[107]

4.3. Cíl výzkumu a hypotézy

Cílem výzkumu diplomové práce je hledání některých významných faktorů ovlivňujících motivaci strážníka městské policie k výkonu služby. Cílem tedy je vyhodnotit tyto motivační činitele ovlivňující pracovní činnost strážníka městské policie a pokusit se nalézt vhodná doporučení a přijatelná řešení pro řídící management městské policie, která by mohla vést ke zvýšení motivace strážníka při výkonu jeho služby. Při hledání těchto východisek se pokusím využít poznatků speciální pedagogiky a diplomová práce by měla obsahovat, nejen zhodnocení současného stavu, ale i doporučení, jakým směrem by se měla ubírat v budoucnosti manažerská činnost řídících složek městské policie při utváření motivačních nástrojů strážníka městské policie.

Hypotézy:

Hypotéza H1: Nejvýznamnější motivační faktor je pro strážníky finanční ohodnocení.

Plat, neboli finanční ohodnocení je považováno za jednu nejvýznamnějších součástí pracovní motivace a i v případě strážníka zde hraje významnou roli. Vzhledem na zákonné omezení výše mzdy platovými třídami a stupni, se může zdát, že plat strážníka nemůže být nejvýznamnějším motivačním faktorem, ale přesto se domnívám, že v dnešní materialisticky zaměřené době je mzda nejvýznamnějším, nebo alespoň jedním z nejvýznamnějších prostředků motivace, neboť plat neslouží jen k zajištění existenčních potřeb, ale také jeho výše významně ovlivňuje míru uspokojování nejrůznějších zájmů a potřeb jedince, což by mohlo vést k potvrzení hypotézy H1.

Hypotéza H2: Jistota zaměstnání je pro strážníky důležitější nástroj motivace, než prestiž zaměstnání.

Na základě současné ekonomické situace v naší společnosti a s přihlédnutím k rostoucí nezaměstnanosti byla stanovena hypotéza H2, neboť se domnívám, že pod vlivem

[107]Informace pro uchazeče o zaměstnání. Městská policie Brno. [online].[cit.2013-01-04].Dostupné z: http://www.mpb.cz/zamestnani/

neustálého růstu daňového zatížení obyvatelstva v rámci státem prováděných úsporných opatření, neustálého růstu finanční náročnosti téměř všech složek běžného života a s přihlédnutím k ubývání pracovních příležitostí ve všech pracovních sférách, stává se jistota zaměstnání u městské policie, a s tím spojená jistota pravidelného příjmu, významným motivačním činitelem, který může převážit nad pocitem příslušnosti k prestižnímu zaměstnavateli, nebo organizaci.

Hypotéza H3: S rostoucím věkem strážníků roste i jejich spokojenost v zaměstnání.

V rostoucí délkou služby může docházet v profesním životě jedince ke změnám vedoucím k nárůstu jeho spokojenosti. S rostoucí délkou služby roste i věk každého jedince a s rostoucím věkem každého zaměstnance může docházet ke změnám v jeho hodnotové hierarchii. Tyto změny na žebříčku hodnot mohou vést k větší spokojenosti v zaměstnání. Tato spokojenost může být ovlivněna mimo jiné i snižujícími se životními nároky, preferencí stability a zaměstnanecké jistoty, strachem ze ztráty zaměstnání, nebo i obavou o narušení zaběhnutých stereotypů. Lze tedy důvodně předpokládat, že s rostoucím věkem roste i spokojenost v zaměstnání, což předpokládá i hypotéza H3.

Hypotéza H4: S rostoucí délkou služby klesá význam kariérního růstu.

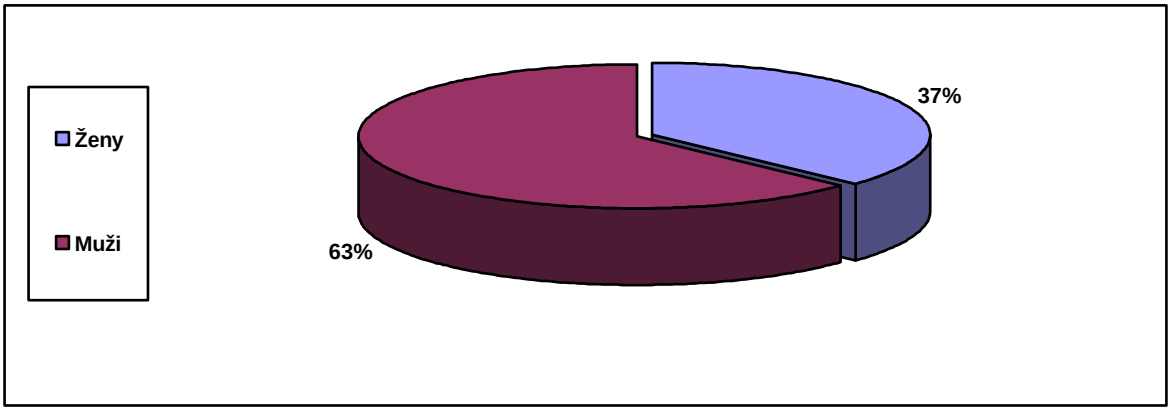
Na základě předpokladu toho, že s postupem času může docházet k poklesu významu kariérního růstu, byla stanovena hypotéza H4. Pokles významu kariéry muže být s rostoucí délkou služby ovlivněn takovými faktory, jakými mohou být nechuť ke změnám, neochota dalšího vzdělávání, ztotožnění se se stávající sociální skupinou a se svým stávajícím postavením. Také může postupem času docházet ke změnám priorit, kdy služebně starší jedinci mohou více preferovat takové hodnoty jako klid, stabilitu, spokojenost a také se s postupem času může vytrácet u zaměstnanců ochota podstoupit zvládání stresově náročnější a odpovědnější vedoucí či řídící pozice v organizaci.

4.4. Výzkumný soubor

Za výzkumný soubor byli vybráni strážníci Městské policie Brno. V rámci výzkumného šetření byli tito strážníci osloveni na všech osmi revírech Městské policie Brno a dále byl do výzkumu zahrnut i soubor strážníku dopravní jednotky, pro jeho celoúzemní působnost. V rámci výzkumu bylo každému revíru předloženo 15 ks dotazníků a dopravní jednotce 30 ks. Dotazník byl distribuován k respondentům v tištěné podobě. Z tohoto počtu se podařilo

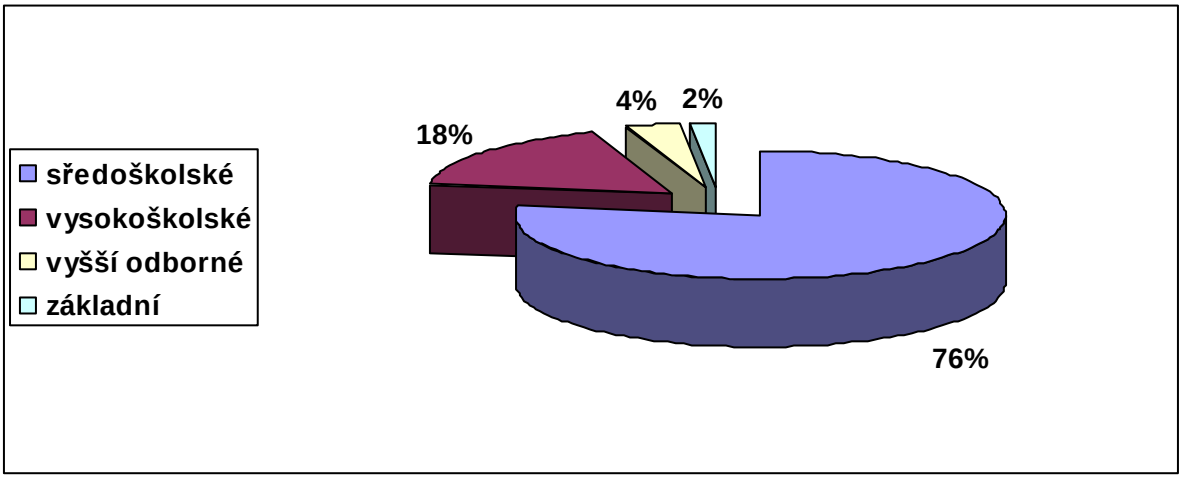
získat 114 náležitě vyplněných dotazníků, které v rámci zachování co možná nejvyšší anonymity nebyly dále členěny dle místa sběru. Výzkumný soubor tedy tvořil celkem 114 osob, z toho bylo 42 (37%) žen a 72 (63%) mužů.(graf.č. 1)

Graf. č. 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví



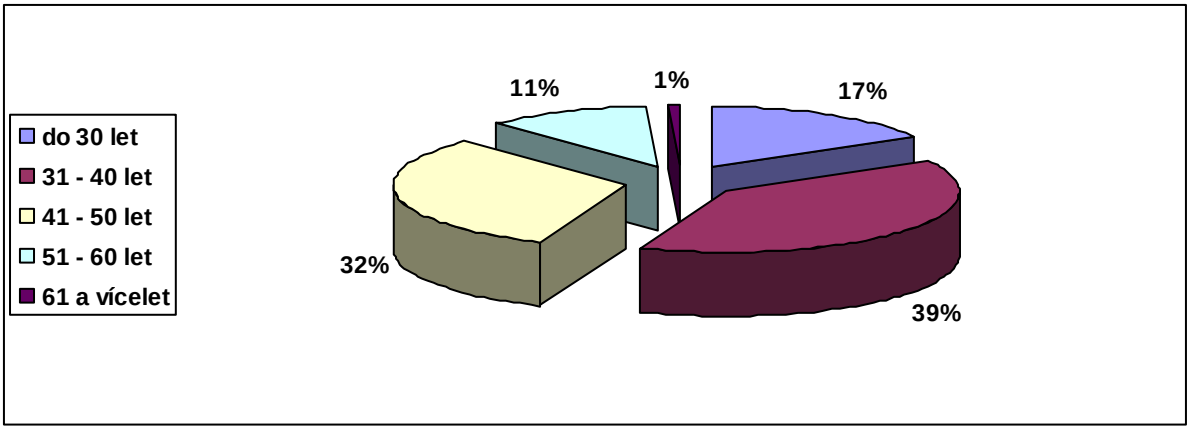
Co se týká vzdělání respondentů je středoškolské zastoupeno nejvýrazněji – 88 (76%) osob, následuje VŠ – 20 (18%) osob, vyšší odborné bylo zjištěno u 4 (4%) osob a základní vzdělání bylo zastoupeno 2 (2%) osobami (ve věku 61 a více let). (graf. č. 2)

Graf. č. 2: Rozdělení respondentů podle vzdělání



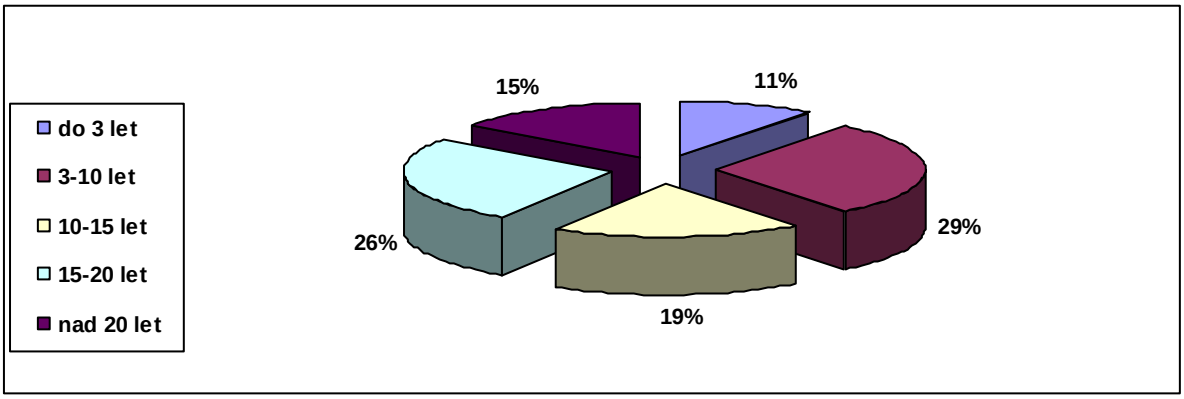
Věkové skupiny respondentů byly zastoupeny následovně: strážníků do 30 let bylo 19 (17%), ve věku od 31-40 let bylo zjištěno 45 (39%) osob a ve věku 41-50 let bylo 36 (32%) osob, věková kategorie 51 – 60 let byla zastoupena 13 (11%) osobami, věk nad 61 let byl zastoupen 1 (1%) osobou. (graf.č.3)

Graf č. 3: Rozdělení respondentů podle věku



Skladba délky trvání pracovního poměru u městské policie byla u respondentů následující: strážníků s délkou trvání pracovního poměru do 3 let bylo 12 (11%), s dobou trvání 3–10 let 33 (29%), s délkou 10–15 let 22 (19%) a s délkou trvání pracovního poměru nad 15-20 let bylo zjištěno 30 osob (26%). Osob sloužících více jek 20 let bylo zjištěno 17 (15%).(graf č.4).

Graf č. 4: Rozdělení respondentů podle odpracovaných let



4.5. Metoda výzkumu

Pro účely diplomové práce byla zvolena kvantitativní výzkumná metoda pomocí dotazníku.

Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum pracuje s číselnými údaji. Zjišťuje míru, rozsah, frekvenci výzkumných jevů. Tato metoda nám umožňuje vypočítat statistickou odchylku, procentuální vyjádření konkrétních údajů v přesných číslech. Pro určitý druh výzkumu je

proto použití této metody jediné možné. Její nevýhodou může být fakt, že je zde tazatel poněkud stranou, z důvodu udržení si určité nestrannosti ve svém postoji.
Právě tato metoda kvantitativního výzkumu se díky zjišťovaným faktům jeví pro účely této diplomové práce, jako nejvíce vyhovující a to z důvodu, že ve výzkumu je pracováno s konkrétními fakty týkajícími se uvedené problematiky.

4.6. Metoda sběru dat

Sběr dat byl proveden metodou dotazníku, která je z důvodu většího počtu respondentů nejvhodnější. Všichni dotazovaní respondenti byli informováni, že dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou využity výhradně pro potřeby diplomové práce.
Pro účely výzkumu byl vypracován dotazník obsahující 14 otázek. Účelem prvních několika otázek bylo získat určitý obraz o respondentech, jejich věku, pohlaví, délce pracovního poměru a vzdělání. Dále už následovaly otázky zaměřené na motivaci a její vliv na pracovní výkon strážníků.

Dotazník

Dotazník je nejčastěji používanou metodou k získávání informací. Jedná se o způsob, který nám umožňuje písemně klást otázky velkému počtu respondentů a v relativně krátkém čase na ně získat odpovědi. V dotazníku je důležitá přesná formulace konkrétního cíle i formulace vhodně zvolených otázek, které by měly být zaměřeny na konkrétní problematiku výzkumného problému.

Zásady tvorby dotazníku

K těmto zásadám patří jasné vymezení formulace otázky tak, aby byla pro všechny stejně srozumitelná, neboť příliš obecné otázky mohou vést ke značně volným odpovědím, které pro náš výzkum nemusí mít přínos. Je dobré se také vyhnout dvojitým otázkám v jedné položce. Pokud zmateme respondenta tím, že se ho budeme ptát na více věcí najednou, pravděpodobně odpoví pouze na jednu. Rovněž je důležité klást jednoznačné otázky s možností jen jednoznačné odpovědi. Je důležité tvořit věcné, jednoduché otázky pro lepší pochopení respondentů.
Při tvorbě dotazníku je možno použít různé typy otázek:

Uzavřené otázky

Tento druh otázek vyžaduje od respondenta jednoznačnou odpověď z nabízených možností a to většinou ve formě ano-ne.

Polootevřené otázky

Jak už sám název napovídá, tento druh otázek opět nabízí respondentovi určitou možnost jednoznačně si vybrat z variant odpovědí, současně mu ale nabízí možnost vyjádřit svůj názor pomocí tzv. doplňujících otázek.

Otevřené otázky

U otevřené otázky je respondentovi umožněno volně se vyjádřit k uvedené problematice, je v podstatě pouze tazatelem nasměrován k určitému názoru na problematiku, o které se může rozhovořit.

Škálovací otázky

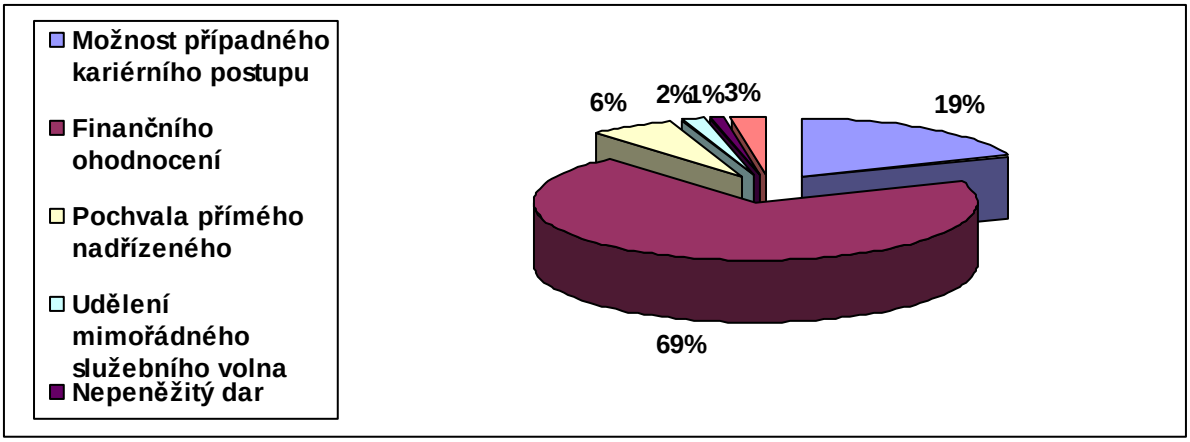
Za pomocí škály může respondent ohodnotit daný jev výběrem z několika stupňů souhlasu, nebo nesouhlasu.[108]

4.7. Vyhodnocení výzkumu motivace strážníka k výkonu služby

Vyhodnocení odpovědi na jednotlivé otázky dotazníku jsou vyjádřeny zjištěným počtem respondentů s uvedeným procentuálním zastoupením, se zaokrouhlením na celá čísla. Tyto výsledky jsou pro větší přehlednost znázorněny graficky. Každý graf je pojmenován příslušným zněním otázky, pod kterým je samotný graf. Otázky vztahující se k základním demografickým údajům jsou zpracovány výše, dle zde uvedených pravidel, v kapitole 4.4 Výzkumný soubor.

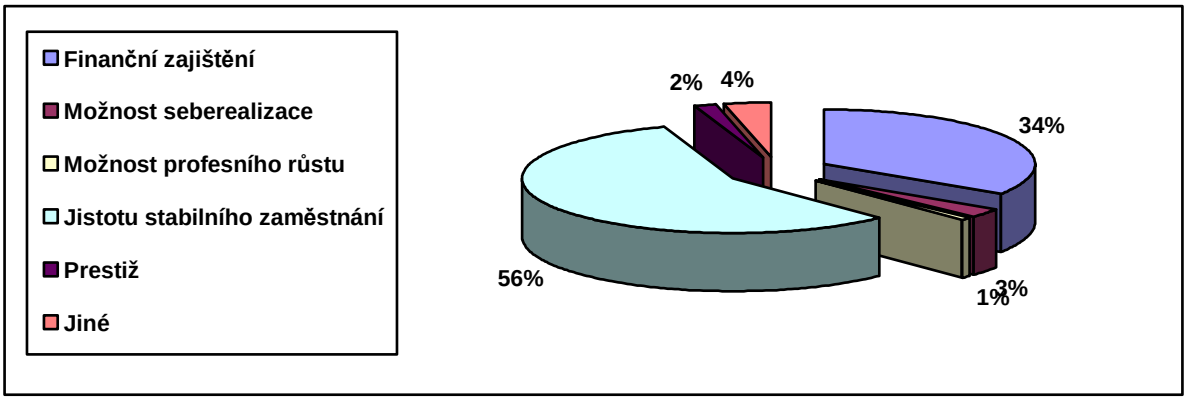
[108] Gavora, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno 2010.Paido,102-104-s. ISBN 978-80-7315-185-0..

Graf č. 5: Označte, který z motivačních podnětů nejvíce upřednostňujete?



Za nejvíce upřednostňovaný motivační podnět označilo 79 (69%) respondentů finanční hodnocení, poté následovala možnost případného kariérního postupu zastoupena 22 respondenty (19%), dále by 7 (6%) respondentů zvolilo pochvalu od přímého nadřízeného, 3 (3%) respondenti zvolili odpověď „jiný“, kde uvedli: 2 x žádný a transparentnost v chování, 2 (2%) respondenti uvedli udělení mimořádného služebního volna a 1 (1%) respondent zvolil nepeněžitý dar. Z uvedeného zjištěná je patrné, že největší obliba spočívá ve finančním hodnocení (69 %), za kterým se umístnil, s velkým odstupem kariérní postup, který byl zvolen 19 % dotazovaných. Ostatní podněty již měly jen bezvýznamné zastoupení.

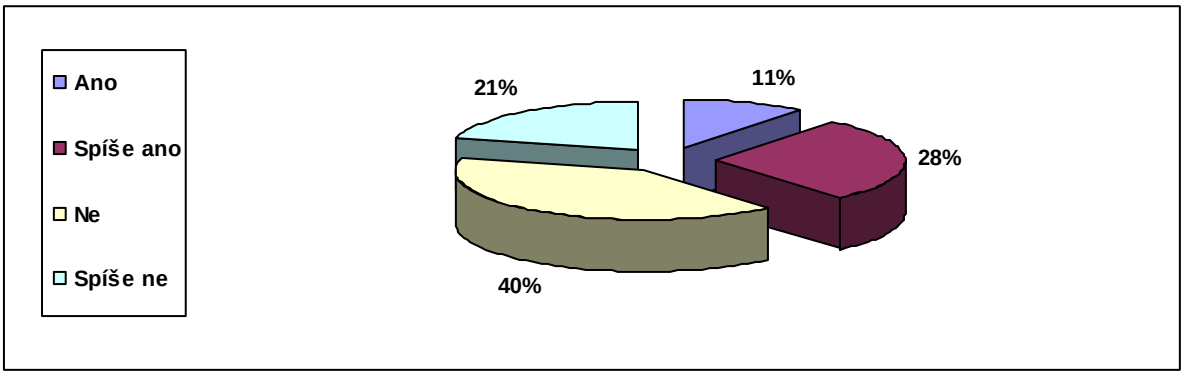
Graf č. 6: Uveďte, co Vám současné zaměstnání především poskytuje



Zaměstnání strážníka městské policie poskytuje pro 65 (56%) respondentů především jistotu stabilního zaměstnání, pro 39 (34%) respondentů to je finanční zajištění, 3 (3%) respondentů v zaměstnání nachází seberealizaci, pro 2 (2%) respondenty je služba u MP prestižní, 1 (1%) respondentovi poskytuje možnost profesního růstu a 4 (4%) respondenti

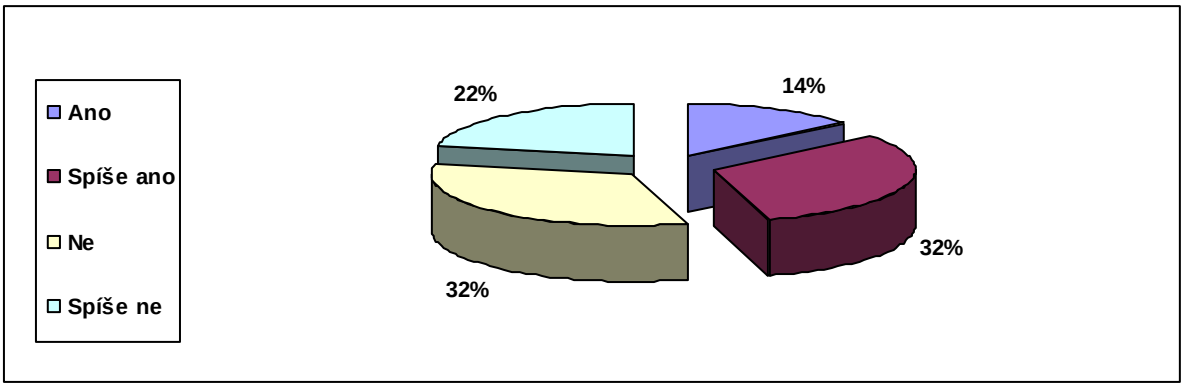
zvolili odpověď jiné (stres, žaludeční vředy, stravenky, procházka). Většina respondentů preferuje tedy na svém současném zaměstnání jeho stálost (56%) společně s finančním zajištěním (34%). Že by jim ale toto zaměstnání poskytovalo i jistou prestiž, si nemyslí téměř nikdo. Takto nízce vnímaná prestiž je však pouze výsledkem skladby nabízených odpovědí zde v tomto souboru (viz. otázka. č. 7).

Graf č. 7: Považujete své zaměstnání za prestižní?



Zaměstnání u městské policie považuje za prestižní 12 (11%) respondentů, spíše ano 32 (28%) respondentů a 46 (40%) respondentů toto zaměstnání nepovažuje za prestižní a spíše ne 24 (21%) respondentů. Tato otázka svým výsledkem navazuje na předchozí dotaz. I zde vyslovila většina respondentů (61%) svůj negativní názor na prestiž svého zaměstnání. Je však nutné podotknout, že opačného názoru byla nezanedbatelná část dotazovaných (39%).

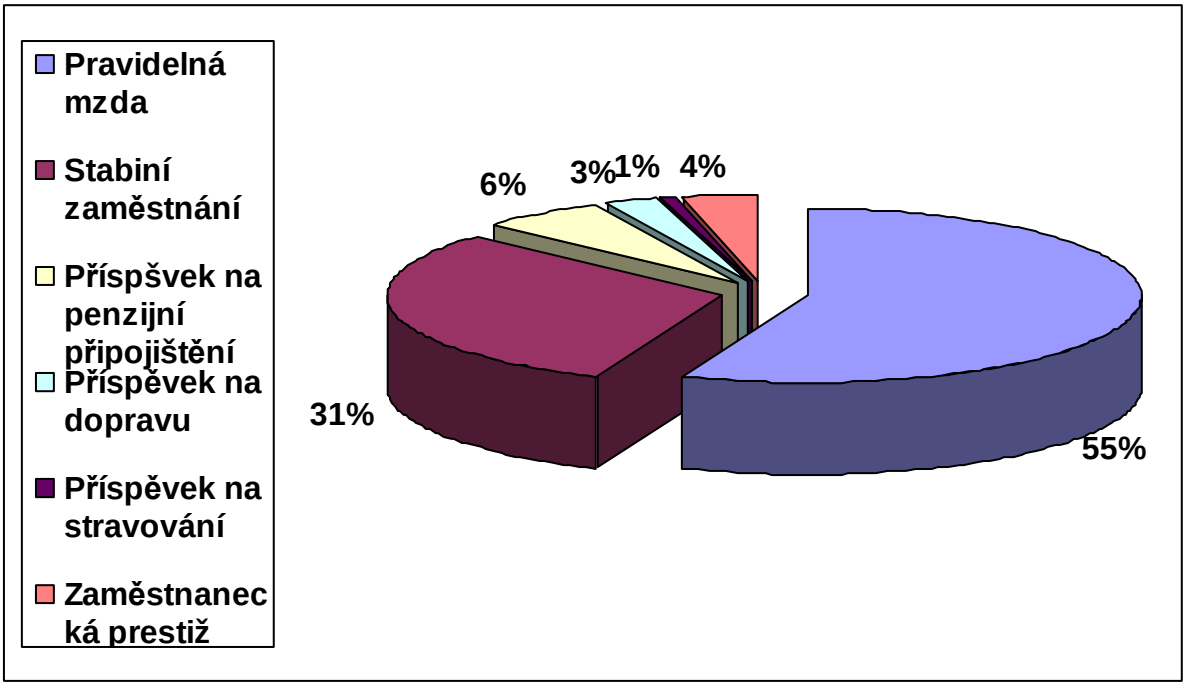
Graf č. 8: Domníváte se, že jste za svou práci dostatečně ohodnocen (a)?



Se svým ohodnocením za práci je spokojeno 16 (14%) respondentů, spíše ano 36 (32) respondentů a nespokojeno je 37 (32%) dotazovaných respondentů, spíše nespokojeno 25

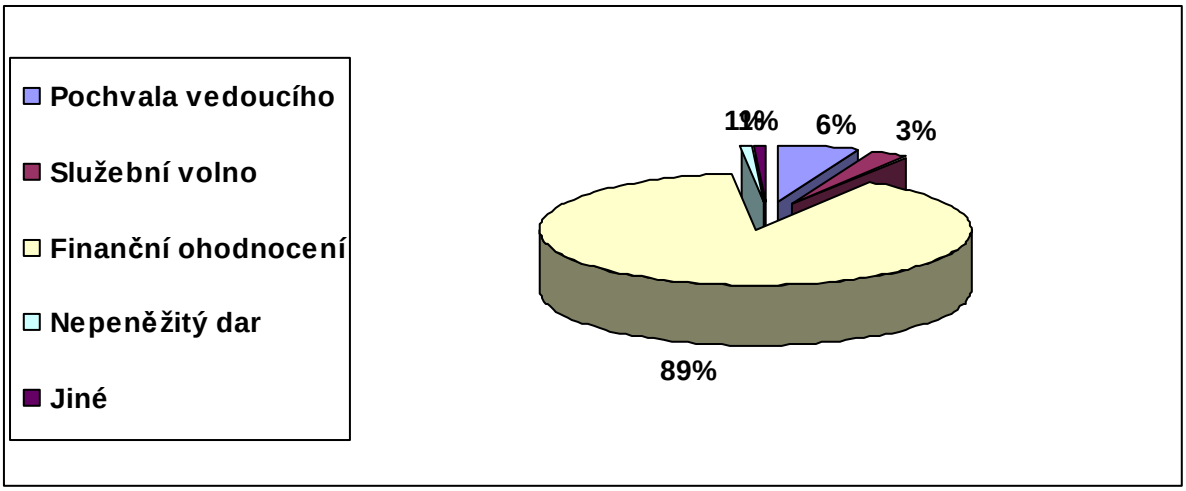
(22%) osob. Tato otázka vedla k překvapivému poznatku a to, že jen nepatrná většina (54%) respondentů je nespokojena se svým ohodnocením, což vede k pozitivnímu závěru, že téměř polovina strážníku MP (46%) je spokojena se svým ohodnocením za svou pracovní činnost.

Graf č. 9: Označte jeden z následujících benefitů, který má pro Vás nejzásadnější význam



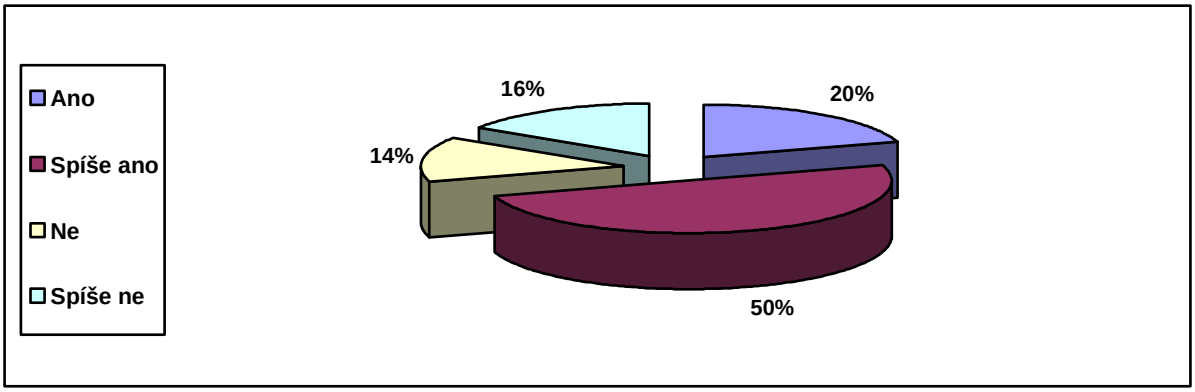
Pro 64 (55%) respondentů má nejzásadnější význam pravidelná mzda, pro 35 (31%) respondentů je to stabilita zaměstnání, podle významu následuje příspěvek na penzijní připojištění se 7 (6%) respondenty, poté příspěvek na dopravu se 3 (3%) příznivci, zaměstnaneckou prestiž preferují 4 (4%) dotazovaní a příspěvek na stravování 1(1%) respondent. Co do významu zcela jistě dominuje otázka pravidelné mzdy a stabilita zaměstnání, pro což se vyslovilo 86 % dotazovaných a ostatní benefity pro dotazované již téměř postrádaly významu.

Graf č. 10: Který z následujících benefitů by jste si vybral(a) za velmi dobrý pracovní výkon



Za velmi dobrý pracovní výkon by 102 (89%) respondentů zvolilo finanční odměnu, 7 (6%) pochvalu vedoucího, 3 (3%) respondenti by zvolili služební volno a 1 (1%) respondent by volil možnost nepeněžitého daru, 1 (1%) respondent by si přál v možnosti „jiné“ získat „výsluhu“. S převahou zde byly zvoleny finanční náležitosti (89%), pro které jsou strážníci ochotni podávat žádoucí pracovní výkon.

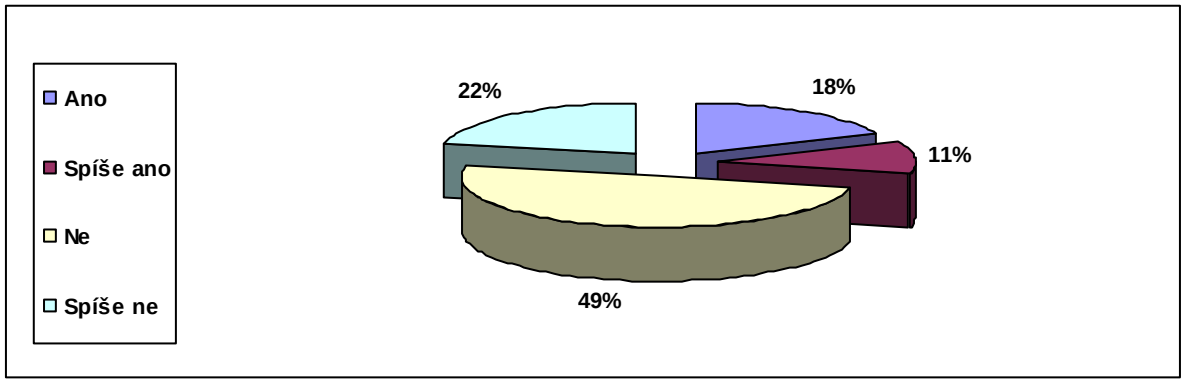
Graf č. 11: Jste spokojen(a) ve svém současném zaměstnání?



Spokojenost se svým zaměstnáním projevilo 23 (20%) dotazovaných a spíše ano 57 (50%). Nespokojených se současným zaměstnáním bylo 16 (14%) respondentů a spíše nespokojených 18 (16%). Značná část, 70 %, dotazovaných tedy projevilo svou spokojenost se svým současným zaměstnáním. Tento údaj se může zdát překvapující, ale v kontextu s výsledky otázek č. 7 a 8, ve kterých se značná část respondentů kladně

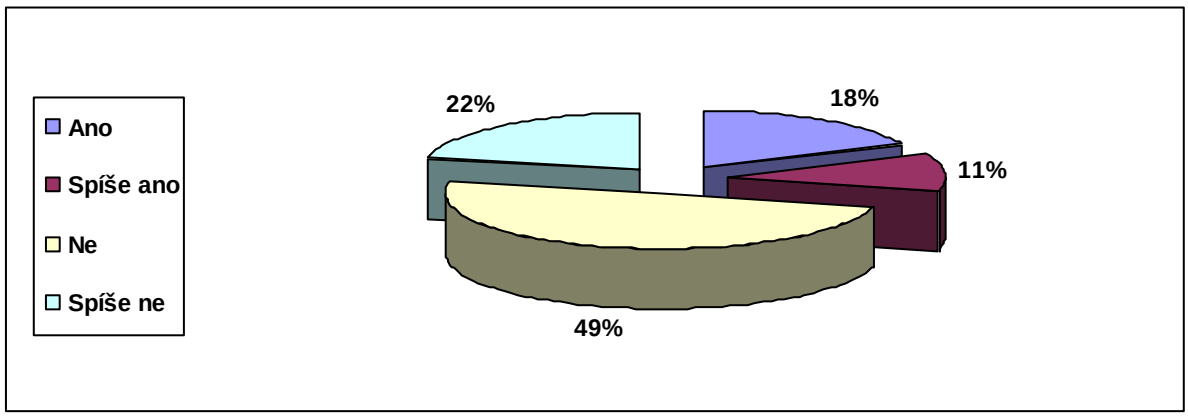
vyjádřila ke svému ohodnocení (46 %) a velká část (39%) k pozitivnímu vnímání prestiže svého povolání, je výsledek předvídatelný a potěšující.

Graf č. 12: Uvažujete o změně zaměstnání?



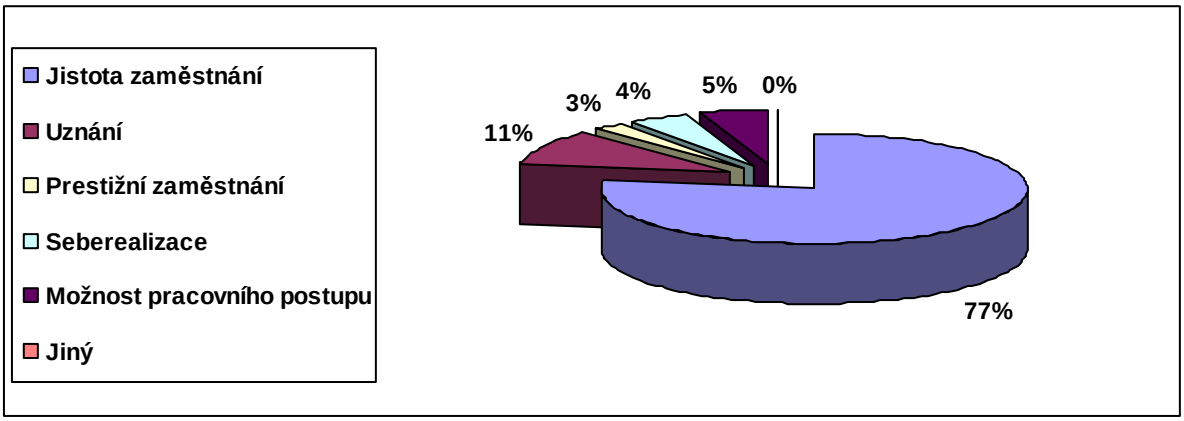
O změně současného zaměstnání neuvažuje 56 (49%) respondentů a spíše ne 25 (22%). Spíše o změně uvažuje 12 (11%) respondentů a své ano uvedlo změně zaměstnání 21 (18%) dotázaných, přičemž hlavním důvodem tohoto rozhodnutí byla u 15 (13%) respondentů negativní atmosféra na pracovišti, u 4 (3%) finanční důvody a jedním hlasem (1%) byly zastoupeny rodinné důvody a ztráta zájmu o práci**.** Výsledek značí o převládající spokojenosti v řadách strážníků městské policie (71%), avšak nezanedbatelná jejich část (18%) se cítí nespokojena takovou měrou, že uvažuje o změně zaměstnání, přičemž převažujícím motivem tohoto rozhodnutí je negativní atmosféra na pracovišti, tedy faktor, který by měl být schopen odstranit odpovědný řídící management.

Graf č. 13: Jsou pro Vás současné benefity poskytované zaměstnavatelem dostatečné?



Současné benefity poskytované zaměstnavatelem považuje za nedostatečné 56 (49%) respondentů a za spíše nedostatečné 25 (22%), za dostatečné jsou považovány 21 (18%) respondenty a spíše za dostatečné 12 (11%) respondenty. Výrazně převládající vnímání nedostatečnosti v oblasti poskytování benefitů (71%), zřejmě není takového významu, aby tato skutečnost negativně ovlivnila převládající celkovou spokojenost za strany strážníků.

Graf č. 14: Zvolte, který z následujících podnětů je pro Vás nejdůležitější



Jistotu zaměstnání vybralo 88 (77%) respondentů za nejdůležitější, na druhém pořadí důležitosti, se 12 (11%) respondenty, bylo uznání za práci, seberealizaci zvolilo 6 (5%) dotazovaných, možnost pracovního postupu je důležitý pro 5 (4%) respondentů a prestiž pro 3 (3%) respondenty. Jistota zaměstnání tedy výraznou měrou ovlivňuje spokojenost strážníků se svým současným povoláním. Můžeme se tedy domnívat, že jistota zaměstnání patří k velmi silným motivačním faktorům ovlivňujícím výkon služky strážníků.

4. 8. Ověření hypotéz

Cílem výše uvedeného dotazníkového výzkumu bylo ověření hypotéz uvedených v kapitole 4.3., vztahujících se k motivaci strážníka městské policie k výkonu služby.

Hypotéza H1: Nejvýznamnějším motivačním faktorem je pro strážníky finanční ohodnocení.

Klíčové pro potvrzení, či vyvrácení hypotézy jsou odpovědi nalezené v otázkách č. 5, 6 a 10.

Na otázku č. 5: „Označte, který z motivačních podnětů nejvíce upřednostňujete?“, bylo většinou respondentů (69%) uvedeno, že za nejvíce upřednostňovaný motivační podnět považují finanční ohodnocení.

Na otázku č. 6: „Uveďte, co Vám současné zaměstnání především poskytuje**“,**
uvedlo 56 % respondentů, že ve svém zaměstnání preferují hlavně jeho stálost a poté finančním zajištěním (34%).

Na otázku č. 10: „ Který z následujících benefitů by jste si vybral (a) za velmi dobrý pracovní výkon?“, uvedlo přesvědčivých 89 % respondentů, že finanční náležitosti jsou hlavní motivací při ochotě podávat dobrý pracovním výkonům.

Z uvedených odpovědí je patrno, že hlavním motivačním faktorem pro výkon služby strážníků je finanční ohodnocení, finanční zajištění spojené s jistotou zaměstnání a dále uvedli, že za dobrý pracovní výkon upřednostňují finanční ohodnocení.

Hypotézu H1, že nejvýznamnějším motivačním faktorem pro strážníky je finanční ohodnocení, můžeme tímto považovat za potvrzenou.

Hypotéza H2 : Jistota zaměstnání je pro strážníky důležitější nástroj motivace, než prestiž zaměstnání.

Klíčové pro potvrzení, či vyvrácení hypotézy jsou odpovědi nalezené v otázkách č. 6, 7, 9 a14.

Na otázku č. 6: „Uveďte, co Vám současné zaměstnání především poskytuje“,
uvedla většina (56 %) respondentů, že ve svém zaměstnání preferují hlavně jeho stálost.

Na otázku č. 7: „Považujete své zaměstnání za prestižní?“,
odpovědělo 40% respondentů, že je za prestižní nepovažují a dále 21% respondentů odpovědělo, že je spíše nepovažují za prestižní. Tudíž se k prestiži zaměstnání strážníka negativně vyjádřilo 61 % dotazovaných respondentů.

Na otázku č. 9: „Označte jeden z následujících benefitů, který má pro Vás nejzásadnější význam“. Odpověď „zaměstnanecká prestiž“ byla zvolena jen 4% dotazovaných.

Na otázku č. 14: „Zvolte, který z následujících podnětů je pro Vás nejdůležitější“. Prestiž zaměstnání určili za nejdůležitější podnět pro svou pracovní motivaci pouhé 3 % respondentů.

Z uvedených odpovědí můžeme usuzovat, že jistota zaměstnání je pro strážníky městské policie důležitější nástroj motivace, než prestiž tohoto zaměstnání, neboť ve svých odpovědích zřetelně preferovali jistotu zaměstnání před jeho prestiží.
Analýzou odpovědí na otázku č. 7, však bylo také zjištěno, že i přes negativní vyjádření 61% respondentů k prestiži svého zaměstnání, 39 % respondentů hodnotí prestiž svého zaměstnání kladně, což je jistě pozitivní zjištění.

Tvrzení hypotézy H2, že jistota zaměstnání je pro strážníky důležitější nástroj motivace, než prestiž zaměstnání, můžeme považovat za potvrzené.

Hypotéza H3: S rostoucím věkem strážníků roste i jejich spokojenost v zaměstnání.

Klíčové pro potvrzení, či vyvrácení hypotézy jsou odpovědi nalezené v otázkách č. 8, 11, 12 a13.

Vyhodnocení otázky č. 8:“ Domníváte se, že jste za svou práci dostatečně ohodnocen (a)?“(tab. 1)

Tab. 1

Věk	Ano	Spíše ano	Ne	Spíše Ne
Do 30	3	1	13	2
31 – 40 let	5	14	18	8
41 – 50 let	5	11	8	12
51 – 60 let	3	5	3	2
Nad 61	1	0	0	0

Vyhodnocením otázky č. 8 lze zjistit, že míra spokojenosti s ohodnocením své práce u respondentů s jejich věkem roste, nejvyšších hodnot dosahuje v rozmezí 31 – 50 lety a poté opět klesá. Míra jejich nespokojenosti opisuje stejnou tendenci, jen s nepatrně výraznějšími hodnotami.

Vyhodnocení otázky č. 11:“ Jste spokojen(a) ve svém současném zaměstnání?“(tab. 2)

Tab. 2

Věk	Ano	Spíše ano	Ne	Spíše Ne
Do 30	4	11	4	0
31 – 40 let	9	20	3	13
41 – 50 let	6	18	8	4
51 – 60 let	2	8	1	2
Nad 61	1	0	0	0

Vyhodnocením otázky č. 11 lze zjistit, že spokojenost i nespokojenost respondentů v současném zaměstnání se s věkem mírně zvyšuje, nejvyšších hodnot dosahuje v rozmezí

31 – 50 lety a poté opět klesá, přičemž veličiny spokojenosti dosahují mírně vyšších hodnot.

Vyhodnocení otázky č. 12: „Uvažujete o změně zaměstnání?“(tab. 3)

Tab. 3

Věk	Ano	Spíše ano	Ne	Spíše Ne
Do 30	3	5	7	4
31 – 40 let	7	6	23	9
41 – 50 let	4	6	17	9
51 – 60 let	1	1	8	3
Nad 61	0	0	1	0

Vyhodnocením otázky č. 12 lze zjistit, že úvahy o změně zaměstnání nepatrně s věkem rostou, nejvyšších hodnot dosahují v rozmezí 31 – 50 let a poté klesají. Dále bylo zjištěno, že převažující neochota se změnou zaměstnání s věkem roste, dosahuje výraznějších hodnot než úvahy o změně zaměstnání a to v rozmezí 31 – 50 let, ale poté opět tyto směry s věkem klesají.

Vyhodnocení otázky č. 13: „Jsou pro Vás současné benefity poskytované zaměstnavatelem dostatečné?“(tab. 4)

Tab. 4

Věk	Ano	Spíše ano	Ne	Spíše ne
Do 30	2	5	7	5
31 – 40 let	9	17	9	10
41 – 50 let	8	13	6	9
51 – 60 let	2	7	0	4
Nad 61	1	0	0	0

Vyhodnocením otázky č. 13 lze zjistit, že spokojenost se zaměstnavatelem poskytovanými benefity s věkem roste, nejvyšších hodnot dosahuje v rozmezí let 31 – 50 let a poté klesá. Záporné veličiny spokojenosti s poskytovanými benefity se chovají obdobně, ovšem s menším poměrným zastoupením.

Z uvedených odpovědí nemůžeme potvrdit, že by s rostoucím věkem respondentů rostla i jejich spokojenost v zaměstnání. Ukazatele spokojenosti v otázkách č. 8, 11, 12 a 13

zpočátku s věkem rostou, nejvyšších hodnot dosahují v rozmezí 31 – 50 let a poté klesají. Tato tendence může být ovšem způsobena nejvyšším zastoupením těchto věkových kategorii. Pro získání ověřitelných výsledků by tedy bylo vhodné, aby všechny věkové skupiny byly zastoupeny stejným počtem respondentů.

Z výše uvedeného tedy plyne, že hypotéza H3, s tvrzením, že s rostoucím věkem strážníků roste i jejich spokojenost, nebyla potvrzena.

Hypotéza H4: S rostoucí délkou služby klesá význam kariérního růstu.

Klíčové pro potvrzení, či vyvrácení hypotézy jsou odpovědi nalezené v otázkách č. 5, 6 a 14.

Vyhodnocení otázky č. 5: „Označte, který z motivačních podnětů nejvíce upřednostňujete?“(tab. 5)

Tab. 5

Trvání pracovního poměru	Kariérní postup	Finanční ohodnocení	Pochvala nadřízeného	Služební volno	Nepeněžitý dar	Jiné
Do 3 let	**5**	4	2	1	0	0
3 – 10 let	**6**	24	2	0	0	1
10 – 15 let	**17**	4	0	1	0	0
15 – 20 let	**5**	24	1	0	0	0
Nad 20 let	**2**	11	2	0	1	1

Vyhodnocením otázky č. 5 nelze potvrdit, že by s délkou služby klesal význam kariérního růstu pro strážníky. Význam kariérního růstu s délkou služby naopak roste, nejvyšších hodnot dosahuje v odslouženém období 10 – 15 let a poté opět klesá.

Vyhodnocení otázky č. 6: „Uveďte, co Vám současné zaměstnání především poskytuje“(tab. 6)

Tab. 6

Trvání pracovního poměru	Finanční zajištění	Možnost seberealizace	Možnost profesního růstu	Jistota stabilního zaměstnání	Prestiž	Jiné
Do 3 let	**2**	2	0	8	0	0
3 – 10 let	**14**	0	1	16	1	1
10 – 15 let	**9**	1	0	12	0	0
15 – 20 let	**11**	0	0	17	0	2
Nad 20 let	**5**	0	0	11	1	0

:

Vyhodnocením otázky č. 6 nelze potvrdit, že by s délkou služby klesal význam kariérního růstu. Veličiny vztahující se ke kariérnímu růstu (seberealizace, možnost profesního růstu) dosahují tak zanedbatelných hodnot, že ukazují na nezájem respondentů o tuto složku.

Vyhodnocení otázky č. 14: „Zvolte, který z následujících podnětů je pro Vás nejdůležitější“(tab. 7)

Tab. 7

Trvání pracovního poměru	Jistota zaměstnání	Uznání za vykonanou práci	Prestižní zaměstnání	Seberealizace	Možnost pracovního postupu	Jiný
Do 3 let	**6**	1	0	2	3	0
3 – 10 let	**23**	6	1	1	1	1
10 – 15 let	**19**	1	1	1	0	0
15 – 20 let	**24**	2	0	0	2	2
Nad 20 let	**13**	2	1	1	0	0

Vyhodnocením otázky č. 14 nelze potvrdit, že by s délkou služby klesal význam kariérního růstu. Veličiny vztahující se ke kariérnímu růstu (seberealizace, možnost profesního růstu) dosahují rovněž nepatrných hodnot a poukazují na nezájem o tento podnět.

Z uvedených odpovědí nemůžeme potvrdit, že by s rostoucí délkou služby klesal význam kariérního růstu. Veličiny vztahující se ke kariérnímu růstu v otázce č. 6 a 14 (seberealizace, možnost profesního/pracovního růstu/postupu) dosahují velmi zanedbatelných hodnot, spíše naznačují nezájem o daný motivační podnět.

Vyhodnocením otázky č. 5 také nelze potvrdit, že by s délkou služby klesal význam kariérního růstu, analýzou uvedené otázky bylo naopak zjištěno, že význam kariérního růstu s délkou služby naopak roste, nejvyšších hodnot dosahuje v odslouženém období 10 – 15 let a poté opět klesá

Tvrzení hypotézy H4, že s rostoucí délkou služby klesá význam kariérního růstu, nebylo potvrzeno.

Dotazníkovým výzkumem bylo zjištěno několik velmi zajímavých skutečností. Jako nejvýznamnější motivační podnět označilo 69 % respondentů finanční ohodnocení své pracovní činnosti. Zároveň jen mírná většina respondentů 54 % je toho názoru, že jsou za své pracovní výkony finančně nedoceněni, avšak vysoké je zastoupení těch respondentů, kteří ve výzkumu projevili spokojenost se svým současným zaměstnáním (70 %). Z uvedeného tedy vyplývá, že míra spokojenosti není přímo úměrná finančnímu hodnocení, ale významnou roli zde hraje pozitivně vnímaná jistota stabilního zaměstnání (56 %) a finančního zajištění (34 %). Tyto složky rovněž dominují v přímé konfrontaci s takovými podněty, jako jsou seberealizace nebo možnost pracovního postupu, o které byl ze strany respondentů projeven jen minimální zájem.

Pozitivním zjištěním je také skutečnost, že se značná část respondentů kladně vyjádřila ke svému ohodnocení (46 %) a také fakt, že celých 39% respondentů pozitivně vnímá prestiž svého povolání.

ZÁVĚR

Předpokladem úspěšnosti každé organizace je efektivní řízení lidských zdrojů odpovědným managementem, neboť lidské zdroje jsou tím největším bohatstvím, kterým může organizace disponovat.[109] Snahou každého řídícího pracovníka by mělo být dosažení takového stavu, aby byla většina zaměstnanců ztotožněna s cíli organizace a aby dosažení těchto organizačních cílů tito zaměstnanci pojali za své. Nastolení, nebo přiblížení se takovému stavu si však žádá skladbu silných motivačních podnětů schopných v zaměstnancích vyvolat zájem o odpovědnou a kvalitní pracovní činnost. Termín motivace byl do psychologie zaveden přibližně před sto lety a to za účelem odlišení vědecké psychologie od filozofického zkoumání mysli jedince, které vědecké psychologii předcházelo.

V teoretické části práce byla popsána charakteristika motivace, byly vysvětleny některé pojmy související s motivací pracovní činnost. Práce se rovněž věnovala některým teoriím motivace a teoriím motivace pracovního procesu a byla zde rovněž zmíněna problematika ovlivňování a některé prostředky motivace.

Jak již bylo v úvodu zmíněno, cílem práce bylo hledání některých významných faktorů ovlivňujících pracovní motivaci strážníka městské policie k výkonu služby.

Cílem bylo tedy nalezení těch motivačních faktorů, které nejvýznamněji ovlivňují pracovní výkon strážníka městské policie a které v největší míře přispívají k dosažení požadovaných cílů a napomáhají k žádoucí kvalitě služby strážníka městské policie. Jen kvalitně vykonávaná činnost strážníka může zajistit spokojenost v široké veřejnosti a nastolení vzájemné důvěry mezi občany a městskou policii. Ta by také měla být hlavním obsahem, hlavní snahou a cílem pracovní činnosti každého revíru městské policie. V práci byla rovněž představena obecní policie a její strážník, včetně jeho povinností a oprávnění. Zde je také potřeba zmínit, jak důležitým faktorem je vztah strážníka ke své profesi a jeho ztotožnění se s vykonávanou prací. Strážník si musí být vědom, že se jedná o profesi zodpovědnou, která může být však i nebezpečná a proto musí mít pro výkon tohoto povolání fyzické i psychické předpoklady. Strážníka lze motivovat prostřednictvím nejrůznějších hmotných či nehmotných prostředků, ale daleko nejsilnějšími motivačními faktory by měly být seberealizace, popřípadě kariérní růst. Ne však ve smyslu touhy po

[109] Armstrong, M.Řízení lidských zdrojů.Vydání 10.Praha .Grada Publishing, 2007. 28 s. ISBN 978-80-247-1407- 3.

moci, o kterou se v případě tohoto povolání až tak nejedná, ale ve smyslu dosáhnout něčeho při vykonávání profese, na které mu záleží.

Prostřednictvím výzkumu motivačních činitelů, který je součásti této práce, bylo zjištěno, že jedním z nejsilnějších motivů pro výkon služby je finanční ohodnocení. Přestože ne všichni strážníci byli spokojeni se svým ohodnocením, převážná většina strážníku je spokojena ve svém současném zaměstnání. Tato spokojenost pramení zřejmě ve specifičnosti této práce, v pozitivním vnímání jistot tohoto stabilního zaměstnání a jeho finančního zajištění. Tyto výrazně vnímané hodnoty značnou měrou přispívají k již zmiňované vzájemné důvěře veřejnosti a městské policie. Je nanejvýš žádoucí, aby strážník při výkonu svého povolání byl co možná nejvíce integrován do okolní společnosti, aby splynul se svým sociálním okolím a byl vnímán občany jako prospěšná součást jejich života, která jim napomáhá při ochraně před nejrůznějšími projevy nežádoucího chování ze strany méně přizpůsobivých, či patologicky jednajících jedinců.

Na základě provedeného výzkumu je možné nastínit, jakým směrem by se měl orientovat řídící management ve snaze zvýšit pracovní motivaci strážníků k výkonu služby. Jsou to sice především finanční náležitosti, ale vzhledem k panující ekonomické situaci ve společnosti je zřejmé, že výraznější motivační pobídka tohoto typu asi není v dohledné době možná. Ze strany strážníků však tento motivační prostředek není vnímán samostatně, ale ze strany strážníků jsou dostatečně výrazně oceňovány i nehmotné motivační stránky jejich povolání. Přední místo mezi těmito motivačními prostředky zaujímá jistota povolání, jistota stálého příjmu a v neposlední řadě i pocit sounáležitosti k prestižní organizaci. Určitým doporučením by pro řídící pracovníky mohlo být vytvoření větší snahy o pochopení postojů svých zaměstnanců, na základě zjištěných motivačních podnětů upřednostňovaných strážníky. Rovněž se nabízí doporučení více se zaměřit na složky podporující seberealizaci či možnost kariérního růstů. O tyto podněty byl ze strany strážníků projeven jen velmi malý zájem. Seberealizace přitom zaujímá na žebříčku potřeb jedince vysokých hodnot a podpořit ji a podmínit ji kvalitním výkonem služby by ze strany pracovníků řídícího management bylo jistě žádoucí.

Musíme si také uvědomit, že náležitá péče o lidské zdroje je velmi výnosná investice do budoucnosti. Jen spokojený a náležitě motivovaný strážník bude vykonávat svou profesi kvalitně a obětavě, a jen takový strážník bude pozitivně motivovaný k výkonu služby.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. [online].[cit.2012-10-08]. Dostupné z http://business.center.cz/business/pravo/zakony/trestni-zakonik/

2. Zákon č. 128/2000 Sb., Zákon o obcích(obecní zřízení). [online].[cit.2012-10-18]. Dostupné zhttp://www.dppcr.cz/html_pub/index.html?sb_2000_128.htm

3. Zákoník práce 2013: zákon č. 262/2006 Sb. Pracepropravniky.cz [online].[cit. 2012-11-04]. Dostupné z: http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne zneni

4. Zákon ČNR č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Strážníc.com. [online].[cit.2012-12-02]. Dostupné.z http://www.straznici.com/zakon-o-obecni-policii/

5. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. ze dne 6. 12. 2006: o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. [cit.2012-12-14]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv564_2006

6. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Vydání 10. Praha. Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407- 3

7. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání I. Praha. Management Press, Ringier ČR, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

8. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha. Management press, 2012 ISBN 978-80-7261-239-0.

9. Candigliota,Z., Foukalová, K., Kopal, J. Jak si počínat v kontaktu s policistou a strážníkem: policejní právo v otázkách a odpovědích. Brno: Liga lidských práv, 2010.ISBN 978-80-87414-01-9

10. Čírtková, L.Policejní psychologie. Praha 2000.Portál. ISBN 80-7178-475-3.

11. Forsyth, P. Jak motivovat svůj tým. Praha.GRADA,2009 ISBN 978-80-247-2128-6.

12. Gavora, P. Úvod do pedagogického výzkumu.Brno.Paido, 2010.ISBN 978-80-7315-185-0.

13. Kolman, L. Rymešová, P. a kol. Motivace, produktivita a způsob života. Praha. Linde,2012.ISBN 978-80-7201-892-5

14. Kovařík, Z. Problémy vztahu policistů ke službě. Praha Police History,2003 ISBN 80-46477-13-4

15. Koubek., J. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha.Management Press, 2001. ISBN- 80-7261-033-3

16. Lasák, P. Motivace - hybné síly osobnosti. Pavel Lasák [online]. [cit.2012-10-11]. Dostupné z: http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/tymova-prace/motivace-osobnosti/

17. Macek, P.,Hájek,V.,Obecní policie II. Praha. Policejní akademie České republiky.2003 ISBN 80-7251-133-5

18. Mayerová, M., Růžička, J. Moderní personální management. Jinočany: H&H, 2000.ISBN 80-86022-65-X.

19. Nakonečný, M. Motivace lidského chování. Praha. Academia. 1997.ISBN 80-200-0592-7

20. Nakonečný, M. Úvod do psychologie. Dotisk. Praha Academia. 2005.ISBN 80-200-0993-0.

21. Plamínek,J.Tajemství motivace Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.Dotisk.Praha Grada Publishing, 2007.ISBN 978-80-247-1991-7

22. Plháková, A.Učebnice obecné psychologie. Praha. Academia.2007.ISBN 978-80-200-1499-3.

23. Polák, J. Teorie kognitivní disonance. Zvědavec [online]. 2007 [cit. 2012-11-14].

24. Dostupnéz:http://www.zvedavec.org/komentare/2007/08/2196-teorie-kognitivni-disonance.htm

25. Sýkora, M. Psychologie ve služební činnosti strážníka obecní(městské) policie a strážného civilní bezpečnostní služby. Praha. Armex,1997. ISBN 80-902283-3-X.

26. Vízdal, F., Psychologie řízení. Institut mezioborových studií Brno, 2007,BonnyPress,

27. Vízdal, F. Základy psychologie. Institut mezioborových studií Brno. 2008. Bonny Press.

28. 21 Doporučení pro pořádkovou policii v 21. století. 2007. [online].[cit.2012-12-09].Dostupnéz:http://www.propolice.cz/documents/9/ProPolice_21_CZ_screen.pdf.

29. Informace pro uchazeče o zaměstnání. Městská policie Brno. [online]. .[cit.2013-01-04].Dostupné z: http://www.mpb.cz/zamestnani/

30. Městská policie Brno – základní informace. [online].[cit.2012-12-02]. Dostupné z http://www.mpb.cz/o-mestske-policii/

31. Městská policii Brno. Vzdělávání strážníků. [online].[cit.2012-12-02]. Dostupné z http://www.mpb.cz/vzdelavani-strazniku/

32. Maslowova pyramida lidských potřeb. Zrcadlo.blogspot.com. [online].2008-2013.[cit.2012-12-14].Dostupné z: http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/maslowova-pyramida.html

33. Maslowovapyramida.WikipedieEOtevřenáencyklopedie.[online].[cit.2012-11-18].Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida

34. Maslow, A. H. Teorie motivace: humanistická psychologie 2/3Maslowovateoriemotivace. psychoveb.cz[online].2009-2010.[cit.2012-11-14].Dostupnéz:http://www.psychoweb.cz/psychologie/maslow-a--h---teorie-otivace--d-a-b potreby/%20%20%20%20%20Maslov%20teorie%20motivace/http://www.psychoweb.cz/psychologie/maow-a--h---teorie-motivace--d-a-b-potreby/%20Maslov%20teorie%20motivace/

35. Podniková spořitelna.Co je to „Podnikováspořitelna“?.[online].[cit.2012-10-03].Dostupné z:http://podnikovasporitelna.web4you.cz/ps.htm

36. Stravenky už nejsou jednička benefitů. Kariera Web. cz. [online].[cit.2012-10-19]. Dostupnz:http://kariera.ihned.cz/c1-53112390-stravenky-uz-nejsou-jednicka-benefitu

37. Středisko profesní přípravy. Městská policie Brno. [online].[cit.2012-12-02]. Dostupné z http://www.mpb.cz/stredisko-profesni-pripravy/

38. Úvod do problematiky obecní(městské) policie. Dokumenty-policie.Ministerstvo vnitra České republiky. [online].[cit.2012-12-02].Dostupné z http://www.mvcr.cz/clanek/uvod-do-problematiky-obecni-mestske-policie.aspx?q=Y2hudW09NA%3d%3d

39. Řízená agrese v policejním výcviku. Policista.cz: život policistů on-line [online]. [cit.2013-01-01].Dostupné z: http://www.policista.cz/clanky/reportaz/rizena-agrese-v policejnim-vycviku-880/

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Vztahu mezi nedostatkem, potřebou, motivací a činností……. 16
Obrázek 2. Maslowova pyramidy lidských potřeb…….. 21
Obrázek 3. Přehled zaměstnaneckých benefitů…… 30
Obrázek 4. Letní ústroj strážníka obchůzkové a hlídkové služby…….……... 43
Obrázek 5. Letní ústroj s reflexní vestou obchůzkové a hlídkové služby…… 43
Obrázek 6. Letní a zimní ústroj strážníka jednotky…….. 44
Obrázek 7. Letní/zimní ústroj s reflexní bundou obchůzkové/hlídkové služby I……. 44
Obrázek 8. Letní ústroj s fleesovou bundou s reflexními prvky……... 44
Obrázek 9. Letní ústroj s fleesovou bundou s reflexními prvky hlídkové služby. …….. 45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. spokojenost s pracovním ohodnocením…….. 89
Tabulka 2. spokojenost se zaměstnáním……... 89
Tabulka 3. úvaha o změně zaměstnání…….. 90
Tabulka 4. spokojenost s benefity……..... 90
Tabulka 5. oblíbenost motivačních podnětů …….. 91
Tabulka 6. motivace zaměstnanosti……... 92
Tabulka 7. míra zájmu zájem o kariéru……. 92

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Rozdělení respondentů podle pohlaví……. 78
Graf 2 Rozdělení respondentů podle vzdělání…….……...78
Graf 3 Rozdělení respondentů podle věku…….……79
Graf 4 Rozdělení respondentů podle odpracovaných let…….……...79
Graf 5 Označte, který z motivačních podnětů nejvíce upřednostňujete ?..... 82
Graf 6 Uveďte, co Vám současné zaměstnání především poskytuje……..82
Graf 7 Považujete své zaměstnání za prestižní ?.....83
Graf 8 Domníváte se, že jste za svou práci dostatečně ohodnocen(a) ?.....83
Graf 9 Označte jeden z následujících benefitů, který má pro Vás nej.význam……..84
Graf 10 Který z nás. benefitů by jste si vybral za velmi dobrý pracovní výkon…...……... 85
Graf 11 Jste spokojen(a) ve svém současném zaměstnání ?.....85
Graf 12 Uvažujete o změně zaměstnání ?.....86
Graf 13 Jsou pro Vás sou. benefity poskytované zaměst.dostatečné?.....86
Graf 14 Zvolte, který z následujících podnětů je pro Vás nejdůležitější… …….87

PŘÍLOHA

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

Dovolte, abych Vás požádal o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který je základem výzkumu motivace strážníků městské policie prováděného v rámci praktické části diplomové práce při magisterském studiu oboru Sociální pedagogika na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakultě humanitních studií, Institutu mezioborových studií v Brně.

Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou využity výhradně pro potřeby diplomové práce.

Při vyplňování dotazníku se řiďte, prosím, tímto jednoduchým postupem:

Pozorně si otázku přečtěte a označte znakem „X“ Vámi zvolenou variantu vedle nabízené odpovědi.

V další části dotazníku jsou otázky postaveny tak, aby Vám umožňovaly stručně vyjádřit Váš názor.

Velmi si vážím času, který věnujete vyplnění mého dotazníku. Děkuji za ochotu.

Petr Bukáček

1) Vaše pohlaví

- ☐ muž
- ☐ žena

2) Váš věk

- ☐ Do 30
- ☐ 31 - 40
- ☐ 41 - 50
- ☐ 51 - 60
- ☐ 61 a více

3) Délka trvání pracovního poměru u MP v letech

- ☐ do 3
- ☐ 3 – 10
- ☐ 10 – 15
- ☐ 15 – 20
- ☐ nad 20

4) Nejvyšší dosažené vzdělání

- ☐ Základní
- ☐ Střední bez maturity
- ☐ Střední s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské

5) Označte, který z motivačních podnětů nejvíce upřednostňujete

- ☐ možnost případného kariérního postupu
- ☐ finančního ohodnocení
- ☐ pochvala přímého nadřízeného
- ☐ udělení mimořádného služebního volna
- ☐ nepeněžitý dar
- ☐ jiný (jaký)…….

6) Uveďte, co Vám současné zaměstnání především poskytuje

- ☐ finanční zajištění
- ☐ možnost seberealizace
- ☐ možnost profesního růstu
- ☐ jistotu stabilního zaměstnání
- ☐ prestiž
- ☐ jiné……

7) Považujete své zaměstnání za prestižní?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ ne
- ☐ spíše ne

8) Domníváte se, že jste za svou práci dostatečně ohodnocen(a) ?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ ne
- ☐ ne spíše

9) Označte jeden z následujících benefitů, který má pro Vás nejzásadnější význam

- ☐ pravidelná mzda
- ☐ stabilní zaměstnání
- ☐ příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ příspěvek na dopravu
- ☐ příspěvek na stravování
- ☐ zaměstnanecká prestiž

10) Který z následujících benefitů by jste si vybral (a) za velmi dobrý pracovní výkon

- ☐ pochvala vedoucího
- ☐ služební volno
- ☐ finanční ohodnocení
- ☐ nepeněžitý dar
- ☐ jiné …….

11) Jste spokojen(a) ve svém současném zaměstnání?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ ne
- ☐ spíše ne

12) Uvažujete o změně zaměstnání?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ ne
- ☐ spíše ne

12.1 Jestliže ano, proč?

- ☐ nízké finanční ohodnocení
- ☐ vyhlídka lepší práce
- ☐ ztráta zájmu o současnou práci
- ☐ nemožnost kariérního postupu
- ☐ negativní atmosféra na pracovišti
- ☐ náročné dojíždění - práce/bydliště
- ☐ rodinné důvody
- ☐ jiné důvody…….

13) Jsou pro Vás současné benefity poskytované zaměstnavatelem dostatečné?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ ne
- ☐ spíše ne

14) Zvolte, který z následujících podnětů je pro Vás nejdůležitější

- ☐ jistot zaměstnání
- ☐ uznání za dobře vykonanou prácí
- ☐ prestižní zaměstnání
- ☐ seberealizace
- ☐ možnost pracovního postupu
- ☐ jiný ……..

Závěrem bych Vám chtěl poděkovat za ochotu a čas, který jste věnovali tomuto dotazníku a také za Vaše názory, které jste zde vyjádřili.