

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Profesní motivace příslušníků bezpečnostního sboru

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Vypracoval:

Bc. Tomáš Bulejko

Brno 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Profesní motivace příslušníků bezpečnostního sboru“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Ostrava 20. 3. 2009

.....
Bc. Tomáš Bulejko

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

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

Bc. Tomáš Bulejko

OBSAH

Úvod	2
1. Motivace a její význam	4
1.1 Motivace a její podstata	4
1.2 Motivační teorie	5
1.3 Prostředky pozitivní/negativní motivace	17
1.4 Firemní prostředí a systém jako motivační faktor	18
1.5 Další faktory ovlivňující motivaci	23
1.6 Dílčí závěr	25
2. Problematika bezpečnostního sboru, představení organizace	26
2.1 Představení organizace	26
2.2 Pracovní úkoly bezpečnostního sboru	28
2.3 Požadavky a podmínky pro výkon profese	29
2.4 Nároky psychické, zdravotní a fyzické způsobilosti	31
2.5 Dílčí závěr	32
3. Profesní motivace nových i současných členů bezpečnostního sboru	34
3.1 Nábor nových příslušníků bezpečnostního sboru	34
3.2 Systém vzdělávání, zvyšování kvalifikace	40
3.3 Mzdové podmínky a odměňování	41
3.4 Sociální a jiné zaměstnanecké zabezpečení	45
3.5 Problematika novelizace zákona o služebním poměru	46
3.6 Dílčí závěr	53
4. Srovnání motivujících a demotivujících faktorů příslušníků bezpečnostního sboru	54
4.1 Motivace příslušníků policie – východiska motivačních faktorů	54
4.2 Vyhodnocení výzkumu profesní motivace	56
4.3 Doporučení pro praxi	73
4.4 Dílčí závěr	75
Závěr	76
Resumé	78
Anotace	79
Seznam použité literatury	80
Seznam příloh	82

Úvod

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Důležité je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela kvalifikované a oddané pracovníky, pracující s maximálním nasazením. Důležitým prostředkem, jak tohoto cíle dosáhnout, je správná motivace zaměstnanců. Proto jsem si jako téma své diplomové práce zvolil motivování pracovníků.

Nové společenské a ekonomické podmínky vytvářejí potřebu nových metod a nového přístupu k řízení lidských zdrojů, protože právě v lidských zdrojích, v racionálním hospodaření s nimi, v jejich formování a motivování či v péči o ně, lze najít klíč k prosperitě jednotlivých podniků i celé společnosti. Vzhledem k mé devítileté praxi v oblasti bezpečnostních služeb a zájmu o tuto problematiku, jsem se rozhodl svou práci věnovat právě této problematice.

Cílem této závěrečné práce je konkretizovat některé významné faktory ovlivňující profesní motivaci příslušníků bezpečnostních sborů a jejich působení. Při tom přihlédnou k legislativním změnám a jejich možném dopadu na motivaci po novelizování zákona č. 186/1992 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Druhým dílčím cílem je zjistit slabá místa profesní motivaci členů bezpečnostního sboru a najít doporučení pro jejich nápravu. Mým cílem není jen analyzovat současný stav úrovně a možnosti zaměstnaneckých výhod nabízených v této organizaci.

V první části závěrečné práce soustředím obecné informace o motivaci lidských potřeb, jejímu významu a **osvětlím základní pojmy a determinanty, které se týkají profesní motivace**, a které jsou nezbytnými východisky k výzkumné části.

Ve druhé části představím jeden z bezpečnostních sborů působících na území ČR, konkrétně Policii České republiky. **Popíši úkoly, které plní, požadavky a nároky na její příslušníky s přihlédnutím k některým specifikům služebního poměru podle nového zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.**

V další části se budu věnovat procesu náboru nových členů k bezpečnostnímu sboru, včetně popisu náborových kampaní, motivační strategií této organizace. Poté se zaměřím na poskytované zaměstnanecké výhody, které práce u bezpečnostního sboru poskytuje a popíši vývoj a změny působící na motivaci nových i stávajících členů bezpečnostního sboru a důvodu pro ukončení služebního poměru.

V poslední části východiska uvedená v první až třetí části ověřím na základě *výzkumu mezi členy bezpečnostního sboru pomocí dotazníku sestaveného z několika otázek týkajících se jejich profesní motivace*. Výsledky výzkumu této závěrečné práce mohou být využity v manažerské praxi v oblasti pozitivního ovlivňování pracovní motivace příslušníků bezpečnostních sborů a také na úseku personálního řízení při přijímání nových pracovních sil a jejich redistribuci. Umět zvolit správné stimuly na konkrétní podřízené a předcházet tak jejich demotivaci v pracovním procesu a doprovodným negativním projevům je úkolem pro každého personálního a vedoucího pracovníka. Informace obsažené v této práci jsou i pro mě přínosem a cestou k prohloubení a pochopení motivace v pracovním prostředí, ve kterém sám pracuji.

Pro vypracování této závěrečné práce včetně empirické výzkumné části jsem použil anonymní dotazníkové metody sběru dat, metodu analyticko-syntetickou, komparativní a metodu studia dokumentů.

1. Motivace a její význam

Téměř každé lidské jednání a chování je nějakým způsobem motivováno. Motivace lidského jednání jako taková se prolíná ve všech oblastech lidské existence, kde oblast profesní motivace a pracovního chování je jen jednou z mnoha oblastí. Motivovat můžeme ve sportu, při studiu, i v mnoha dalších oblastech lidské jednání. Práce je však orientována právě na oblast profesní a pracovní.

Porozumění problematice motivace lidského chování, resp. pracovního jednání, které je významným předpokladem možnosti na tuto osobnostní substrukturu efektivně působit a účinně ji ovlivňovat, předpokládá zejména pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká a z čeho pramení. (BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*).

Motivovat lidské chování pak *můžeme jak pozitivně*, kdy zvyšuje chuť člověka pracovat nebo posuneme jeho výsledky směrem vzhůru, *tak negativně*, jinými slovy člověka v jeho jednání demotivujeme a tím snížíme jeho výkonnost a chuť pracovat.

1.1 Motivace a její podstata

Pojem motivace se odvozuje od latinského slova „*movere*”, tj. pohybovat se. Existuje mnoho definic motivace. Co je podstatou pracovní motivace?

Z hlediska sociálního jde o navození takových podmínek pracovního prostředí, mezilidských vztahů na pracovišti a systému komunikace a odměňování tak, aby všechny tyto podmínky pozitivně ovlivnily zaměstnancův výkon.

Z ekonomického hlediska jde o záměrné vytváření pravidel a podmínek, které působí na člověka v pracovním procesu tak, aby vynakládal pracovní energii v souladu se záměrem vedení organizace. Vést správně lidi znamená ovlivňovat jejich chování. Úkolem vedoucího je dosáhnout spokojenost lidí v pracovním procesu, a tohoto stavu může dosáhnout záměrným ovlivňováním vztahu lidí k pracovnímu procesu. Chování podřízených má být ovlivněno tak, aby bylo co nejefektivnější, aby co

nejdéle přispívalo k rozvoji osobnosti pracovníka. Příčiny a mechanismy studuje teorie pracovní motivace. Její důležitost je vidět ze vztahu. (DONNELLY, J. H., GIBSON, L., IVANCEVICH, M., *Fundamentals of Management*)

výkonnost = schopnosti x motivace

Zdroje motivace

Porozumění problematice motivace lidského chování, resp. pracovního jednání, předpokládá zejména pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká, z čeho pramení. Odpověď na tuto otázku poskytne následující výklad.

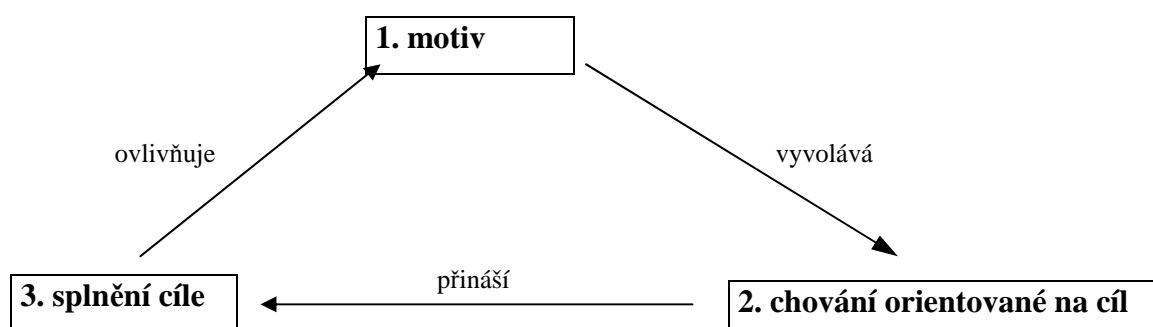
Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.

K základním zdrojům motivace patří *potřeby, pudy návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály*. (BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*).

1.2 Motivační teorie

Pro rozličné definice motivace je společné, že jde o psychologický proces, ovlivňující vnitřní pohnutky, které usměřují chování člověka, tedy aktivizují anebo pohánějí ho k činnosti s úmyslem dosáhnout cíl. (MAJEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Personální management*)

Obr. č. 1: *Model procesu motivace*



Fáze motivace lze popsat takto:

- 1. na začátku jsou vnitřní hnací síly (motivy), vyplývající z vnitřní nerovnováhy jednotlivce, které vedou k vytýčení cílů a vyvolávají v něm napětí (psychologické, sociologické), aby se angažoval chováním, kterým se dosáhne cíl;*
- 2. jednatel hledá prostředky na dosažení cíle a tím reguluje příslušné napětí v sobě, v přesvědčení, že tak uspokojí své vnitřní pohnutky;*
- 3. po dosažení cíle jednatel hodnotí, zda vynaložené úsilí stálo nebo nestálo za to; a podle toho v něm bude pokračovat a prohlubovat ho. Tento pocit ovlivní zase jiné pohnutky a proces motivace se opakuje.*

Chování člověka určují vnitřní faktory a vnější podněty. Výsledné jednání závisí jak na struktuře a dynamice osobnosti, tak i na kvantitě nebo intenzitě stimulujících podnětů z vnějšího prostředí. Struktura osobnosti znamená trvalejší dispozice (vlastnosti) jednotlivce a jejich vzájemné vazby, zatímco dynamickou stránku osobnosti, která vyjadřuje většinou její přechodné vztahy k okolí, reprezentuje motivace.

Když si člověk nevytvoří dostatečné motivy k práci, začíná ji přijímat v nátlakové formě, což může negativně ovlivňovat jeho osobnost. V případě, že chápe práci jako prostředek na uskutečnění svých cílů, může se na ni dostatečně soustředit a přesto, že si všechny své motivy nemusí uvědomovat, převládá v jeho chování snaha o co nejvyšší výkonnost. Práci dosahuje uspokojení po materiální stránce i po společenské stránce.

Vnější podněty, které potvrzují, resp. aktivizují motivy jednotlivce a ovlivňují jeho chování, se označují pojmem stimuly (motivátory). Jejich posláním je dosáhnout žádoucí chování člověka. Může to být vyšší plat, prestižní titul, jmenovka na dveřích kanceláře, ale i jiné věci, které jsou důvodem k tomu, aby člověk jednal.

Pracovník, který je motivován pracuje lépe než ten, co motivaci nemá. Je zároveň známo, že lidé jsou ochotni pracovat, a to i tvrdě, když vidí, že jejich práce je oceněna. Klíčem k úspěchu manažerské práce, je poznat motivaci podřízených pracovníků. Znalosti o tom, co je motivuje, umožňují vedoucím podniknout

konstruktivní kroky na zdokonalení pracovní výkonnosti zaměstnanců. Vedoucí musí vědět, co podřízené motivuje, a pomocí stimulů v nich vyvolávat vnitřní zájem, ochotu a chuť angažovat se na plnění úkolů odpovídajících poslání a cílům firmy, resp. její organizační jednotky. Problém však je, jak pracovníka stimulovat, aby se na cíle organizace díval jako na součást své vlastní soustavy cílů a tvrdě pracoval na jejich dosažení.

Teorie pracovní motivace studuje především tři stránky lidského chování:

- 1) kolik pracovník vykoná – množství a rychlost práce, tj. *kvantitativní stránka*,
- 2) co udělá nebo chce dělat – *kvalitativní stránka*,
- 3) jak se při práci projevuje – *vnější forma chování*.

Vedle těchto tří stránek pracovního chování je třeba ještě brát v úvahu typy chování:

- reálné chování (přenášení věcí, předvádění, balení, zapisování atd.),
- verbální chování (příkazování, ústní sdělení výsledků práce, projevy atd.)

Dále mluvíme o vnějším pracovním chování, které je registrovatelné, a vnitřním pracovním chování, u něhož není možno přímo registrovat jeho obsah. Jde o duševní práci, myšlení, ale také o prožívání pracovní činnosti. Vnější pracovní chování se projevuje navenek ve výrazu obličeje, v mimice, v gestikulaci, ale také ve výsledcích práce. Neoddělitelnou složkou práce vedoucích je vnitřní a verbální pracovní chování, jejichž projev silně ovlivňuje spolupracovníky.

Teorií pracovní motivace je celá řada, hranice mezi nimi nejsou vždy jednoznačné a jejich poznatky se často překrývají. Různé teorie motivace můžeme seskupit do dvou základních kategorií. Jsou to:

- 1) *teorie potřeb, soustředující se na poznání motivačních příčin,*
- 2) *teorie motivačního procesu.*

Teorie potřeb

Obzvláště rozšířené jsou teorie, které jsou zaměřeny na poznání motivačních příčin, tj. na zkoumání faktorů, které v člověku aktivizují, podporují a zastavují jeho určité chování. Soustředují se na určení lidských potřeb a vycházejí z toho, že lidé jsou motivováni jejich uspokojováním. Jednotlivé teorie se odlišují počtem a typy potřeb. Rozdíl je v názorech, které jsou to potřeby a jaký je jejich relativní význam. Důležitými motivačními teoriemi potřeb jsou (GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*):

- **Maslowova teorie hierarchie potřeb,**
- **Alderferova teorie ERG,**
- **Herzbergova dvoufaktorová teorie,**
- **McClellandova teorie potřeby úspěchu.**

Dalšími teoriemi motivace potřeb jsou např. teorie X a Y Douglase McGregora a teorie Z W. Ouchiho.

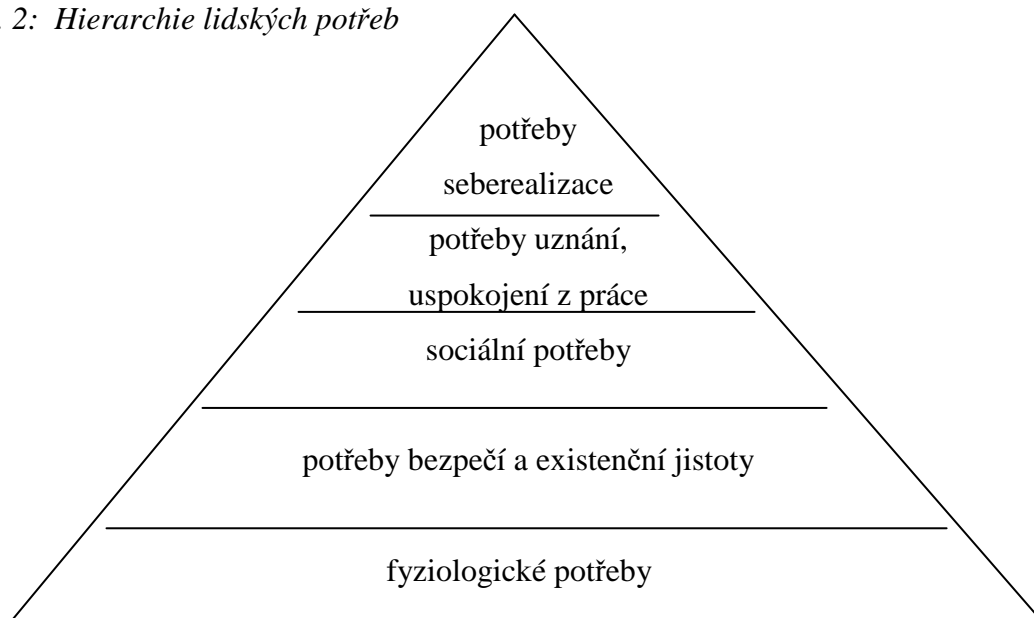
Maslowova teorie hierarchie potřeb

Tato motivační teorie je snad nejznámější (poprvé byla prezentována autorem v roce 1954). Maslow byl přesvědčen, že pro pochopení motivace v práci je třeba rozumět lidské motivaci všeobecně. Vycházel z toho, že motivace vychází z potřeb, tj. že každý je motivován k uspokojování neuspokojených potřeb. Teorie se zakládá na dvou významných předpokladech:

- 1) Každá potřeba člověka závisí na tom, co člověk už má. Pouze neuspokojené potřeby mohou ovlivnit jeho chování. Uspokojená potřeba přestává být motivačním podnětem a nemůže chování člověka ovlivnit.
- 2) Potřeby člověka jsou uspořádány hierarchicky podle důležitosti. Když se uspokojí potřeba nižší úrovně, nastupuje potřeba úrovně vyšší a motivuje člověka.

Maslow vytvořil pyramidu lidských potřeb, rozdělil potřeby lidí do pěti skupin, které jsou hierarchicky uspořádány od nejnižší až po nejvyšší potřebu. (PILAŘOVÁ, Irena. *Základy psychologie práce o organizace pro policejní manažery*)

Obr. č. 2: Hierarchie lidských potřeb



Maslow tvrdí, že jsou-li všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku neuspokojeny, uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení potřeb ostatních. Ty, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně. Podívejme se stručně na jednotlivé úrovně potřeb:

- **fyziologické potřeby** – Tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla, jako např. potřeby potravy, vody a sexu. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují. Jak Maslow ve své knize *Motivation and Personality* říká: „Osoba, která postrádá potravu, bezpečí, lásku a uznání se pravděpodobně bude pít po potravě usilovněji než po čemkoliv jiném.“
- **potřeby bezpečí a jistoty** – Když jsou fyziologické potřeby odpovídajícím způsobem uspokojeny, přebírá štafetu důležitosti nejbližší vyšší úroveň potřeb. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Z manažerského hlediska

se potřeba bezpečí projevuje ve snaze zaměstnanců dosáhnout jistoty zaměstnání.

- **sociální potřeby** – *Tyto potřeby se vztahují k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství. Na této úrovni hierarchie potřeb opouští oblast fyzických potřeb předchozích dvou úrovní. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.*
- **potřeby uznání (úcty)** – *Zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uznání od ostatních lidí musí také být pocíťováno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.*
- **potřeby seberealizace** – *Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“. Znamená to, člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti. Samozřejmě tak, jak se mění role jedince, se budou měnit i vnější aspekty jeho seberealizace. Jinými slovy, ať už je člověk univerzitním profesorem, podnikovým manažerem, rodičem nebo sportovcem, jeho potřebou je být v této roli zdatný a úspěšný. Maslow se domnívá, že uspokojení potřeb seberealizace je možné jedině po uspokojení všech ostatních potřeb. Navíc míní, že uspokojení potřeb seberealizace má za následek růst síly ostatních potřeb.*

Z Maslowovy teorie je možno vyvodit poznatek, že umění manažera spočívá ve schopnosti včas ocenit preferenční úroveň potřeb jednotlivců. Zároveň by měl umět včas posoudit, zda a jak se mění situace, s předstihem načasovat a ve vhodném čase využít adekvátní motivační působení. Musí si být vědom, že jednotlivé úrovně se částečně překrývají a že splnění potřeb na nižších úrovních vyvolává vznik potřeb na úrovních vyšších.

Ačkoliv tato teorie neposkytuje úplný návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů motivování lidí, nabízí vynikající východisko pro osoby studující problematiku řízení. Kritika hierarchie potřeb spočívá v tom, že potřeby se překrývají, přesahují hranice kategorií a mohou být docela dobře zařazeny do jedné, či dokonce do všech kategorií. Např. slušný plat může uspokojovat potřeby všech pěti kategorií, plat, který dostaneme, má prostě dopad na uspokojování mnoha rozdílných potřeb.

Kritici rovněž tvrdí, že Maslowova hierarchie potřeb je statická. Potřeby se mění v průběhu času, v závislosti na situaci, a když lidé porovnávají svoje uspokojování potřeb s uspokojováním potřeb u jiných lidí. Dvaadvacetiletý absolvent vysoké školy vnímá a zažívá potřeby a vyrovnává se s nimi poněkud jinak než dvašedesátiletý člověk připravující se na důchod a na aktivity s tím spojené.

Alderferova teorie ERG

Podle C. Alderfera (1972) existují tři skupiny potřeb, které tvoří hierarchii, ale jisté kontinuum (návaznost) potřeb:

- 1) existenčních – materiální, fyziologické,
- 2) vztahových – veškeré vztahy k lidem,
- 3) růstu – práce na sobě a svém okolí.

Pro vedoucího pracovníka z teorie vyplývá jisté poznání a to, že pokud pracovníci nemají dostatečně uspokojeny potřeby v některé ze tří skupin, pak mohou zesilovat („znásobovat“) naléhavost potřeb v ostatních skupinách. Např. zaměstnanec vidí, že nemůže dál „růst“ v organizaci, pak posílí své vztahy k ostatním zaměstnancům nebo při frustraci vztahů, posílí potřeby existenční atd.

McClellandova teorie

D. McClelland (1975) studiem manažerů dospěl k závěru, že organizace mohou svým pracovníkům poskytovat tři skupiny potřeb, které mohou mít na různých stupních řízení různou prioritu. Jedná se o:

- 1) potřebu výkonu (úspěchu),
- 2) potřebu přátelských vztahů (spojenectví),
- 3) potřebu moci (ovlivňování druhých).

Vliv na řízení:

- Potřeba výkonu je důležitá zejména pro úspěch na střední a nižší úrovni řízení, kde je přímá odpovědnost za splnění úkolů.
- Potřeba institucionalizované moci je u nejvyšších manažerů.

- Potřeba přátelských vztahů není tak významná na žádné z úrovní vyjímaje ty činnosti, kde je úspěch podmíněn přátelskými vztahy.
- Motiv výkonu je relativně stabilní charakteristikou, podle které se různí jedinci rozhodují o aktivitě nebo „neaktivitě“, s přihlédnutím na obtížnost úkolu a na vyhlídky úspěchu či neúspěchu.

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Tato motivačně-hygienická teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny odlišných potřeb. F. Herzberg (1957) se spolupracovníky zjistil při zkoumání pracovní motivace, že na pracovní spokojenost působí dvě zásadně odlišné skupiny faktorů.

- 1) *Motivátory (satisfactory)* – představují dlouhodobou potřebu sledující psychologický růst. Mají vysokou úroveň motivace a vedou k uspokojení. Patří sem úspěch, uznání, samotná práce (zajímavá práce), zodpovědnost, postup (povýšení), osobní růst.
- 2) *Hygienické, resp. udržovací faktory (dissatisfactory)* – motivační vliv mají tehdy, když potřeby nejsou dostatečně splněny. V tomto případě mohou vyvolat nespokojenost a brzdit zájem o zlepšování výsledků práce. Naproti tomu jejich zlepšování pouze zmenšuje nespokojenost, ale nezvyšuje spokojenost. Patří sem vztahy s vedoucím, pracovní podmínky, způsob kontroly, systém řízení organizace, výdělek (mzda v krátké době může působit motivačně, ale později se mění na hygienický faktor) atd. (GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*.)

Shrneme-li, pak udržovací faktory, nejsou-li přítomny, vyvolávají spíše nespokojenost, ale neznamenají silnou motivaci, jsou-li přítomny. Na druhé straně, motivační faktory, jsou-li přítomny, vedou k silné motivaci a spokojenosti, ale jejich absence nemá za následek přílišnou nespokojenost.

Herzbergovy motivační faktory se soustřeďují na práci, to znamená, že se přímo vztahují k práci samé, individuálnímu výkonu, pracovní odpovědnosti a rozvoji a uznání člověka v souvislosti s prací. Udržovací faktory jsou – pokud jde o práci samotnou – okrajové a více se vztahují k vnějším podmínkám, k vnějšímu prostředí práce.

Jiným významným poznatkem je to, že jsou-li zaměstnanci vysoce motivováni, nevdají jim tolik nespokojenost plynoucí z udržovacích faktorů. Avšak opačně to neplatí.

Tradičně manažeři reagovali na problém motivace větším množstvím peněz, širší škálou zaměstnaneckých výhod a lepšími pracovními podmínkami. Výsledkem takovýchto opatření však byla téměř nulová odezva, pokud jde o snahu pracovat pilněji. Herzbergova teorie nabízí vysvětlení tohoto jevu. Zaměří-li se manažeři pouze na udržovací faktory, k motivaci nedojde. Ke zlepšení motivace je třeba zabudovat motivátory přímo do práce. Mezi tyto motivátory patří zejména odpovědnost a autonomie, respekt a uznání od nadřízených, pocit užitečnosti v práci a možnost uplatňovat své nápady. To jsou motivační faktory.

Herzbergův a Maslowův model jsou si navzájem velmi podobné. Důkladné zkoumání Herzbergových myšlenek ukazuje, že ve skutečnosti říká, že někteří zaměstnanci mohou dosáhnout určité úrovně sociálního a ekonomického vzestupu tak, že Maslowovy potřeby vyšší úrovně (potřeby uznání a seberealizace) se stanou jejich primárními motivátory. Nicméně, tyto lidé musejí za účelem udržení svého stávajícího postavení i nadále uspokojovat potřeby nižší úrovně. Navíc, Herzbergův model rozšiřuje Maslowův model, protože rozkládá pět úrovní potřeb do dvou, na práci orientovaných, kategorií - *udržovací* a *motivační*.

Tab. č. 1 Maslowova a Herzbergova teorie: rozdíly¹

Oblast	Maslowova hierarchie potřeb	Herzbergova dvoufaktorová teorie
1. Vztahuje se	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce.	Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty.
2. Vliv potřeb na chování	Všechny potřeby mohou motivovat chování.	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.
3. Role peněžní odměny	Může motivovat.	Není klíčovým motivátorem.
4. Záběr	Týká se všech lidí a jejich životů.	Soustředuje se na práci.
5. Typ teorie	Deskriptivní (co je).	Preskriptivní (co by mělo být).

¹ Zdroj tabulky: MAJEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*)

Každá z motivačních teorií se snaží vysvětlit potřeby a chování lidí z určitého,

částečně odlišného zorného úhlu, na základě čehož se předkládají různá chápání individuálních potřeb a motivů. Jednotlivé teorie se odlišují počtem a druhy potřeb a rovněž i vztahy mezi nimi. Každá z teorií má silné stránky, ale také slabiny, které musí manažer vzít v úvahu a být opatrný. Např. když dva lidé jsou motivováni interpersonálními potřebami, mohou se použít na jejich uspokojení úplně odlišné kroky.

Tyto teorie pomáhají vysvětlit a popsat procesy, kterými se chování lidí motivuje, tedy jak se vyvolává, usměrňuje a čím se končí. To znamená, že pomáhají předvídat, jak lidé uspokojí své potřeby a zároveň popisují, jak volí mezi alternativami chování. Snaží se tedy popsat, jak jednotlivec rozhoduje o nejlepším uspokojení své potřeby, a také to, proč mají dvě osoby rozdílné chování.

Teorie motivačních procesů používají různé postupy. (MAJEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*)

Hlavní teorie jsou:

- teorie, vyúsťující v klasický model motivace a chování,
- teorie ekvity, resp. rovnosti, spravedlnosti,
- teorie očekávání,
- teorie posílení.

Klasický model motivace a chování

Stručnou charakteristiku základních poznatků teorie motivace můžeme shrnout tak, že chování lidí má tři stránky:

- 1) Směr chování (vyhýbání se těžkostem, vytváření hodnot).
- 2) Intenzita chování (množství práce, rychlost práce).
- 3) Forma chování (jak se člověk při práci projevuje).

Chování je pak ovlivněno především dvěma skupinami příčin:

1. **Příčinami vnitřními**, vyplývajícími z osobnosti pracovníka (potřebami, zájmy, postoji).
2. **Příčinami vnějšími, stimuly**. Jsou to hlavně pracovní skupina a role pracovníka v pracovním procesu, tedy určitý soubor organizačních norem, které určují jeho povinnosti.

Tyto příčiny nejsou ve své podstatě neměnné. V teorii motivace je nazýváme determinanty. Motivovat pracovníky znamená působit na tyto determinanty chování, především ovlivňovat pracovní roli, pracovní skupinu, sladit zájmy jednotlivce se zájmy organizace a ovlivňovat uspokojování individuálních potřeb pracovníků. Prostředky k tomuto ovlivňování jsou iniciátory, nejčastěji jsou to cíle a úkoly, verbální podněcování, dělba činností, vytváření sociálního prostředí, hmotné podněcování nebo podněcování hodnocením činnosti.

Teorie ekvity (rovnosti, spravedlnosti)

Teorie ekvity se týká subjektivního úsudku jednotlivce o tom, zda v porovnání s ostatními pracovníky dostal přiměřenou odměnu. Její podstata vyplývá z empiricky ověřené skutečnosti, že člověk má sklon subjektivně hodnotit a porovnávat poměr mezi tím, co do své činnosti vkládá (úsilí, vstup) a tím, co mu tato činnost přináší (výsledek, efekt, odměnu) a potom to porovná s hodnoceným poměrem vstupu a výstupu (efektu) u jiných pracovníků ve stejné anebo podobné pracovní situaci. Vzniká tedy tendence přizpůsobit výkon míře užitku, který člověk pociťuje.

O spravedlivém odměňování lze mluvit, pokud platí tento vztah:

$$\frac{\text{vlastní výsledky (odměna)}}{\text{vlastní vstupy (úsilí)}} = \frac{\text{výsledky jiné osoby}}{\text{vstupy (úsilí) jiné osoby}}$$

Teorie očekávání

Tento model ukazuje nejen to, jak lidé něco pociťují a chovají se, ale i to, proč tak reagují a jednají. Ústřední úlohu tak má percepce (vnímání) člověka. Podle této teorie motivace závisí na dvou skutečnostech, tj. na tom, jak moc chceme něco dosáhnout, a na pravděpodobnosti, s jakou předpokládáme, že toho dosáhneme. Hodnotí se atraktivnost alternativ.

$$\text{Motivace (síla)} = \text{hodnota výsledku} \times \text{očekávání výsledku}$$

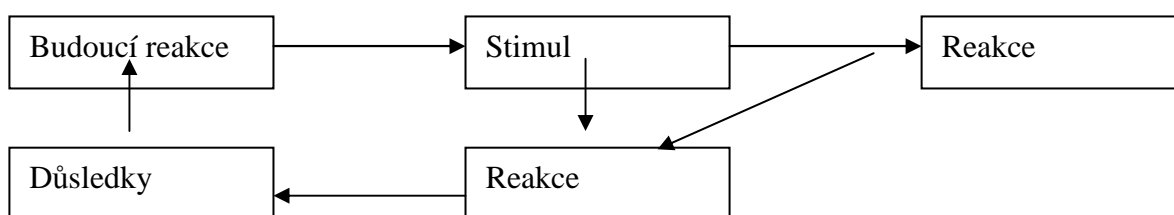
Čím je cíl atraktivnější, cennější a jeho dosažení pravděpodobnější, tím více je člověk k aktivitě motivován.

Teorie posílení

Teorie posílení se zakládá na úplně jednoduchém tvrzení, že chování je funkcí předchozích následků, tedy je jimi ovlivněno. Předpokládá se, že chování, které vyústí v odměnění (příjemné následky), se pravděpodobně zopakuje, zatímco chování, které se projeví trestáním (nepříjemné následky), se bude opakovat s malou pravděpodobností. Budoucí výběr chování je tak ovlivněn následky původního chování.

(STACHOVÁ, A.: *Personální management*)

Obr. č. 3: Motivační teorie posílení



Teorie motivace mohou sloužit k lepšímu pochopení toho, proč se lidé chovají určitým způsobem. Ani jedna neposkytuje univerzální vysvětlení lidského chování a není teorií, která by mohla objasnit celkový motivační proces. Každá z teorií nabízí dílčí, komplementární, někdy i dublující poznatky, týkající se motivačního procesu, a proto každá může do jisté míry pomoci k lepšímu pochopení motivace k práci.

1.3 Prostředky pozitivní/negativní motivace

Mnozí zaměstnanci jsou citliví na množství peněz, které dostávají, i na to, jak jsou srovnatelné s tím, co vydělávají jiní v podniku nebo ve společnosti. Můžeme tak vidět, jak peníze neboli odměna mohou silně ovlivňovat motivaci zaměstnanců. Na druhou stranu nejsou peníze jediným motivačním prostředkem neboli stimulem pro lepší výkony a větší spokojenost zaměstnanců. Majitelé či manažeři podniků i státních organizací mohou využít jiné formy stimulace zaměstnanců, které mají nepeněžní formu v určitých případech, především u prestižních a dobře placených zaměstnání mohou mít pro zaměstnance větší váhu než samotné peněžní hledisko.

Stimuly můžeme členit do několika skupin:

- *Hmotné hodnocení výkonu:*
 - mzdou, odměnou, podílem na zisku společnosti,
 - postihem za nekvalitní plnění výkonu sníženou mzdou, prémie, neudělením odměny, pokutováním, penalizováním atd.
- *Hmotné hodnocení výkonu poskytováním výhod:*
 - financování získání kvalifikace pracovníka, účasti na studiu, konferencích, sympoziích, stážích, rekreacích, úpravou pracovní doby, zapůjčením přístrojů atd.,
 - neposkytnutím těchto výhod.
- *Delegování vyšší pravomoci a odpovědnosti nebo naopak ztráta vedoucího místa při špatném plnění řídicích úloh:*
- *Pravidelné hodnocení výsledků práce, profilu jedince:*
 - jako základ pro povyšování, návrhy odměn, vyznamenání,
 - jako základ pro postihy, příp. jejich zveřejňování,
- *Výběr do systému přípravy vedoucích pracovníků:*
 - výběr na studium, studijní pobyty, stáže v zahraničí,
 - odvolání studijních pobytů, stáží.
- *Zveřejňování výsledků práce jednotlivců a kolektivů:*

- oznamování odměn těm, kteří vynikají a podporování věrnosti firmě, pěstování pocitu sounáležitosti k firmě,
- oznamování a postih těch, kteří neplní stanovené úkoly.
- *Kontrola a celý řídicí systém vedoucího, jeho uplatňování v podmínkách firmy.*
- *Vlastní charakter vykonávané práce:*
 - nadprůměrně pracujícím zaměstnancům přidělování sice náročnější, ale zajímavější, prestižně hodnocené práce, přidělení speciálních úkolů,
 - naopak přidělení méně prestižní i hodnocené práce.
- *Hodnocení výsledků práce firmy, postavení v ekonomice, personální politika firmy, princip výchovy, výcviku a rotace vedoucích, princip kvality a další.*

1.4 Firemní prostředí a systém jako motivační faktor

V řízení podniku, organizace musí být pozornost věnována otázkám, jak přistupovat k vedení pracovníků a pracovních skupin, jak hodnotit dosažené výsledky, dále jak vytvářet podmínky pro rozvoj aktivity pracovníků, jak podněcovat jejich iniciativu, upevňovat jejich pracovní kázeň a podobně. Z hlediska nejen ekonomického, ale i sociálního jde především o to, jakými konkrétními prostředky lze vyvolat aktivitu a zájem lidí o práci. Jak tyto nástroje mají být konstruovány, aby odpovídaly potřebám motivovaných a jak propojit tyto jednotlivé nástroje řízení, které mají vyvolat iniciativu, jaké vazby mezi nimi vytvořit, aby působily integrovaně a navzájem se neoslabovaly. Jaké jsou konkrétní cíle organizace, aby tyto nástroje byly správně nasměrovány, zmiňme alespoň ty nejdůležitější.

Motivační účinnost mzdy

Obecně platí, že každý člověk se nejdříve zaměřuje na uspokojení potřeb základního charakteru a potřeb, které souvisí s jeho základním existenčním zajištěním. Mzda je prostředek, kterým můžeme uspokojit většinu těchto potřeb. Teprve potom začíná stoupat význam dalších potřeb. V tomto stádiu ustupuje mzdový faktor do pozadí, ovšem jen za předpokladu stálé výše mzdy a poměru mzdy vůči ostatním.

Dosáhl-li pracovník uspokojení v oblasti základních potřeb, zaměřuje se na získání vyššího společenského postavení, např. chce postoupit ve funkci. S tím ovšem začne opět do popředí významnosti vystupovat mzda, která odpovídá realizování se na vyšší úrovni.

A kdybychom brali jeden faktor za druhým, zjistíme, že mzda se prolíná a vystupuje v různých souvislostech téměř se všemi faktory. Lze tedy říci, že v komplexu motivačních faktorů vystupuje mzda jako podstatný motivační prvek při existenci peněžních vztahů. A dále platí, že ani ne tak sama absolutní výše mzdy, ale relace mzdy mezi příjemci uvnitř kolektivu, je určujícím prvkem příštího výkonu. Má-li systém odměňování motivovat, musí vytvářet přesvědčení, že dobrý výkon vede k vyšší odměně.

Funkce mzdy v naší společnosti:

- 1) ***stimulační funkce*** – z níž by měla vyplývat osobní hmotná zainteresovanost, zájem o práci a zvyšování kvalifikace, uspokojení zaměstnance,
- 2) ***zabezpečovací funkce*** – představuje zabezpečení určité životní úrovněmi sociálního statusu a krytí životních nákladů zaměstnance,
- 3) ***regulační funkce*** – měla by přispívat k udržení rovnováhy cen na vnitřním trhu a působit na omezování růstu inflace.

Při uplatňování těchto funkcí mzdy dochází k rozporným zájmům mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Zaměstnavatel musí mít zájem na snižování vlastních nákladů, jejichž součástí jsou i mzdy zaměstnanců, a na docílení přiměřeného zisku. Zaměstnanci mají naopak zájem na růstu mzdy, aby mohli lépe uspokojovat své nároky na životní úroveň.

Mzda se skládá prakticky ze tří složek:

- a) *základní mzdy (tj. pevné složky),*
- b) *mzdových forem (tj. pohyblivé složky),*
- c) *příplatků ke mzdě.*

Jestliže pracovníkova touha po vyšším platu či mzdě není uspokojena, může se to odrazit ve sníženém výkonu, v předkládání stížností, v ochotě stávkovat nebo dokonce v rozhodnutí odejít z organizace.

Víme, že hmotné zabezpečení lze dnes sotva již považovat za základní stimul a že je patrná i změna potřeb pracovníků. Přesto však zůstává mzda důležitým motivem pro lidskou činnost. Toto lze vysvětlit tak, že mzda zřejmě neobsahuje pouze aspekt zajištění existence, ale je i výrazem ohodnocení a uznání a jako taková může přispět k uspokojení potřeb, vztažených na vlastní osobu. Nezřídka je to náhrada za nedostatečné přímé osobní uznání.

Zaměstnanecké výhody (benefity²) a trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a platů a dalších výše uvedených forem odměňování nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k vykonávané funkci, k postavení zaměstnance na pracovišti. Ostatní výhody (zaměstnanecké slevy na podnikové výrobky, dotované či bezplatné stravování, odlučné, úhrada nákladů vzdělávání, poskytování zvýhodněných nebo bezúročných půjček, podnikový automobil daný plně k dispozici zaměstnanci, rekreační služby a služby pro aktivity volného času, podnikové ubytování, podniková zdravotní a rehabilitační péče, podniková doprava zaměstnanců, podnikové jesle a mateřské školky, rekreace pro děti zaměstnanců, poskytování parkoviště atd.).

Odbory zpravidla při kolektivním vyjednávání vytvářejí tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou často *předmětem kolektivních smluv*.

Jestliže organizace chce, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Často totiž organizace nabízejí uniformní soubor výhod vybraný personálním útvarem či vedením podniku. Jenom málokdy je záležitost konzultována se zaměstnanci. Řadoví pracovníci však mohou mít zcela odlišné představy a potřeby, než jak to vidí personální útvar či vedení

² Odvozeno z anglického slova "benefit", znamená prospěch, výhodu, užitek

organizace. Pracovníci také netvoří homogenní soubor, ale jejich preference v oblasti zaměstnaneckých výhod jsou ovlivňovány různými faktory.

Protože existují rozdíly v preferencích pracovníků, podniky začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (**tzv. cafeteria systém³**) Zaměstnanec má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, či takového souboru zaměstnaneckých výhod, které jsou právě pro něj nejzajímavější. V případě, že se jeho situace a potřeby změní, má možnost změny struktury souboru svých zaměstnaneckých výhod.

Při zavádění nových zaměstnaneckých výhod anebo při změně systému nepeněžního odměňování musí firmy řešit několik základních otázek. Jaké benefity? Jakým zaměstnancům? V jaké hodnotě a jakým způsobem?

Problémem na českém trhu práce (bavíme-li se o nižších pozicích) je to, že stravenky jako jedna z nákladově efektivních zaměstnaneckých výhod již ztratily svůj motivační efekt, protože se staly v českých firmách standardem. Některé firmy se proto snaží tento negativní dopad snížit zdůrazňováním hodnoty, kterou zaměstnanci tímto způsobem dostávají navíc, například jako speciální položku na výplatní páse. Mobilní telefony jsou dnes již také vnímány jako běžný pracovní nástroj, ačkoli ještě v devadesátých letech představovaly pro zaměstnance velice atraktivní nadstandardní zaměstnaneckou výhodu.

Při řešení otázky, jaké benefity zvolit, se tedy firmy začínají ohlížet po více nadstandardních výhodách. Do této kategorie stále patří především služební auto i pro soukromé použití. Pokud chce ale firma poskytovat benefity všem zaměstnancům, musí si zvolit výrazně levnější benefity, které by zároveň měly být alespoň částečně daňově výhodné. Do této skupiny se řadí především příspěvky na penzijní připojištění a kapitálové životní pojištění a příspěvky na aktivní odpočinek zaměstnanců ve volném čase. Mezi volnočasové benefity patří příspěvky na služby sportovních, kulturních, rekreačních, zdravotních a vzdělávacích zařízení. Určitým hlediskem při volbě benefitů by mělo také být, jaké "poselství" chce zaměstnavatel nabízenými benefity sdělit. To znamená, zda má zájem na posílení pocitu jistoty a bezpečí (penzijní a životní

³ *Systém odměňování zaměstnanců pomocí poukázek, které může zaměstnanec směnit za bonus, který si přeje.*

pojištění) nebo zda chce zaměstnancům kompenzovat jejich vysoké pracovní nasazení (sport, kultura a cestování).

Zaměstnanecké výhody lze ve firmě poskytovat dvěma různými způsoby. První způsob spočívá v plošném poskytování všech benefitů všem zaměstnancům, takže všichni zaměstnanci mají nárok na všechny benefity a je pouze na nich, zda je čerpají, nebo nikoliv. Druhý způsob představuje tzv. cafeteria systém, kdy si zaměstnanec volí v rámci stanoveného limitu právě ty benefity, které mají pro něj tu největší hodnotu.

V posledních letech se začíná čím dál víc prosazovat právě cafeteria systém, protože má několik zásadních předností oproti plošnému systému. Každý zaměstnanec optimalizuje čerpání svého rozpočtu podle vlastních preferencí. Zaměstnanec tak získá ze svého pohledu více, ačkoli celkový rozpočet je stejný, nebo dokonce nižší než u plošného systému.

Další významnou výhodou je to, že cafeteria systém představuje spravedlivější a finančně efektivnější řešení. Každý zaměstnanec si totiž vybere něco svého, nikdo není znevýhodněn omezenou nabídkou univerzálních benefitů. V cafeteria systému navíc čerpá 100 % zaměstnanců 100 % rozpočtu. Ze zkušeností mnoha podniků pak vyplývá, že u fixních systémů vyčerpá většinou 80-100 % rozpočtu pouze 30-40 % zaměstnanců. Volitelný cafeteria princip také umožňuje účinnější komunikaci k zaměstnancům. Jeden ucelený systém, jedna celková částka a jedny podmínky čerpání se komunikují mnohem snadněji (a tím i účinněji) než roztržitá nabídka několika odlišných benefitů.

Pružná pracovní doba

Také koncepce pružné pracovní doby nebo pružného pracovního režimu má pro mnoho zaměstnanců velký motivační účinek. Pružná pracovní doba je termín označující takové pracovní podmínky, které poskytují zaměstnanci určitou možnost volby toho, kdy chce být přítomen v práci. Respektuje, že jedinci mají různé potřeby a preference týkající se pracovní doby.

Výzkumy týkající se pružné pracovní doby naznačují, že může mít motivační účinky v souvislosti s tím, že snižuje absence a pozdní příchody do práce a rovněž zvyšuje spokojenost s prací. Navzdory problémům s koordinací pracovní doby

jednotlivých pracovníků nabízí pružná pracovní doba manažerům příležitost, jak při řízení pracovní doby zaměstnanců respektovat jejich rozdílné potřeby. Schopnost vytvářet příznivé podmínky mimo pracovní potřeby zaměstnanců je zároveň určitou formou pozitivního přístupu k jejich motivování, který může být pro manažery i řadové pracovníky velmi přitažlivý. (DONNELLY, J. H., GIBSON, L., IVANCEVICH, M. *Fundamentals of Management*)

1.5 Další faktory ovlivňující motivaci

Obohacování práce

Praktickým přínosem Herzbergovy teorie je metoda motivování lidí známá jako obohacování práce. Vyznává a podporuje ji mnoho manažerů jako řešení problému kvality pracovního života.

Herzberg zdůrazňuje význam rozlišování mezi obohacováním a rozšiřováním práce. Považuje obohacování práce za nástroj, který zaměstnanci poskytuje příležitost psychologicky růst a při práci zrát, zatímco rozšiřování práce znamená pouze růst počtu pracovních úkolů. Aplikace obohacování práce mívá za úkol zvýšit motivační účinek práce. Výzkum ukázal, že pracovní místa obsahující faktory obohacování práce se vyznačují vyšší spokojeností a menší nudou s menší mírou absencí, než je tomu v případech, kdy bylo použito jiných metod vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Výzkum však také naznačuje, že pracovní místa s obohacenou prací vyžadují více času na vzdělávání pracovníku a mají za následek poněkud vyšší míru úzkosti a stresu.

V podstatě lze říct, že k obohacování práce dochází prostřednictvím růstu rozsahu práce a prohlubování jejího obsahu. Rozsah práce se týká počtu aktivit vykonávaných při práci, zatímco prohlubování obsahu práce se týká autonomie, odpovědnosti a stupně volnosti nebo kontroly nad svou prací.

Někteří autoři, kteří vyšli z Herzbergovy teorie, rozpoznali pět klíčových dimenzí práce, jsou-li přítomny, činí práci bohatší. Hackman a jeho spolupracovníci, poté co prozkoumali různá zaměstnání, došli k závěru, že tyto klíčové dimenze často nelze na mnoha manažerských a dělnických pracovních místech nalézt. Rovněž

zaznamenali značné individuální rozdíly v tom, jak zaměstnanci na tyto klíčové dimenze reagují. Nikoliv všichni zaměstnanci chtějí nebo mohou mít prospěch z obohacené práce.

- První klíčová dimenze je rozmanitost práce. Ta umožňuje zaměstnancům vykonávat různé operace, používat různé postupy a nezřídka i různá zařízení. Práce vyznačující se vysokou mírou rozmanitostí jsou často považovány za podnětné, protože se při nich využívá všech dovedností, celé šíře kvalifikace zaměstnance.

- Druhá klíčová dimenze, celistvost úkolů, umožňuje zaměstnancům vytvářet jakési funkční celky, samostatně dokončovat určitý kus práce. Příliš specializované práce mají tendenci vytvářet rutinní pracovní úkoly, které mají za následek to, že pracovník vykonává pouze jednu část práce potřebné k dokončení nějakého celku. Rozšíření úkolu tak poskytuje pracovníkovi pocit, že dělá celou, smysluplnou práci, dává mu pocit identifikace s celistvým úkolem.

- Významnost úkolu, je vlastně dána mírou vlivu, který má určitá práce na ostatní lidi. Může jít o vliv projevující se jak v organizaci, tak mimo ni, ve společnosti. Pocit, že dělají něco, co stojí za to, je pro mnoho lidí důležitý. Například, když příslušný nadřízený řekne zaměstnanci, že udělal dobrou práci, která významně přispěla k úspěchu celého oddělení. Úkol má prostě význam, protože je okolím uznáván jako významný.

- Čtvrtá klíčová dimenze, autonomie, se týká toho, že zaměstnanci mají určitou kontrolu nad svou prací, určitý prostor pro podílení se na řízení své práce a svého pracoviště. Tato dimenze se zdá být významná při stimulování smyslu pro odpovědnost. Populární systém řízení podle cílů je jedním ze způsobů poskytování větší autonomie, protože dává pracovníkům možnost stanovovat si pracovní a osobní cíle.

- Zpětná vazba, pátá klíčová dimenze, se týká informování pracovníka o tom, jak dobře vykonává svou práci. Lidé obvykle potřebují vědět, jak pracují a jak je na jejich práci pohlíženo. Přitom potřebují mít tuto zpětnou vazbu relativně často, aby se mohli průběžně orientovat na nezbytné zlepšení svého pracovního výkonu.

1.6 Dílčí závěr

Existuje mnoho přístupů k problematice pracovní motivace zaměstnanců. Není v mých silách ani cílem popsat v mé práci všechny a proto jsem zmínil jen základní a nejznámější z dostupných dokumentů věnujících se problematice profesní resp. pracovní motivace.

Dosáhnout svého cíle obecně pomáhá silná ctížádost. Silnou ctížádost můžeme najít u lidí, kteří jsou perfekcionisté. Každý z nás má jistě větší motivaci, vidí-li na své práci nějaký výsledek, nějaký posun. „*Soustřed'te se na cíl a dokážete cokoliv,*“ říká jeden kanadský psycholog⁴.

Málokdo dokáže jít a pracovat, aniž by věděl proč a za jakým účelem. Každý se dnes až prospěchářsky ptá, co já z toho budu mít? Tuto otázku bychom mohli nahradit, i jinou otázkou. Například otázkou „*Co mě má motivovat, abych danou práci dokončil?*“ Bohužel se stává, že jedinou motivací pro mnoho lidí jsou jen peníze. Lidé potom nehledí na zdraví, na okolní vztahy, na čas, zkrátka na nic. Peníze jsou jistě důležité k uspokojení většiny lidských potřeb, ale jak říká klasik – peníze jsou krásná a přepychová věc, ale štěstí si za ně nekoupíš!

⁴ Zdroj: <http://www.dreamlife.cz/osobni-rozvoj/mysleni/jake-zazraky-dokaze-v-zivote-dobra-motivace/article.html?id=154>

2. Problematika bezpečnostního sboru - představení organizace

Na území našeho státu, tj. České Republiky působí několik bezpečnostních sborů, a to Hasičský záchranný sbor, Celní správa, Armáda ČR a Policie ČR, z toho dva jsou ozbrojené (armáda ČR a policie ČR). V této kapitole představím jeden z ozbrojených sborů – organizaci policie ČR. Je to jeden z nejpočetnějších sborů i zaměstnavatelů patřící pod výkonná křídla státní správy. Počet jeho členů se pohybuje něco pod padesáti tisíci členy.

Na bedrech jeho řídicích článků spočívá velká odpovědnost, uvědomíme-li si, že tento sbor má zajistit veřejný pořádek, dodržování ústavních práv a zákonů a ochranu majetku a bezpečnost dalších 10 milionů spoluobčanů naší země, což je jistě velmi. To je jistě nelehký úkol a tak je nezbytné, aby si byli všichni členové vědomi této odpovědnosti a na druhé straně byli za to dostatečně motivováni k tomu ji unést.

2.1 Představení organizace

Česká národní rada se usnesla na zákoně č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky (dále jen „zákon o Policii“), kterým zřizuje ozbrojený bezpečnostní sbor České republiky s názvem Policie České republiky (dále jen „policie“).

Policie je ozbrojeným bezpečnostním sborem, který plní úkoly ve věcech vnitřního pořádku a bezpečnosti v rozsahu vymezeném ústavními zákony, zákony a ostatními obecně závaznými právními předpisy. Při plnění svých úkolů spolupracuje s mezinárodními organizacemi a policejními institucemi a s bezpečnostními sbory jiných států.

Nutno podotknout, že v současné době policie prochází řadou rozsáhlých reforem ve všech oblastech. Novelizují se zákony, modernizují se policejní služebny v rámci projektu P1000, vozový park policie, probíhá tzv. „generační obměna“ a s tím související nábor nových policistů, vytváří se nový mediální obraz v očích veřejnosti

v podobě nových televizních spotů, nového loga (*obrázek č. 1*) atd. O těchto a mnoha dalších změnách se ještě zmíním v další v kap. 3.1 závěrečné práce.

Obrázek č. 1: vzor nového loga policie ČR



Organizace a řízení policie

Policie je podřízena ministerstvu vnitra jako výkonnému článku státní správy. Policie se organizačně člení na Policejní prezídium České republiky a na další útvary s územní působností, které zřizuje ministerstvo vnitra.

Činnost policie při plnění úkolů řídí Policejní prezídium České republiky. V jeho čele stojí prezident; policejní prezident je představeným všech policistů, s výjimkou policistů povoláných k plnění úkolů v ministerstvu nebo v útvarech vyšetřování. Policejního prezidenta jmenuje a odvolává ministr vnitra se souhlasem vlády České republiky. Policejní prezident odpovídá za činnost policie ministru vnitra ČR. Nižšími články bezpečnostního sboru jsou krajská ředitelství a policejní ředitelství hlavního města Prahy. Těm jsou podřízeny nejnižší články v podobě obvodních oddělení policie.

U policie působí několik složek dělících se dle náplně svých služebních úkolů - *služba pořádkové a železniční policie, služba kriminální policie, služba dopravní policie, ochranná služba, služba ochrany ekonomických zájmů, služba cizinecké policie a letecká služba*. V čele služeb pak stojí ředitelé, které jmenuje a odvolává policejní prezident.

2.2 Pracovní úkoly bezpečnostního sboru

Každý **policista** musí mít při výkonu své služby **na paměti dva základní atributy a to slušného občana**, pro kterého zde je, **a zákon**, který ho vede při jeho rozhodování. Smyslem policejní práce je ochrana věcí veřejného zájmu. Je službou obyvatelstvu, která spočívá v ochraně životů, majetku, i každodenního pořádku. Policisté se významně podílejí na stíhání pachatelů trestných činů, ale také na prevenci kriminality. Policie plní v rámci své náplně práce tyto úkoly:

- chrání bezpečnost osob a majetku,
- spolupůsobí při zajišťování veřejného pořádku, a byl-li porušen, činí opatření k jeho obnovení,
- vede boj proti terorismu,
- odhaluje trestné činy a zjišťuje jejich pachatele,
- koná vyšetřování a vyhledávání o trestných činech,
- zajišťuje ochranu státních hranic ve vymezeném rozsahu,
- zajišťuje ochranu ústavních činitelů České republiky a bezpečnost chráněných osob, kterým je při jejich pobytu na území České republiky poskytována osobní ochrana podle mezinárodních dohod,
- zajišťuje ochranu zastupitelských úřadů a ochranu objektů zvláštního významu,
- dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu a spolupůsobí při jeho řízení,
- odhaluje přestupky, objasňuje je a projednává,
- vede evidence a statistiky potřebné pro plnění svých úkolů,
- vyhlašuje celostátní pátrání; přitom je oprávněna zveřejňovat údaje nezbytné k identifikaci hledaných osob,
- získává, soustřeďuje a vyhodnocuje informace sloužící ochraně ekonomických zájmů České republiky,
- na základě vyznění orgány Vězeňské služby České republiky provádí úkony související s bezprostředním pronásledováním osob, které uprchly z výkonu vazby nebo z výkonu trestu odnětí svobody,
- zadržuje svěřence s nařízenou ústavní nebo uloženou ochrannou výchovou, kteří jsou na útěku, a spolupůsobí při jejich vyhledávání.

Úkoly policie jsou uvedeny v zákoně o Policii. Tento zákon prošel procesem novelizace, která bude účinná od 1. 1. 2009 jako zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. Rozšiřují se v ní oprávnění použití zbraně, přibyly donucovací prostředky a oprávnění policie (nově např. § 41 vstup do živnostenské provozovny, §45 vykázání u narušení manželského soužití atd.). Zdá se, že tyto změny budou u příslušníků policie i u veřejnosti jsou přijímány ve většině případů s příznivým ohlasem. Samozřejmě až čas a zvláště použití těchto pravomocí od roku 2009 ukáže, zda budou prospěšné.

2.3 Požadavky a podmínky pro výkon profese

Uchazeč se zájmem vykonávat službu u policie musí doručit na personální pracoviště svou písemnou žádost a splňovat tyto podmínky:

- Občanství České republiky.
- Věk nad 18 let.
- Bezúhonnost podle § 14 z. č. 361/2003 Sb. o služebním poměru.
- Minimálně střední vzdělání s maturitní zkouškou.
- Fyzickou, zdravotní a osobnostní způsobilost k výkonu služby.
- Není členem politické strany nebo politického hnutí.
- Nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, vykonávajících podnikatelskou činnost.

Vznik služebního poměru je podmíněn složením služební slibu nastupujícím policistou, který v průběhu služebního poměru nesmí tento slib porušit, neboť porušením služební slibu zvláště závažným způsobem je důvodem propuštění ze služebního poměru. Policista slavnostním způsobem deklaruje svou vůli obětavě plnit služební povinnosti při ochraně veřejných zájmů a ve prospěch veřejnosti až po nasazení vlastního života.

Služební slib

Policista skládá při nástupu do služby služební slib. Služební slib se považuje za složený, stvrdí-li jej uchazeč svým podpisem. V případě, že uchazeč slib odmítne složit anebo jej složí s výhradami, jeho služební poměr nevznikne. Služební slib má toto znění:

„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život.“

Zvýšené nároky na výkon služebního poměru

Délka základní doby služby v týdnu se řídí obecně závaznými právními předpisy platnými pro pracovníky v pracovním poměru. Na rozdíl od zaměstnanců v pracovním poměru může nepřetržitá služba činit až 24 hodin. Policistovi lze nařídít konání služby nad základní dobu služby v týdnu. Rovněž mu lze v důležitém zájmu služby nařídít služební pohotovost na pracovišti nebo mimo pracoviště.

Vyžaduje-li to důležitý zájem služby, může být policista přeložen k výkonu funkce, do které byl ustanoven, do jiného místa služebního působiště bez jeho souhlasu nebo i proti jeho vůli, na nezbytně nutnou dobu, nejdéle však na jeden rok.

Po dobu služebního poměru nesmí být policista členem politické strany nebo být činným v politickém hnutí ani vyvíjet v jejich prospěch jakoukoliv činnost, která nesouvisí s plněním jeho služebních úkolů.

Policista musí mít souhlas služebního funkcionáře ke správě cizího majetku, k provozování činnosti nebo účasti na živnostenském podnikání nebo k vykonávání jiné výdělečné činnosti v pracovním nebo obdobném poměru. To platí i k členství v představenstvech, dozorčích radách nebo jiných orgánech obchodních společností či družstvech.

Pozbyl-li policista státního občanství ČR, anebo pokud byl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin, bude propuštěn ze služebního poměru.

Policista je povinen zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, se kterými se seznámil při plnění úkolů policie nebo v souvislosti s nimi, a které v zájmu zabezpečení úkolů policie nebo v zájmu jiných osob vyžadují, aby zůstaly utajeny před nepovolanými osobami. Tato povinnost trvá i po ukončení služebního poměru policisty.

2.4 Nároky psychické, zdravotní a fyzické způsobilosti

Ve fázi přijímacího procesu je uchazeč o přijetí požádán o napsání životopisu a vyplnění osobního dotazníku a předložení rodného listu, výpisu ze zdravotní dokumentace registrujícího lékaře (ve formě vyplněného dotazníku), dále doklad o dosavadní praxi včetně vojenské služby, mateřské dovolené; čestné prohlášení o neúčasti v žádné politické straně a nakonec souhlas s poskytováním a zpracováním osobních údajů. Přijímací řízení obvykle trvá 3 měsíce. V průběhu řízení uchazeč absoluuje *psychologické vyšetření, prověrku tělesné zdatnosti, zdravotní prohlídku a další personální řízení*. (Hanková, Ivana. *S rozumem a odvahou. Informace o možnostech uplatnění v Policii ČR*)

- **Psychologické vyšetření** - je zaměřeno na zjišťování osobnostních předpokladů potřebných pro výkon služby na základních policejních služebních místech. Uchazeči absoluuji celodenní vyšetření, v jehož průběhu vyplňují osobnostní dotazníky, podrobují se výkonnostním testům a řízeného pohovoru s psychologem. Výsledkem je komplexní posouzení vhodnosti uchazeče pro výkon služby. Pokud uchazeč nesplní kritéria nutná pro přijetí, může další psychologické vyšetření postoupit nejdříve za dva roky!

- **Prověrka fyzické zdatnosti** – se skládá ze čtyř testů a to z: člunkového běhu, běhu na 1000 m, celomotorického testu, a cvičení kliků. Cílem fyzické způsobilosti je posoudit úroveň rozvoje pohybových schopností uchazeče. Toto prověřování je prováděno formou testů před komisí, která uchazeče hodnotí v kategoriích „splnil“ nebo „nesplnil“. Uchazeči musí ve čtyřech povinných disciplínách

dosáhnout v celkovém součtu min. 32 bodů, z toho min. výkon pro uznání disciplíny je u člunkového běhu 4 b, u celomotorického testu 4 b, u kliku vzpor-ležmo 2 b, u běhu na 1000 m 2 b. Nadstandardní výkon v jedné disciplíně není důvodem pro zproštění od absolvování jiné disciplíny.

Nejpozději do ukončení základní odborné přípravy musí nově přijatí policisté splnit požadavky fyzické způsobilosti pro příslušnou skupinu podle místa zařazení, zpravidla se jedná o 2. Skupinu, kde pro splnění kritérií je nutné v každém testu získat min. 4 b., a v celkovém součtu min. 36 b. V *příloze č.1* je uveden přehled a bodové ohodnocení výkonů při testech fyzické způsobilosti i s rozdělením podle pracovního zařazení u policie.⁵

- **Komplexní zdravotní prohlídka** – sleduje posouzení zdravotní způsobilosti k výkonu služby. Je provedena na specializovaném pracovišti vojenské nemocnice. Uchazeč podstoupí důkladné vyšetření zraku, sluchu, pohybového aparátů, je mu odebrána krev a provedeny další lékařské testy. Přísná zdravotní kritéria jsou prevencí před případným poškozením zdraví v důsledku náročných podmínek služby policistů.

Od přijímacího řízení mohou obě strany kdykoliv v jeho průběhu odstoupit. Každý uchazeč je o výsledku přijímacího řízení vyrozuměn písemně. Personální údaje nepřijatých uchazečů se archivují ještě další 3 roky a poté jsou skartovány. Tyto údaje se zohledňují při opakovaném přijímacím řízení v průběhu dalších tří let.

2.5 Dílčí závěr

Práci u policie České republiky a samotný výkon policejní služby je vhodné chápat jako celoživotní povolání se všemi zákonnými a morálními pravidly. Úkolem policisty je především chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti, práva a svobody osob, působit preventivně proti trestné nebo jiné protiprávní činnosti a usilovat o důvěryhodnost veřejnosti. K tomu se snaží napomoci i nové opatření ministerstva vnitra ČR, jako je např. Etický kodex Policie ČR nebo nově zřízená protikorupční linka 199, která je součástí nového „protikorupčního“ pilíře MV ČR nazvaného 3P -

⁵ Nároky na fyzickou zdatnost a psychickou odolnost jsou u některých útvarů policie značně vyšší

prevence, průhlednost, postih. Povědomí veřejnosti o této lince je bohužel malé. Policie má být nejen více kontrolována inspekčními orgány, ale má se stát i efektivním nástrojem v boji proti korupčnímu jednání ve státní správě. (Babička, V., Benda, P., a kol. *První rok změn*)

Policistou by se měl stát takový občan, který chce ve svém životě zastávat a ctít zákon, přistupovat individuálně a spravedlivě ke každému občanovi a prohlubovat své znalosti a odbornou kvalifikaci.

3. Profesní motivace nových i současných členů bezpečnostního sboru

Jak už jsem vzpomenul v úvodní kapitole této závěrečné práce, tak motivace lidského jednání má mnoho rozličných oblastí působení na člověka. Jednou z nejdůležitějších je oblast pracovní resp. profesní motivace. Vždyť právě v zaměstnání stráví většina lidí min. osm hodin denně, u spousty lidí je to i více hodin – to je třetina produktivního věku z lidského života!

Kapitola obsahuje celkovou motivační koncepci a motivační jednotlivé motivační faktory působící na nově příchozí členy v rámci náborových kampaní, dále je ní popsán systém vzdělávání, služebního postupu v rámci kariérního řádu a stimuly v oblasti sociálních, zdravotních, sportovních a dalších benefitů. Na konci kapitoly se pozastavím nad změnami způsobenými novelizací zákona o služebním poměru a jejich vliv na profesní motivaci u všech členů bezpečnostního sboru policie.

3.1 Nábor nových příslušníků bezpečnostního sboru

Cílem náboru v obecné rovině je získání odborně a profesně vhodných pracovníků v potřebném čase pro určitá konkrétní pracoviště dané organizace. Při náboru pracovníků se rozlišuje:

- a) získávání pracovníků z **vnitropodnikových** (interních) zdrojů,
- b) získávání pracovníků z **mimopodnikových** (externích) zdrojů.

a) Získávání pracovníků z interních zdrojů má své výhody i nevýhody. Mezi výhody patří např. nízké náklady na nábor, znalost zaměstnavatele u uchazeče, zabránění fluktuace, rychlejší obsazení místa atd. Mezi nevýhody patří omezený výběr

uchazečů, vyšší náklady na vzdělávání, klikaření přeložení neřeší potřebu dalšího vzdělávání.

b) U získávání pracovníků z externích zdrojů je výhodný širší výběr ze zájemců, příchozí je rychleji uznán. Mezi nevýhody pak patří vyšší náklady spojené s nábořem, větší fluktuace, riziko zkušební lhůty, neznalost podniku, seznámení potřebuje čas a peníze na příp. přeškolení a svou roli hraje i stres z přechodu na nové působiště, blokování šancí postupu a zklamání z výšky nabízeného platu. (MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Personální management*)

Pokud získáváme pracovníky z interních zdrojů, jedná se většinou o pohovory s řídicími nebo nadřízenými pracovníky popř. vyhlášení výběrového řízení na uvolněné místo v rámci organizace. U náboru nových pracovníků z externích zdrojů se mohou kromě těchto možností využít i další jako např. spolupráce se personálními útvary jiných organizací, se středními, vysokými školami, pořádáním dnů otevřených dveří nebo vlastní inzercí v prostředcích masové komunikace a sledováním inzerátů jiných.

Zatímco úlohou náboru je vyhledávání vhodných uchazečů o zaměstnání, úlohou výběru je posouzení každého uchazeče vzhledem k uvažované profesi. Výběr pracovníků a jejich přijímání pak spadá pod personální činnost. O činnosti spojené s výběrem a přijímáním pracovníků se v podniku nebo jiné organizaci dělí personální útvar a odpovídající řídicí pracovníci.

Služební poměr policisty se v mnoha ohledech liší od běžného zaměstnaneckého pracovního poměru, a proto byl upraven rozdílně od zákoníku práce *zvláštním zákonem ČNR č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie ČR, v platném znění a vyhláškou MV č. 287/2002 Sb., platného do konce roku 2006. Od 1. 1. 2007. byl novelizován zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v platném znění, včetně novel (z. č. 186/2004 Sb., z. č. 436/2004 Sb., z.č. 586/2004 Sb. z.č. 626/2004 Sb.) a důvodové zprávy*

Do služebního poměru policisty může být podle výše uvedeného zákona přijat občan České republiky starší 18 let, který je bezúhonný, splňuje kvalifikační předpoklady stanovené pro výkon funkce, do které má být ustanoven, je fyzicky, zdravotně a duševně způsobilý pro výkon služby, vykonal základní nebo náhradní

vojenskou službu, pokud podléhá branné povinnosti ⁶, a úspěšně absolvoval přijímací řízení. Přijímací řízení s uchazečem je zahájeno na základě žádosti o přijetí do služebního poměru příslušníka policie ČR. Žádost je možné předat osobně nebo zaslat poštou na obvodní oddělení Policie ČR. Od roku 2008 nově probíhá prostřednictvím internetových stránek policie ČR. Po registraci žádosti je uchazeč vyzván k osobnímu pohovoru. V rámci pohovoru předloží tyto doklady:

- *občanský průkaz, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání,*
- *muži předloží doklad o vykonání základní nebo náhradní vojenské služby nebo o vyřazení z branné povinnosti.*

V průběhu pohovoru poskytne personální pracovník uchazeči základní informace o možnostech uplatnění, finančním zabezpečení, průběhu přijímacího řízení a základní odborné přípravě policistů, která je povinným předpokladem výkon policejní práce a následuje po přijetí do služebního poměru v nejbližším možném nástupním termínu zahájení výuky. V rámci tohoto pohovoru personální pracovník rovněž ověří základní předpoklady uchazeče pro přijetí k policii. Seznámí uchazeče s podmínkami a základními povinnostmi služby, hmotným a sociálním zabezpečením policistů.

V následující fázi přijímacího řízení je zájemce o přijetí požádán o napsání životopisu a vyplnění osobního dotazníku. Celé přijímací řízení uchazeč absolvuje v průběhu cca 3 měsíců, maximální délka je pak 6 měsíců. Přijímací řízení je ukončeno buď rozhodnutím příslušného ředitele útvaru policie o přijetí uchazeče do služebního poměru policisty, nebo jeho písemným vyrozuměním, že nebyl přijat. Na přijetí do služebního poměru není právní nárok, proto není vhodné v průběhu přijímacího řízení ukončit stávající pracovní poměr. Od přijímacího řízení mohou obě strany kdykoliv v jeho průběhu odstoupit. Za kvalifikační předpoklad pro účast v přijímacím řízení se považuje nejméně ukončené úplné střední nebo úplné střední odborné vzdělání, které je zakončené maturitní zkouškou.

Policie nabízí uplatnění především uchazečům se zájmem o klasickou policejní práci v tzv. přímém výkonu služby u uniformované složky policie. V tomto případě není rozhodující, jaké povolání uchazeč dosud vykonával a jaký druh střední školy nebo učební obor s maturitou absolvoval. Všichni nově přijatí policisté absolvují

⁶ Pozn.: podrobněji rozvedeno v kapitole č. 2

tzv. základní odbornou přípravu denním studiem na určených středních policejních školách (v rozsahu 6-12 měsíců), která je teoreticky i prakticky připraví na výkon funkce u příslušné služby.

Nově podle zákona č. 361/2003 Sb. existují dva druhy služebního poměru – na dobu určitou a na dobu neurčitou. Do služebního poměru na dobu určitou v trvání tří let se zařadí příslušník při prvním přijetí do služebního poměru. Do služebního poměru na dobu neurčitou se zařadí příslušník dnem, který následuje po uplynutí služebního poměru na dobu určitou, jestliže úspěšně vykonal služební zkoušku a podle závěru služebního hodnocení dosahuje alespoň dobrých výsledků ve výkonu služby.

Do tzv. přímého výkonu služby lze přijímat také ženy. Jejich uplatnění je však omezené pouze na některé druhy služby, jelikož povolání policisty je především mužská profese, zejména s ohledem na fyzickou a psychickou náročnost policejní služby. Charakter policejní práce vyžaduje, aby policista dodržoval kázeň a přispíval k dobré pověsti a obrazu policie.

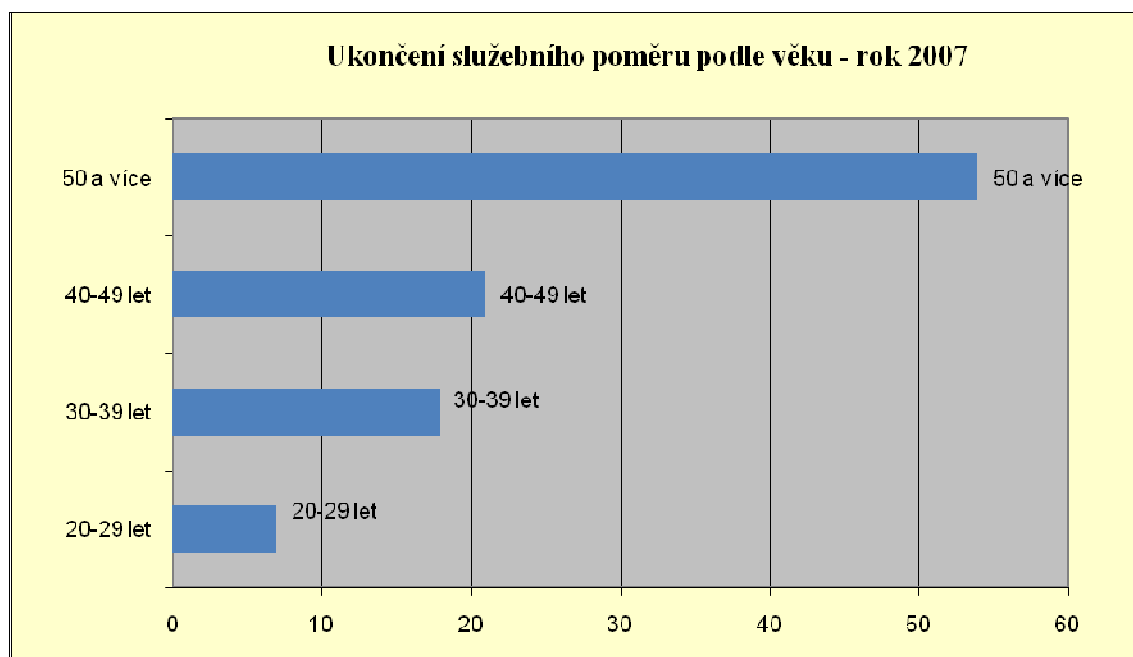
Kromě policejní služby v tzv. přímém výkonu nabízí Policie ČR zařazení do pracovního poměru, který je upraven zákoníkem práce tj. zákonem č. 65/1965 Sb. Jedná se převážně o místa programátorů, elektrotechniků a v omezeném počtu i některých dalších specializovaných pracovních pozic. U těchto funkcí se klade důraz na předchozí vzdělání i praxi uchazeče. Dále se jedná o pracovní místa v administrativní oblasti a oblasti technického zabezpečení (úklid, údržba, servis dopravních prostředků).

Náborové kampaně u policie

V souvislosti s přijetím nového zákona o služebním poměru č. 361/2003, platného od 1. ledna 2007, došlo k přeskupení sil a poměrně masivnímu odchodu příslušníků bezpečnostního sboru, především těch starších a déle sloužících, jak je znázorněno v *grafu č. 1* na následující straně.⁷

⁷ Zdroj: <http://ppportal.pcr.cz> (Policejní prezidium ČR)

Graf č. 1: Ukončení služebního poměru podle věku v roce 2007



Pozn.: údaje v grafu jsou uvedeny v % vyjádření,

K 1. lednu 2008 pak bylo v policii zařazeno 42 124 tisíc policistů (plánovaný stav je 47 415 služebních míst). Policii tedy k 1. lednu roku 2008 scházelo 5 291 lidí, tzn. 10% lidí proti ideálnímu stavu. Podrobné stavy policistů jsou uvedeny v příloze č. 2. Zároveň v této instituci pracují i občanští zaměstnanci, kterých bylo cca. 11 tisíc (plánovaný stav je 10 999), to znamenalo plný stav.⁸

Policejní prezidium muselo na tento vzniklý stav zareagovat a uspořádalo dvě velké náborové kampaně pro nově příchozí policisty a policistky. První kampaň byla rozjetá na přelomu roku 2006/2007 pod názvem „*Najdi si svého partáka*“, trvala zhruba půl roku. Jejím symbolem se stal policista vyobrazený se siluetou kolegy v hlídce. Silueta měla znázornit chybějícího partáka, kterého může nahradit kdokoli z veřejnosti. Tato kampaň se nesečkala s příliš velkým ohlasem u veřejnosti a přilákala jen velmi malý počet nových uchazečů o služební poměr.

Druhá kampaň začala na počátku roku 2008 pod heslem „*Pomáhat a chránit*“, skončila v prosinci loňského roku. Setkala se s větším ohlasem. K policii nastoupilo v roce 2008 nejvíce lidí za posledních pět let (celkem 3881 lidí), zatímco odešlo 3237 lidí. To je znatelné zlepšení oproti předchozímu roku, kdy policii opustilo 5500 lidí a přišlo k ní pouze 2400 lidí. Podle policejního prezidia k tomu významně

⁸ Zdroj: Uvedená data byla čerpána z IS EKIS II k 25. 2. 2008, statistiky policejního prezidia

přispěla i náborová kampaň Pomáhat a chránit⁹. O širokém povědomí ze strany veřejnosti napovídá i statistika policejního prezidia na (*obrázek č. 1*). Resort MV ČR vyčlenil na tuto kampaň 22 milionů korun. Byly vysílány spoty v masmédiích (televize, rádio), tištěny články v novinách a pro tuto kampaň byli zřízeny internetové stránky www.nabor.policie.cz. Policie na nich uvádí rovnou 10 důvodů, proč vstoupit mezi řady policie. Odkazuje se na nadprůměrnou mzdu, garantované hmotné zabezpečení, práci, která má smysl, na sociální a kulturní benefity a za kvalitní a dlouhodobou službu nabízí odchodné a výslužné ze zákona.

Obrázek č. 1: Náborová kampaň policie ČR v roce 2008

Konečné výsledky kampaně „POMÁHAT A CHRÁNIT do 30. 11. 2008		
Počet přístupů na náborový web	Počet tel. hovorů na zelenou linku 800 880 910	Počet vyplněných formulářů zájemce o práci
368 770	14 087	20 735
Výsledky první fáze kampaně do 30. 7. 2008		
217 453	9 578	12 467

Musím podotknout, že výsledky druhé kampaně mají i hmatatelný výsledek a počet volných tabulkových míst klesl na konci roku 2008 téměř na polovinu proti stavu k 1. lednu roku 2008.

⁹ Zdroj agentura ČTK, 12. leden 2009

3.2 Systém vzdělávání, zvyšování kvalifikace

Policisté nově přijatí do služebního poměru jsou po přijetí do služebního poměru povinni absolvovat základní odbornou přípravu. Ta by měla policistovi poskytnout vědomosti a dovednosti, rozvíjí jeho schopnosti a postoje, učí ho uznávat hodnoty potřebné pro výkon policejních činností.

Základní odborná příprava je rozdělena na část teoretickou a část odborné praxe, která probíhá 1 měsíc před zahájením a 1-2 měsíce po skončení teoretické části. Pro absolventy středních škol s maturitou je celková délka trvání odborné přípravy 9 měsíců u nových příslušníků cizinecké policie pak 11 měsíců, z toho teoretická část v trvání 6 měsíců a výuka probíhá na středních policejních školách MV ČR v Praze-Hrdlořezích, Brně, Holešově a Jihlavě. Absolventi vysokých škol právního směru absolvují školní teoretickou část základní odborné přípravy v délce trvání 10 týdnů formou kombinovaného studia ve škole s výkonem služby na útváru. Absolventi jiných vysokých škol absolvují teoretickou část v rozsahu 12 týdnů stejnou formou.

Vědomosti a dovednosti získané v rámci základní odborné přípravy jsou obsahem služební zkoušky, jejíž vykonání je pak jednou z podmínek pro zařazení policisty do služebního poměru na dobu neurčitou. Policista má nárok tuto zkoušku vykonat nejdříve 6 měsíců a nejpozději měsíc před uplynutím doby služebního poměru na dobu určitou tzn. po dvou a půl letech služebního poměru do 3 roku. Po úspěšném absolvování této zkoušky a dosažení alespoň dobrého hodnocení od vedoucího oddělení, na kterém policista vykonával svou praxi, pak přejde služební poměr na dobu neurčitou.

V systému dalšího vzdělávání u policie pro případný služební či kariérní postup figuruje policejní akademie ČR (PA ČR), která v současné době poskytuje svým studentům akreditovaný bakalářský (tříletý) a navazující magisterský (dvouletý) a doktorský (tříletý) studijní program v oboru „Bezpečnostně právní studia“, které lze absolvovat ve studiu prezenčním nebo při zaměstnání ve studiu kombinovaném. Prezenční studium v bakalářském studijním programu je určeno i pro civilní uchazeče, a ve studiu kombinovaném pro policisty a zaměstnance rezortu MV a PČR, dále

mimo resortní pracovníky veřejné správy působící v oboru bezpečnosti (BIS, vězeňská služba atd.). Magisterský studijní program „Bezpečnostně právní studia“ navazuje na bakalářský studijní program. Podmínkou pro přijetí ke studiu je absolvování bakalářského studijního programu. Podmínky pro přijetí i termín podávání přihlášek je obdobný jako na ostatních vysokých školách. Přijímací zkoušky se skládají z testu obecných studijních předpokladů, logiky a jazykového testu ze zvoleného světového jazyka. Podrobnější informace o studiu na PA ČR jsou uchazečům k dispozici na internetové adrese www.polac.cz. (Vaněk, Jan j. Vzdělávání nebude bič, čsp. Policista) V rámci dalšího odborného vzdělávání policistů je vytvořen systém specializačních kurzů.

3.3 Mzdové podmínky a odměňování

Odměňování příslušníků Policie ČR je upraveno zákonem o platu a odměně za pracovní pohotovost. Zákon zakládá nárok zaměstnanců na plat za vykonanou práci a stanoví jejich minimální platové tarify v příslušných platových třídách, druhy příplatků a jejich výši, včetně 25% navýšení za to, že nevyvíjí podnikatelskou činnost.

Nařízení vlády pak stanoví konkrétní úroveň platových tarifů, jejich rozložení do platových stupňů, pravidla pro zařazování zaměstnanců do platových tříd a stupňů, blíže upravuje podmínky pro poskytování příplatků, dalšího platu a valorizaci.

Složky služebního příjmu policisty

Platový tarif - tj. platový stupeň v platové třídě stanovený podle vzdělání, započítané praxe a funkce, do které je policista ustanoven. Základní tarif, na který má příslušník nárok, se zvyšuje o 10 % příslušníkovi, který vykonává službu ve dvousměnném, třísměnném nebo nepřetržitém režimu služby. Pro služební místo příslušníka se stanoví tarifní třída podle nejnáročnější činnosti, jejíž výkon se na služebním místě vyžaduje. Základní tarifní stupně se v tarifních třídách (je jich jedenáct) odstupňovávají podle získaných odborných zkušeností ve tříletých časových úsecích do 12 tarifních stupňů.¹⁰ Takže vždy po dovršení 3 let praxe se zvýší tarifní stupeň o jeden nahoru. Tarifní třídy a stupně jsou součástí *přílohy č. 3*.

¹⁰ § 115-117 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

Zvláštní příplatek – za činnosti spojené s ochranou zájmů státu, při nichž může dojít k ohrožení života nebo zdraví, nebo činností s mimořádnou psychickou zátěží. Příplatek je poskytován až do výše 6000Kč měsíčně.

Další složky při splnění podmínek pro výplatu

Plat a náhradní volno za práci přesčas - za hodinu práce přesčas příslušelo ještě podle „starého“ zákona 186/1991Sb. zaměstnanci část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku připadající na jednu hodinu práce a příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, a jde-li o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu, příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo platu za práci přesčas.¹¹

Podle „nového“ zákona 361/2003 Sb. však za službu přesčas policista nemůže žádat náhradní volno ani proplacení doby služby přesčas, pokud nepřesáhla celková přesčasová doba jeho služby 150 hodin v daném roce.

Příplatek za vedení – Příplatek za vedení v různé výši je měsíčně poskytovanou složkou služebního příjmu, na niž má nárok vedoucí příslušník.

Osobní příplatek - k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných kvalitních výsledků vykonávané práce lze zaměstnanci poskytnout osobní příplatek. Podmínky a maximální výši stanoví prováděcí předpis.

Zvláštní příplatek za ztížené a zdraví škodlivé pracovní prostředí – přiznává se ve výši 100 – 400 Kč měsíčně.

Příplatek za službu v zahraničí - Příslušník, který je zařazen do zálohy činné a je vyslán k výkonu služby do zahraničí v rámci jednotky mnohonárodních sil nebo mezinárodních bezpečnostních sborů, má nárok po dobu působení v zahraničí na příplatek ve výši 700 až 4 000 USD měsíčně, popřípadě v rovnocenné výši v evropské měně EURO.

¹¹ Nařízení vlády č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Odměny a tresty u policie

Odměny - za splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů, za jiné mimořádné pracovní zásluhy, za poskytnutí osobní pomoci v mimořádných případech, při významných pracovních a životních výročích za dlouhodobě dosahované kvalitní výsledky práce a za službu v ozbrojených silách ve služebním poměru lze zaměstnanci poskytnout odměnu.

Odměna za pracovní pohotovost - Za hodinu služební pohotovosti na služebně mimo dobu služby má příslušník nárok na odměnu ve výši 35 %, a jde-li o den pracovního klidu, ve výši 70 % poměrné části přiznaného základního tarifu. Za hodinu služební pohotovosti vykonávané mimo služebnu mimo služební dobu příslušníka má příslušník nárok na odměnu ve výši 10 %, a jde-li o den pracovního klidu, ve výši 15 % poměrné části přiznaného základního tarifu.

Tresty - policistovi hrozí, dopustí-li se kázeňského přestupku (zaviněného porušením základních povinností policisty, nejde-li o trestný čin), kázeňský trest. Kázeňské tresty způsobují policistovi morální, případně hmotnou újmu.

Kázeňskými tresty jsou písemná důtka, snížení funkčního platu až o 5% na dobu nejvýše tří měsíců, snížení hodnosti o jeden stupeň až na dobu jednoho roku, zákaz činnosti, nebo propadnutí věci.

Finanční náležitosti po ukončení služebního poměru

Policista nemůže být propuštěn ze služebního poměru po skončení zkušební doby bez uvedení důvodů, přičemž důvody k propuštění jsou vymezeny v zákoně o služebním poměru. Při skončení služebního poměru (kromě případů, závažných deliktů) má policista nárok na některá další plnění.

Odchodné – odchodné patří mezi peněžité nároky související se skončením služebního poměru policisty. Smyslem poskytnutí odchodného je určitá odměna policistovi za dlouhodobou službu státu v rámci služebního poměru. Je také kompenzací za ztrátu původní kvalifikace policisty a více či méně obtížné zapojení do občanského

povolání, jež je spojeno často s poklesem výdělku. Příslušník, jehož služební poměr skončil a který vykonával službu alespoň po dobu 6 let, má nárok na odchodné.

Příspěvek za službu – má povahu opakujícího se plnění a je odměnou za dlouholetou službu státu a kompenzací za službu v podmínkách tužší kázně, většího rozsahu doby služby bez nároku na vyšší služební příjem, ohrožení života a zdraví apod.

Základní výměra výsluhového příspěvku činí za 15 let služby 20 % měsíčního služebního příjmu. Výměra výsluhového příspěvku se zvyšuje za šestnáctý a každý další ukončený rok služby o 3 % měsíčního služebního příjmu, za dvacátý první a každý další ukončený rok služby o 2 % měsíčního služebního příjmu a za dvacátý šestý a každý další ukončený rok služby o 1 % měsíčního služebního příjmu. Výměra výsluhového příspěvku může činit nejvýše 50 % měsíčního služebního příjmu. Výsluhový příspěvek se zvyšuje stejným způsobem a ve stejných termínech jako procentní výměra důchodů, přičemž zvýšení výsluhového příspěvku činí polovinu zvýšení procentní výměry důchodů.¹²

Platové vyrovnání – smyslem je zachovat policistovi, propuštěnému z důvodů organizačních nebo zdravotních a poněkud diskutabilně také z důvodů nezpůsobilosti policisty ke službě stanovené služebním hodnocením, dosavadní životní úroveň po dobu jednoho roku od skončení služebního poměru. Platové vyrovnání nenáleží, jestliže policista má nárok na příspěvek za službu nebo na starobní, plný invalidní nebo částečný invalidní důchod z důchodového pojištění.

Úmrtné – skončí-li služební poměr úmrtím policisty, náleží pozůstalým úmrtné. Tento nárok související se skončením služebního poměru, je určen k překonání tíživé situace pozůstalých po policistovi. Trojnásobek posledního hrubého měsíčního služebního příjmu náleží každému z pozůstalých.

¹² § 157-159 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

3.4 Sociální a další zaměstnanecké výhody

Dovolená – Policista má nárok na 42 kalendářních dnů řádné dovolené (6 týdnů).

Dodatková dovolená – při výkonu služby zdraví škodlivé nebo zvláště obtížné má policista nárok na dodatkovou dovolenou nebo její poměrnou část. Za službu zdraví škodlivou nebo zvláště obtížnou se považuje služba policistů, kteří jsou při výkonu služby vystaveni ve významné míře nepříznivým vlivům ionizujícího záření, nebezpečí nákazy na pracovišti s infekčními materiály apod.

Dohoda o rozšíření nebo zvýšení vzdělání – policie nemusí tuto dohodu se studujícím policistou sjednat. Předmětem dohody je závazek policie umožnit policistovi rozšíření vzdělání nebo zvýšení vzdělání a tomu odpovídající závazek policisty setrvat po skončení studia ve služebním poměru po dobu určenou podle druhu studia.

Studijní pobyt - policistu lze vyslat na studijní pobyt k získání vědomostí, zkušeností, dovedností a návyků i do jiného místa, než je jeho místo služebního působiště.

Náhrada jízdních výdajů za cesty k návštěvě rodiny - policistovi náleží náhrada jízdních výdajů podle zákona č. 361/2003Sb. za cesty k návštěvě rodiny do místa trvalého pobytu rodiny nebo jiného předem dohodnutého místa pobytu rodiny, které schválí služební funkcionář na základě žádosti policisty.

Náhrada mzdy v období pracovní neschopnosti – policista má nárok na náhradu mzdy v plné výši (100%) až do 30 dnů od počátku pracovní neschopnosti. Při pracovním úrazu má nárok na plnou náhradu po celou dobu pracovní neschopnosti až po její ukončení.

Preventivní rehabilitace – poskytuje se po dobu 14 kalendářních dní ve formě organizované rehabilitace spojené s pracemi ve prospěch policie nebo ministerstva, případně také formou lázeňského léčení. Preventivní rehabilitace se poskytuje policistovi:

- který vykonává službu zdraví škodlivou nebo zvláště obtížnou,
- jestliže jeho služební poměr trval alespoň 15 let,
- jestliže jeho služební poměr trval alespoň 5 let a je starší 40 let.

Dalšími zaměstnaneckými výhodami (benefity) jsou:

- Každý policista má nárok na bezplatné vystrojení a vyzbrojení a na náhradu výdajů spojených s výkonem služby.
- Pro potřeby policistů je zřízena síť rezortních zdravotnických zařízení, které poskytují kvalifikovanou zdravotní péči. Lázeňské služby včetně rekondičních pobytů poskytují lázeňské léčebné ústavy zřízené Ministerstvem vnitra.
- Ve svém volném čase mohou policisté využívat také celou řadu rezortních sportovních zařízení, případně se stát členy sportovních klubů policie rozmístěných po území celé republiky.
- V Praze je poskytováno ubytování policistům zařazeným v přímém výkonu služby, kteří mají trvalé bydliště mimo Prahu.
- Prostřednictvím fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) jsou nabízeny policistům bezúročné půjčky až do výše 100 000 Kč, příspěvky na rodinnou dovolenou, dětské tábory, stravování v zařízeních MV ČR popř. nákup stravenek.

3.5 Problematika nového zákona o služebním poměru

Srovnání obou zákonů z pohledu policistů

Mým cílem není v tomto odstavci odcitovat všechny ustanovení nového zákona o služebním poměru, a proto se dotknu jen těch nejdůležitějších změn. Obecně lze říci, že „nový“ zákon č. 361/2003Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, podmínky pro službu zpřísňuje. *Byly zrušeny příplatky za službu v sobotu, v neděli i v noci. Jako svou újmu mohou policisté brát zrušení hodnostního příplatku, ale hlavně dosažené hodnosti, která byla odrazem jejich dlouholeté praxe, na kterou byli mnozí patřičně hrdí.*

Nově je všem přidělená stejná hodnost odpovídající pracovnímu zařazení. Bohužel se mezi ně dostali i takoví policisté, kteří za své hrdinské činy byli mimořádně povýšeni do vyšších hodností. Účinností nového zákona pak nastala situace, kdy tito

policisté byli v podstatě degradováni, což za příznivý motivační prvek chápat nemůžeme. To samé platí i o příspěvku za službu, na který má policista nárok až po 15 letech služby oproti dřívějším 10 letům.

Hodnostní příplatek - Zaměstnanci, který je příslušníkem ozbrojených sil ve služebním poměru, příslušel podle předchozího zákona o služebním poměru měsíční hodnostní příplatek *Podle nového zákona č. 361/2003Sb. o služebním poměru, již toto neplatí*. Došlo také k celkové změně, příslušníkovi ve služební hodnosti náleží odlišné hodnostní označení. (viz obrázek č. 2)

Obrázek č. 2: Tabulka udává hodnostní příplatky platné do roku 2007

Hodnost	Příplatek v Kč	Hodnost	Příplatek v Kč
rotný	1 200	podporučík	2 400
rotmistr	1 300	poručík	2 600
nadrotmistr	1 400	nadporučík	2 800
štábní rotmistr	1 600	kapitán	3 000
podpraporčík	1 800	major	3 200
praporčík	1 900	podplukovník	3 400
nadpraporčík	2 000	plukovník	3 600
štábní praporčík	2 200	brigádní generál	3 900
		generálmajor	4 100
		generálporučík	4 300
		armádní generál	4 600

Tabulka udává hodnostní označení po změně platné od roku 2007

Služební hodnost

- a) referent
- b) vrchní referent
- c) asistent
- d) vrchní asistent
- e) inspektor
- f) vrchní inspektor
- g) komisař
- h) vrchní komisař
- i) rada
- j) vrchní rada
- k) vrchní státní rada

Hodnostní označení

rotný,
 strážmistr,
 nadstrážmistr,
 podpraporčík,
 praporčík nebo nadpraporčík,
 nadpraporčík nebo podporučík,
 poručík nebo nadporučík,
 kapitán nebo major,
 podplukovník nebo plukovník,
 plukovník,
 plukovník.

Podle předchozího zákona činil příspěvek za službu 20% služebního příjmu, jestliže policista vykonával službu alespoň po dobu 10 let, za každý další ukončený rok se zvyšoval o 1%. Vyplácel se do dne vzniku nároku na starobní důchod. Příspěvek za službu byl valorizován způsobem stanoveným v zákoně č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění. Nově základní výměra výsluhového příspěvku činí za 15 let služby 20 % měsíčního služebního příjmu. Výměra výsluhového příspěvku se zvyšuje za šestnáctý a každý další ukončený rok služby o 3 % měsíčního služebního příjmu, za dvacátý první a každý další ukončený rok služby o 2 % měsíčního služebního příjmu a za dvacátý šestý a každý další ukončený rok.

Za velké minus nových podmínek služby podle nového zákona o služebním poměru lze považovat i znění §54, podle kterého **policista musí nejprve odpracovat 150 hodin nad rámec pracovního fondu a teprve pak mu bude placena služba přesčas**. Tohle ustanovení je hodně diskutabilní, protože není v policejní praxi jednotně vykládáno. Nejednotnost v proplácení nebo využívání tohoto ustanovení v zákoně potom chápu jako demotivující pro některé členy bezpečnostního, kteří se cítí být tímto ustanovením zákona poškozeni!

Na druhé straně se zákon snaží tyto nepříjemné změny kompenzovat přerozdělením výše mzdy. Příspěvek za službu má-li na něj policista nárok, bývá vyšší oproti předešlému období a pobírá jej i v době přiznání starobního důchodu. Za zmínku stojí i zvýšení z 37 na 42 dnů řádné dovolené a zkrácení čisté pracovní doby v délce 37,5 hodin za týden (nezapočítávají se do ní přestávky na oběd, cca půl hodiny). Sociální a zdravotní benefity se v novelizaci zákona o služebním poměru výrazně neprojevily.

Motivační aspekty odchodu příslušníků bezpečnostního sboru ze služebního sboru

Největším „hitem“ za poslední 3 roky se pro odchod příslušníků bezpečnostního sboru policie stalo ustanovení § 226 z. č. 361/2003 Sb. o služebním poměru. Stojí v něm, cituji:

„Příslušník, jehož služební poměr skončí do 3 let po nabytí účinnosti tohoto zákona a který nesplnil podmínku doby služby pro nárok na výsluhový příspěvek (tj. neodsloužil 15 let služby), s výjimkou příslušníka propuštěného podle § 42 odst. 1 písm. a) nebo podle § 42 odst. 1 písm. d), byl-li následně na základě jednání, které vedlo k jeho

propuštění, pravomocně odsouzen pro trestný čin spáchaný úmyslně, má nárok na příspěvek za službu podle právních předpisů platných do 31. prosince 2005, jestliže by podle nich splnil podmínku doby služby pro nárok na příspěvek za službu. Příspěvek za službu se považuje za výsluhový příspěvek podle tohoto zákona.“

Toto ustanovení se vztahuje pro policisty, kteří nedosáhli na příspěvek za službu podle novelizovaného zákona s platností této novelizace k 1. 1. 2007 až do konce roku 2009, ale podle původního zákona o služebním poměru (č. 186/199) mají na tento příspěvek nárok. Pro mnoho policistů je to velmi demotivující zůstat ve služebním poměru dalších pět let, pokud v této práci nejsou dostatečně motivováni a chybí jim pocit seberealizace, uplatnění či kvalifikačního růstu, který by v civilní sféře mohli uplatnit.

Navíc odchod podle původního zákona po 10 letech služby je vzhledem k započítání základní vojenské, dob pracovní neschopnosti a dalších náležitostí dokonce výhodnější než odchod podle nového zákona po 15 letech služby, kde se tyto věci nezapočítávají! Pro velkou část těchto policistů jsou tyto podmínky dostatečným stimulem pro ukončení jejich služebního poměru. Mnoho z nich je ve věku do 35 let a mají stále velkou šanci uplatnit se v civilním zaměstnání po prodělané rekvalifikaci.

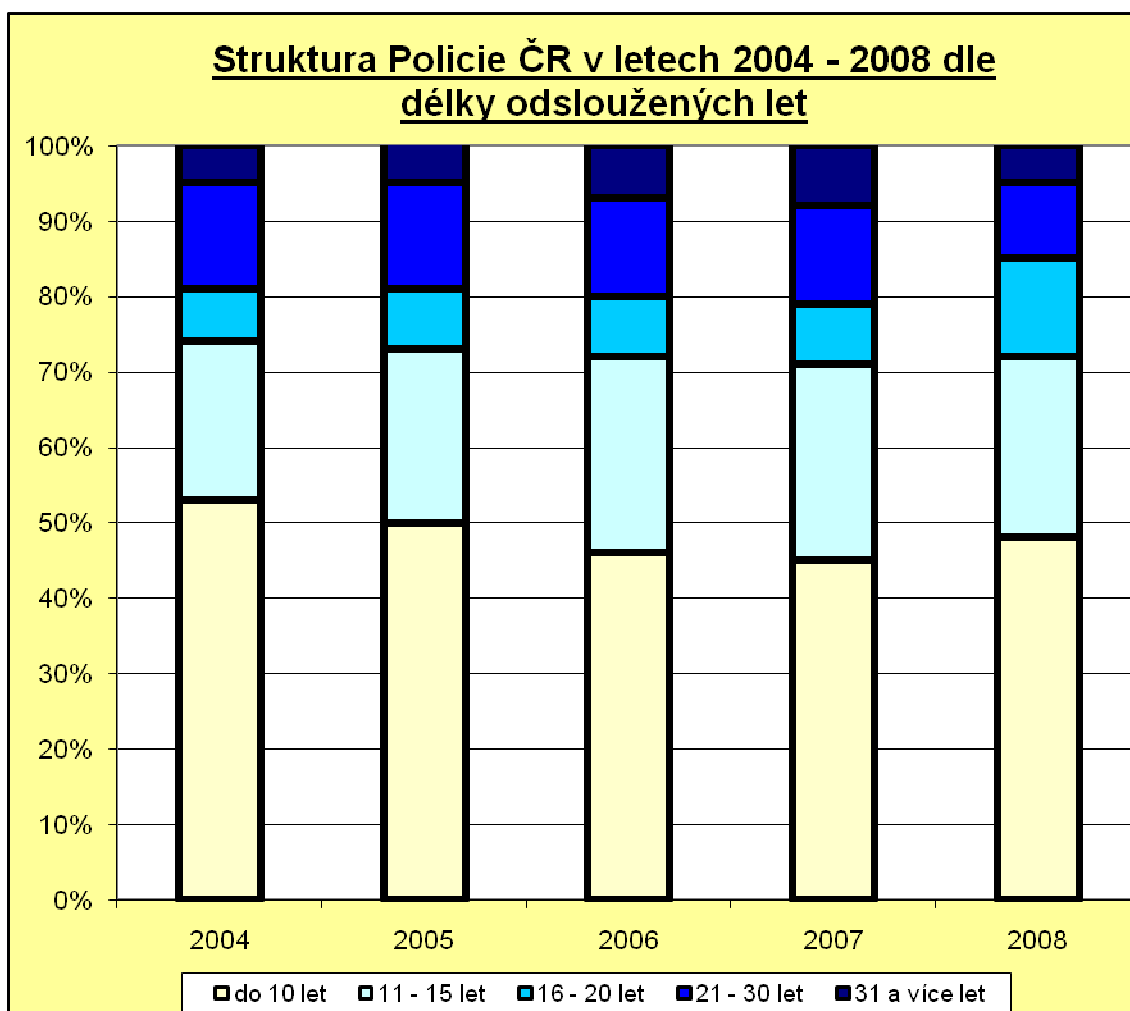
Ve služebním poměru jsou pak omezeni tím, že nemohou oficiálně vykonávat jinou výdělečnou činnost, mimo několika výjimek. V některých případech je to pochopitelné z toho důvodu, že by mohlo dojít ke střetu zájmu nebo zneužití postavení veřejného činitele, na druhou stranu v dalších je toto omezení naprosto zbytečné a vede ke vzniku tzv. šedé ekonomiky, kdy si policisté domlouvají různé brigády a „kšeftíky“ mimo zaměstnání, které dělají načerno.

Jistota slušného příspěvku za službu až do konce produktivního věku společně s možností vykonávat zaměstnání, ve kterém nenasazuje život, nemusí chodit na noční směny atd., je velkým stimulem k tomu, aby změnilly své dosavadní zaměstnání. V civilním zaměstnání pak obvykle za práci přesčas dostane zapláceno, což u služebního poměru od novelizace zákona neplatí.

Z těchto premis vychází **graf č. 2**¹³, který vyjadřuje strukturu policie ČR podle délky odsloužených let zaměstnaných policistů. V předchozích letech přibývalo zkušenějších policistů, kteří dorostli od rozdělení obou republik postupem času ve zkušené strážce veřejného pořádku.

Tento trend se otočil mezi lety 2007 a 2008, kdy začali odcházet policisté s odslouženými 10 a více lety podle původního služebního zákonu a služebně nejstarší, pro které byl odchod po mnoha letech služby rozhodně výhodnější podle předchozího zákona, vzhledem k proplácení všech příplatků, než počkat a odejít podle zákona současného.

Graf č. 2: Struktura policie v ČR v letech 2004 – 2008 dle délky odsloužených let



¹³ Zdroj: analyticko-legislativní odbor policejního prezidia, leden 2009

Motivační aspekty pro setrvání příslušníků bezpečnostního sboru ve služebním poměru

Motivační aspekty pro setrvání rozdělím na dvě základní skupiny:

- **nepeněžní** (nebo taky nehmotné),
- **peněžní** (hmotné).

Nepeněžní aspekty - v souvislosti s nově přijatými zákony o služebním poměru a z. č. 273/2008 o Policii České Republiky jde o rozšíření pravomocí policistů při plnění jejich úkolů např. při dohledu nad bezpečností silničního provozu, při ochraně veřejného pořádku. To může přinést lepší výsledky při plnění služebních úkolů a pozitivně působit na motivaci k další práci u policie.

Policie také přistoupila k reformě technického zabezpečení a pracovního prostředí u policie K nejdůležitějším krokům patří modernizace policejních služeben v rámci projektu P1000 (např. nákup nové výpočetní techniky, moderního nábytku, úprava cel předběžného zadržení); pořízení 80 pojízdných pracovišť policie (samostatně operující „pojízdné kanceláře“ použitelné v případě živelných nebo technologických katastrof); zavádění protikorupčních opatření (monitorovací systémy do vozidel), které budou v očích veřejnosti i kolegů od policie působit transparentně; nákup nových služebních vozidel s vyšším výkonem v hodnotě cca 1,4 mld. korun v období let 2008 – 2011 (ročně se předpokládá obměna cca. 700 vozidel), vybavení novými programy pro zpracování jednotlivých formulářů a další.

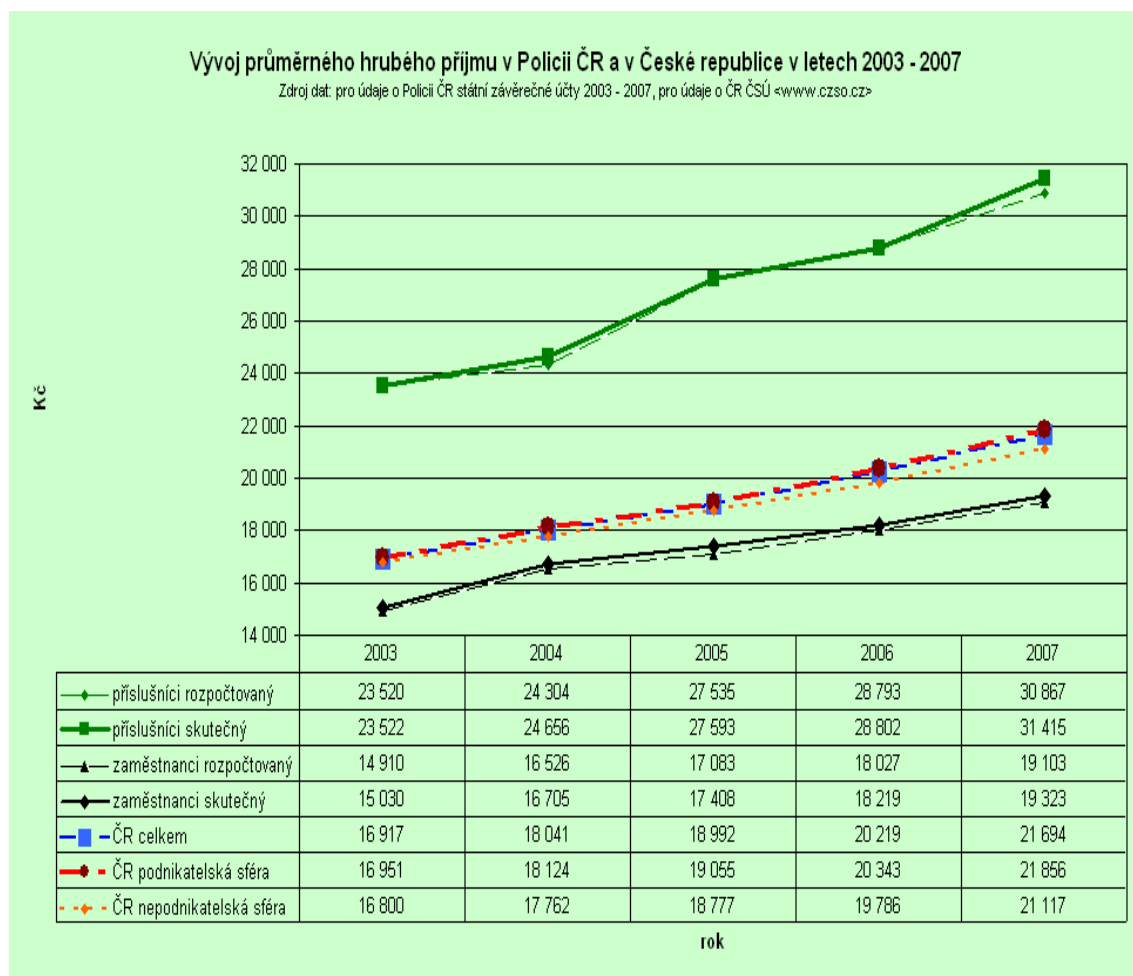
Peněžní aspekty - považuji je za minimálně stejně důležité jako nepeněžní s ohledem na blížící se hospodářskou krizi. Tato krize může znamenat utlumení snah či ambicí najít si jiné zaměstnání, jelikož důsledkem každé hospodářské krize je růst nezaměstnanosti a s tím spojené složitější uplatnění na trhu práce. Pro policisty, kteří buď nemají, nebo během několika let o kvalifikaci pro práci v jakémkoliv oboru přišli, může být odchod ze služebního poměru pastí. Je to dané také tím, že případné poskytnutí příspěvku za službu se neslučuje s poskytováním podpory v nezaměstnanosti.

Služba u policie nebo v jakémkoliv odvětví státní správy se stává sociální jistotou. K tomu musíme připočítat sociální a další programy, které policie nabízí

(viz kap. 3.4). Ty navzdory finanční krizi zatím zůstávají nedotčeny na rozdíl od spousty jiných zaměstnavatelů v soukromém sektoru, kteří v lepším případě upouštějí od těchto sociálních programů, v horším pak přímo omezují výrobu nebo propouštějí zaměstnance ve snaze snížit náklady. To se státní správy v takové míře nedotýká, protože ta je financována z veřejných rozpočtů, do kterých přispívají všichni - fyzické i právnické osoby (zaměstnavatelé i zaměstnanci). Práce u policie tak nabízí stálý příjem, který je zajištěn po celou dobu služebního poměru.

U **grafu č. 3** v této kapitole máme srovnání průměrného hrubého příjmu v předchozích letech u podnikatelské sféry, příspěvkových organizací (tzv. nepodnikatelská sféra) a příslušníků policie ČR. Tento příjem se pohybuje výrazně nad průměrným příjmem u zaměstnanců v podnikatelské a příspěvkové sféře a tento rozdíl dělá i několik tisíc korun, což může být v této době jedním z výrazných motivačních faktorů pro vstup do bezpečnostních sborů. Přispívá k tomu i náborová kampaň, která tyto sociální a mzdové výhody chytře vyzdvihuje.

Graf č. 3: Vývoj průměrného hrubého příjmu u policie v letech 2003 - 2007



3.6 Dílčí závěr

Všechny tyto motivační faktory se pak prolínají a působí tak na příslušníky bezpečnostních sborů při rozhodování se, zda pokračovat dále ve službě vlasti i za cenu nasazení života, častého odloučení od rodiny, dojíždění do zaměstnání na velkou vzdálenost (spousta policistů dojíždí za prací z regionů celé ČR do Prahy, kde je policistů největší nedostatek), práce přesčas zadarmo či ztrátou pocitu seberealizace.

Na druhou stranu práce v soukromém sektoru sebou přináší každodenní boj na trhu práce, který se v podmínkách blížící se finanční krize ještě více přiosťruje, nejistotu o pravidelný a neklesající finanční příjem, starost o to, jak uživit početnou rodinu a u některých zaměstnavatelů pak nemožnost uzavřít práci na dobu neurčitou a s tím spojené problémy při žádostech o úvěry na bydlení a další hypotetické problémy, které by při setrvání ve služebním poměru nenastaly.

Všechny tyto sociální a psychologické aspekty pak kladou větší důraz a odpovědnost za sebe i rodinné příslušníky při položení otázky, zda odejít či nadále pokračovat ve služebním poměru.

4. Srovnání motivujících a demotivujících faktorů příslušníků bezpečnostního sboru

Smyslem výzkumné části u této závěrečné práce je jednak zjistit momentální situaci ve vnímání motivačních prostředků u příslušníků bezpečnostního sboru Policie ČR. Cílem pak je pokusit se postihnout vliv společenských, legislativních, mzdových a dalších změn a v průběhu posledních dvou let, které proběhly v resortu ministerstva vnitra ČR a jejich působení na odchody stávajících a nástup (nábor) nových policistů. Mezi ty nejdůležitější patří schválení nového zákona o služebním poměru a zákona o polici ČR, nový mediální obraz policie ve sdělovacích prostředcích a nastavení nového image organizace bezpečnostního sboru při svém působení v očích veřejnosti.

4.1 Motivace příslušníků policie – východiska motivačních faktorů

Při výzkumu jsem se zaměřil na sběr primárních údajů. Z policistů jsem vytvořil výběrový vzorek, z kterého jsem poté čerpal údaje pro hodnotící část této kapitoly. Rozhodl jsem se oslovit část zaměstnanců policie ČR, protože není v mých možnostech oslovit policisty ze všech oddělení a útvarů v ČR.

Při výběru zkoumaného vzorku jsem oslovil několik útvarů policie ČR s působností v hlavním městě Praha a dále s působností v regionu severomoravského a zlínského kraje. Jde např. o příslušníky speciální pořádkové jednotky, železniční policie, cizinecké policie, pořádkové služby a ochranné služby policie ČR. Neoslovoval jsem policisty zařazené na nejvyšších pozicích, především zaměstnanců policejního prezidia. Někteří z těchto policistů se podíleli na tvorbě nových zákonů a nařízeních a jejich pohled na problematiku profesní motivace jejich „kolegů z ulice“ by mohl být subjektivně zkreslený.

Chtěl bych také upozornit, že výsledky výzkumu byly získány nereprezentativním výběrem, čímž je nemůžeme bez získání dalších informací spolehlivě zobecňovat na celý základní soubor. Mohou tedy posloužit pouze pro účely této diplomové práce, nebo jako zdroj prvotních informací a podkladů pro řídicí

pracovníky Policie ČR, pro personální pracovníky, popř. pracovníky výše zmíněného policejního prezidia.

Dotazování proběhlo v prosinci roku 2008, kdy bylo rozdáno přibližně 165 dotazníků. Asi po třech týdnech mi bylo vráceno 140 kompletně vyplněných a použitelných dotazníků. Dotazníky, jejichž vzor je součástí *přílohy č. 5*, byly vyhotoveny ve stejném provedení a rozeslány elektronickou poštou, přibližně 50 kusů jsem respondentům rozdál osobně. Z těchto důvodů jsem dosáhl velmi dobré návratnosti těchto dotazníků.

Před vyplněním, jsem dotázané krátce seznámil s cílem výzkumu a ujistil je o anonymitě jejich odpovědí. Snažil jsem se o vyrovnané zastoupení všech věkových kategorií i délky praxe, což se mi tak úplně nepodařilo vzhledem k velkým personálním změnám uvnitř policie.

Na základě svých zkušeností z oboru jsem stanovil celkem čtyři hypotézy. Cílem bylo zjistit, do jaké míry se novelizace zákonů a s nimi související změny podmínek pro službu projevily na preferencích policistů ve vzdělávání policistů, v oblasti jejich motivace k práci, vnímání ohodnocení své práce mzdou či jinými motivačními prostředky. Při psaní této práce jsem oproti projektu diplomové práce poupravil dvě hypotézy z roku 2007 a přidal jednu hypotézu novou.

- „Nově postavený tzv. kariérní řád nutí policisty zvyšovat si kvalifikaci studiem vyšších odborných nebo vysokých škol
- „Policisté jsou dostatečně motivováni výší své mzdy a přejí si mít možnost více uplatnit své znalosti a dovednosti a dostatečně naplnit pocit seberealizace“
- „Policisté jsou dobře informováni o všech svých zaměstnaneckých výhodách. Jedním z nejvíce motivujících zaměstnaneckých výhod (benefitů) pro policisty je příspěvek za službu.“
- „V případě zdanění nebo úplného zrušení příplatku za službu by většina dosud sloužících policistů ukončila svůj služební poměr.“

V další kapitole jsem se pokusil o potvrzení či vyvrácení výše stanovených hypotéz.

4.2 Vyhodnocení výzkumu profesní motivace

Odpovědi na jednotlivé otázky jsem pro větší přehlednost znázornil graficky. Nad každým grafem, je zadání otázky, pod kterým je graf s výsledky odpovědí na otázku položenou ve výzkumném dotazníku. Odpovědi jsou vyhodnoceny v procentním poměru matematickým zaokrouhlováním na celá procenta.

Úvodních několik otázek směřuje k získání základních demografických údajů o dotazovaných respondentech, týkající se jejich pohlaví, věku, délky odsloužených let ve služebním poměru u policie, dále stupně současného dosaženého vzdělání, útvaru a místa, ve kterém je služebně zařazen. Vyhodnocení získaných údajů jsem zařadil v rámci tzv. socio-demografického profilu respondentů jako *přílohu č. 6*.

V zastoupení respondentů převažovali drtivou většinou muži (94%). To vyplývá zřejmě z náročnosti policejní práce v útvarech, u kterých byly dotazníky rozdány. Výsledek koresponduje s celkovým zastoupením mužů a žen v uniformovaných složkách policie.

Věkově byly zastoupeny všechny kategorie. Nejvíce byla zastoupena kategorie mezi 30-40 lety (45%) a 40-55 lety (35%), nejméně respondentů bylo starších 55 let. Je to způsobené výluhovými nároky u déle sloužících policistů a taky jinými pravidly pro odchod do starobního důchodu u předchozího zákona o služebním poměru, kde vznikal nárok na odchod už po 55 roku, u starších zákonů už od 50 let. Pro úplnost doplňuji, že policistů do 30 let bylo 18%.

Co se týče délky služebního poměru, nejméně respondentů bylo zastoupeno s praxí kratší než 3 roky (podle nového zákona o služebním poměru služební poměr na dobu neurčitou). To mohlo být způsobeno tím, že spousta policistů se účastnila odborného výcviku na středních policejních školách MV. Nejvíce policistů odpovědělo s délkou služebního poměru 10-15 a 15-25 let.

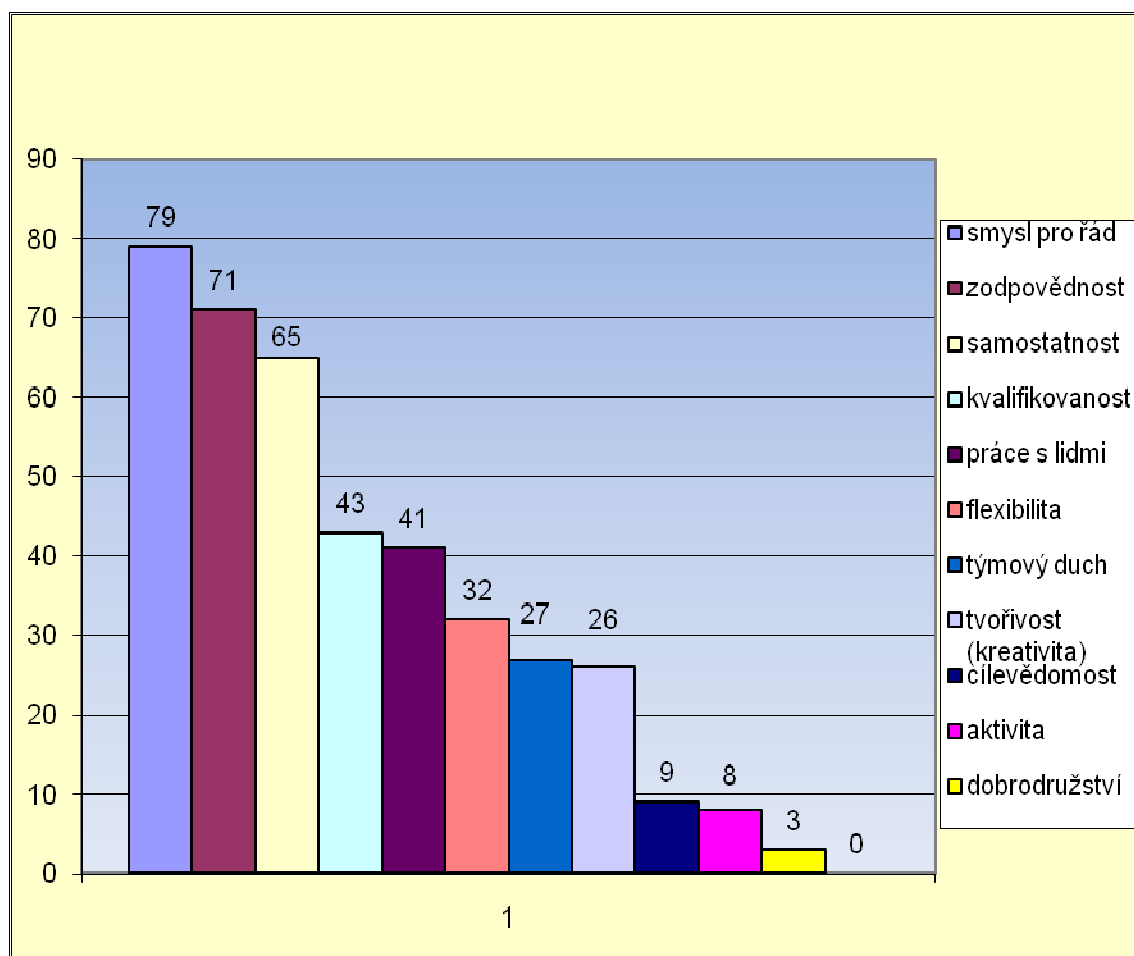
U rozdělení podle dosaženého vzdělání bylo nejvíce policistů s absolvovaným středním vzděláním, poměrně hojné zastoupení však bylo i u policistů bakalářským nebo vysokoškolským vzděláním (31%). Zásahu na tom mají i někteří mí spolužáci, studenti IMS Brno. Ně kterým z nich jsem dotazník rozdál ve škole nebo rozeslal

elektronickou poštou. 11% dotazovaných respondentů je vyučeno v učebním oboru ukončeném maturitní zkouškou.

U místa zařazení převažují policisté zařazení u policejních složek spadajících pod správu hlavního města Prahy, příp. přímo pod policejní prezidium. Jednotlivé policejní služby jsou mezi respondenty rovnoměrně zastoupeny.

Výsledky odpovědí u výzkumu faktorů působících na motivaci příslušníků bezpečnostního sboru ***jsou shrnuty v grafech na následujících stranách závěrečné práce.***

Otázka č. 1: Které z následujících vlastností Vás nejvíce vystihují?
(vyberte maximálně 3 vlastnosti)

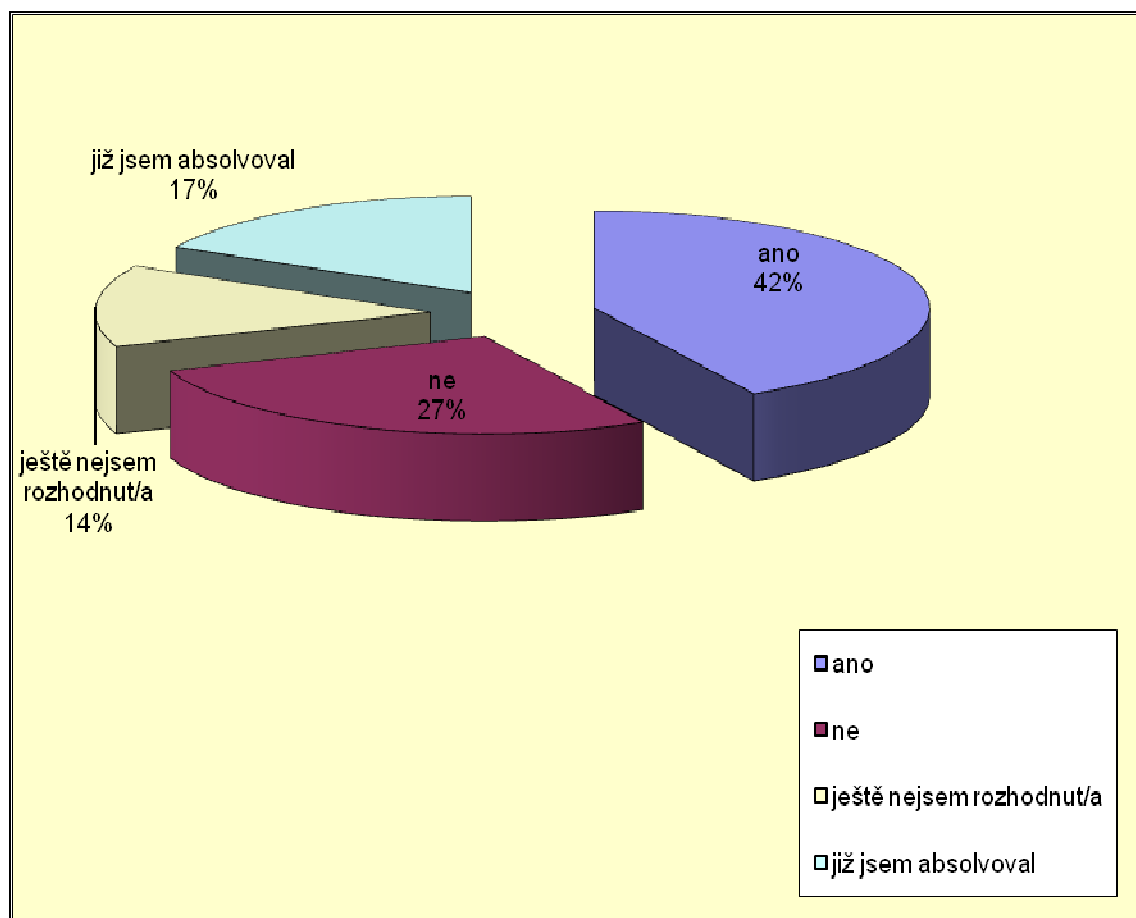


Pozn.: levý sloupec znamená počet respondentů, nejsou uvedeny v % vyjádření

U této otázky jsem přemýšlel, zda ji mám zařadit do dotazníku. Ač zdánlivě s výzkumem motivace nesouvisí, zajímal mne dávání priorit vlastnostem, kterým mohli (ale nemuseli) dávat největší význam při výkonu svého povolání. Vlastnostem, které sami považují při výkonu policejní práce za nejdůležitější a se kterými se ztotožňují.

Nejvíce respondentů uvedlo vlastnost smysl pro řád (79), dalšími preferovanými vlastnostmi pak byli zodpovědnost (71) a samostatnost (65). Nejméně uváděné byly práce s lidmi, týmový duch, cílevědomost. Nikdo z respondentů neuvěděl autoritativní přístup - logicky je to důsledkem toho, že dotazníky nebyly obeslány vedoucím pracovníkům jednotlivých odborů, ale byly rozdány policistům pracujícím přímo na ulici nebo nižších řídicích postech.

Otázka č. 2: *Studujete nebo hodláte v dohledné době studovat vyšší odbornou /vysokou školu?*



Na tuto otázku odpověděl 42% respondentů ano, což je poměrně hodně velké číslo. Je to dáno tím, že zákon o služebním poměru umožňuje poskytnout se souhlasem vedoucího funkcionáře studijní volno na dobu 14 dnů ve studijním roce a volno na vykonání s náhradou stravného, cestovních výdajů a především služebního příjmu. Většina policistů tuto výhodu (bendit) využívá, a uzavírají se zaměstnavatelem (policíí) dohodu o zvýšení vzdělání, při které však musí splnit některé zákonem stanovené podmínky¹⁴.

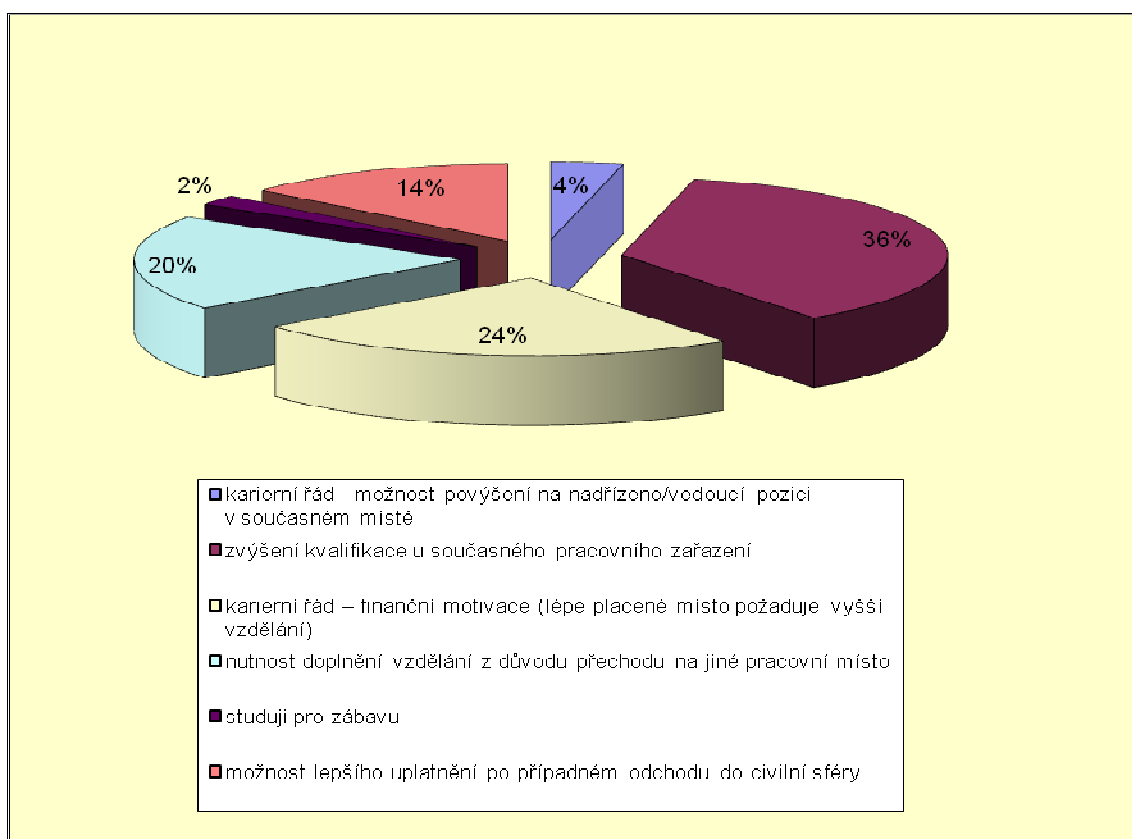
Některým policistům tato dohoda udělena není vedoucím funkcionářem. Policisté rozhodnutí ukončit svůj služební poměr této výhodu také nevyužívají, protože pak musí uhradit peněžní náhrady za nedodržení podmínek stanovených zákonem o služebním poměru. 27% dotázaných respondentů nestuduje ani se studovat v nejbližší

¹⁴ Pozn.: Uvedeny v § 73-75 z. č. 361/2003, o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

době nebude, 17 % respondentů již studium absolvovalo a 14% dotázaných policistů ještě není rozhodnuto.

Poskytnutí všech těchto náhrad je velmi motivujícím faktorem pro studium příslušníků bezpečnostního sboru, uvědomíme-li si, že u práce je jim umožněno studovat a zvyšovat si tím kvalifikaci. Policisté nejsou vázáni při výběru vysoké či vyšší odborné školy a mohou si pro své studium zvolit kromě policejní akademie jakoukoliv vysokou školu na území ČR, nerozlišuje se, zda je soukromá nebo státní.

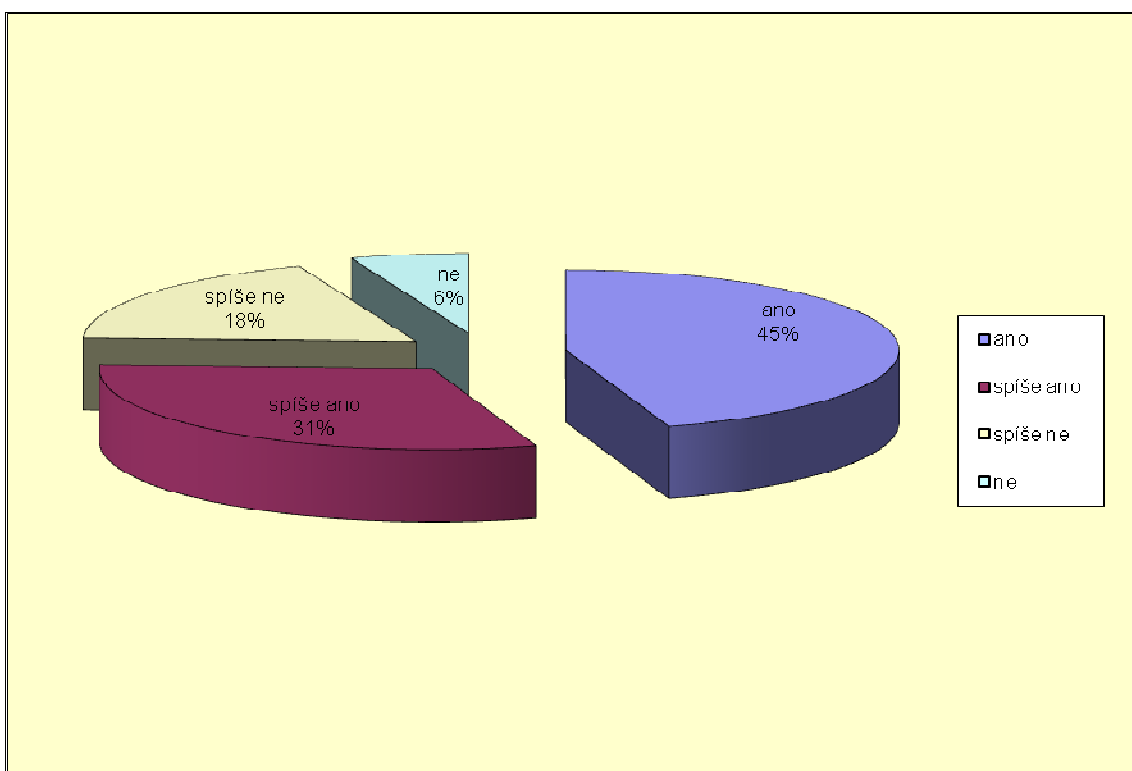
Otázka č. 3: Co Vás vede k absolvování tohoto studia?



U této otázky mě zajímal důvod, kvůli kterému začali respondenti studovat. Nejvíce respondentů studuje z důvodů zvýšení kvalifikace u současného pracovního zařazení (36%), další část respondentů je ke studiu motivována novým kariéřním řádem u policie, buď kvůli lepšímu ohodnocení (24%) nebo možnosti povýšení na vedoucí pozici u současného zaměstnavatele (4%). Z ostatních respondentů 20% studuje kvůli

nutnosti doplnění vzdělání z důvodu přechodu na jiné pracovní místo v rámci policie, které je vázané na doplnění vysokoškolského vzdělání, 14% studuje kvůli lepší možnosti uplatnění po ukončení služebního poměru a odchodu do civilní sféry a 2% studuje jen proto, že je daný obor zajímavý nebo se o něm chtějí dozvědět něco více.

Otázka č. 4: Jsou Vám dostatečně známa kritéria, od kterých se odvíjí výše Vašeho mzdového ohodnocení?

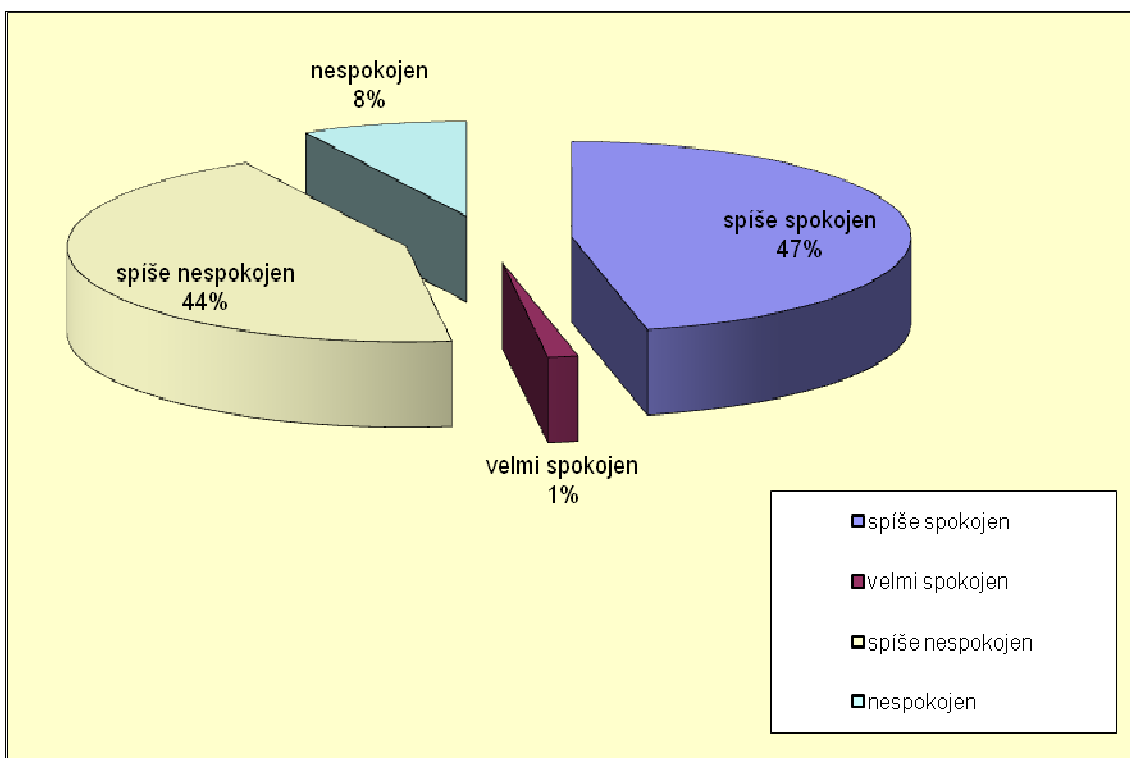


Otázka mapuje informovanost respondentů o podmínkách a kriteriích jejich mzdového ohodnocení, stručně řečeno o všech položkách na výplatní pásce včetně všech příplatků za pohotovost, práci přesčas a všech ostatních. 45% dotazovaných zná podmínky pro své mzdové ohodnocení velmi dobře, 18% odpovědělo, že je spíše zná, 18% je spíše nezná a 6% respondentů uvedlo, že nemá povědomí o svém mzdovém ohodnocení.

Dá se říci, že informovanost policistů o jejich platových náležitostech je na velmi dobré úrovni. Lze to spatřovat mimo jiné v propracovaném systému informování podřízených pracovníků prostřednictvím vnitropodnikové sítě intranet,

kde se mohou seznámit se všemi změnami v oblasti mzdové i legislativní formou takto vydaných metodických pokynů.

Otázka č. 5: Jak jste spokojen/a s mzdovým ohodnocením?

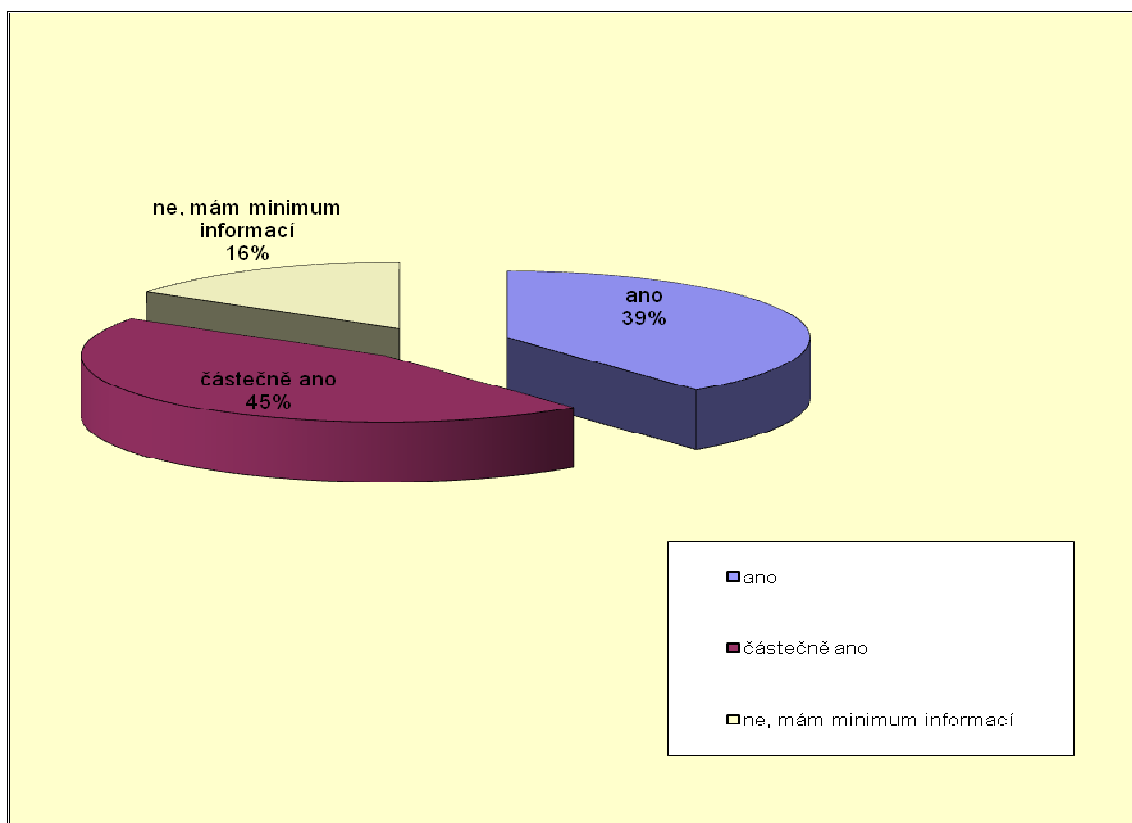


Na dotaz, jak jsou respondenti spokojeni se svým mzdovým ohodnocením, odpovědělo pouhé 1%, že je velmi spokojeno se svým mzdovým ohodnocením, 44% respondentů je spíše spokojeno, 44% spíše nespokojeno a 8% respondentů je nespokojeno se svým mzdovým ohodnocením. Dotazovaní jsou zde rozděleni na dvě stejně velké poloviny v pohledu na výši svého mzdového ohodnocení, které dostávají za vykonanou práci.

Hodnocení je pouze subjektivní a nelze jej stáhnout na všechny policisty, protože na dotazník neodpovídali příslušníci všech policejních složek pracujících u nás, ale pouze 4 vybraných. Každá složka plní své specifické úkoly a taky z toho důvodu nejsou platové poměry u jednotlivých policejních složek jednotné. Např. policista pracující u SPJ pořádkové služby pobírá ve stejné třídě a se stejnou délkou praxe větší

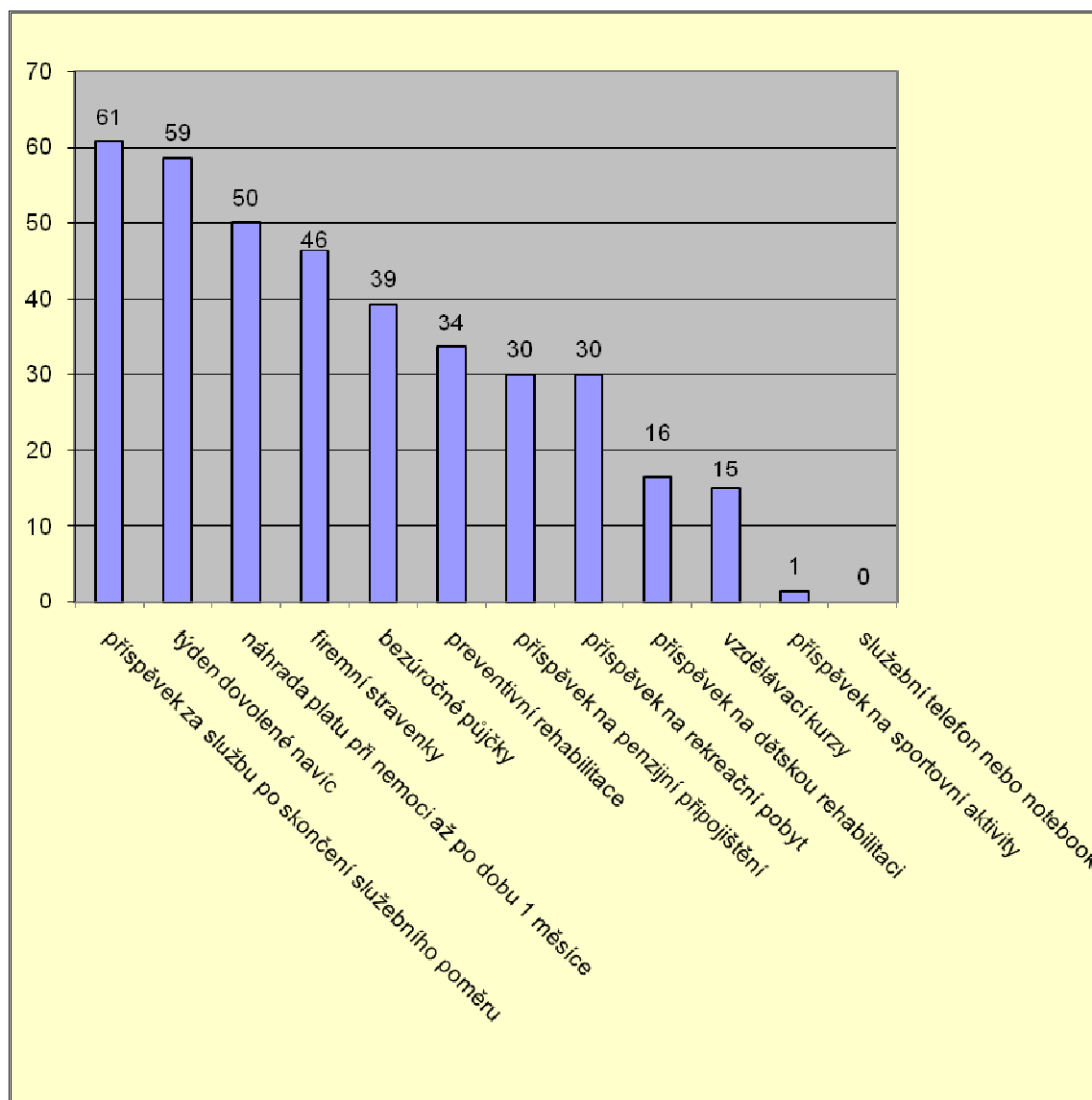
mzdu než policista pracující u ochranné služby policie, na druhou stranu vyžaduje plnění jeho úkolů větší nároky na fyzickou připravenost a psychickou odolnost.

Otázka č. 6: *Myslíte si, že jste dobře informováni o tom, jaké zaměstnanecké výhody můžete v současné době využívat a za jakých podmínek?*



U této otázky jsem se pokusil zjistit, jak jsou respondenti informováni o možnostech využívat své zaměstnanecké výhody (benefity), ať už ze strany nadřízeného, nebo správce fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) nebo na stránkách vnitropodnikové informační sítě intranet. 39% respondentů odpovědělo na otázku ano, částečně zná možnosti využívání těchto požitků 45% a žádné či jen minimum informací o těchto výhodách má 16% dotázaných policistů. Z toho vyplývá velmi slušná informovanost policistů o sociálním zabezpečení a výhodách, které poskytuje policie ČR pro své zaměstnance.

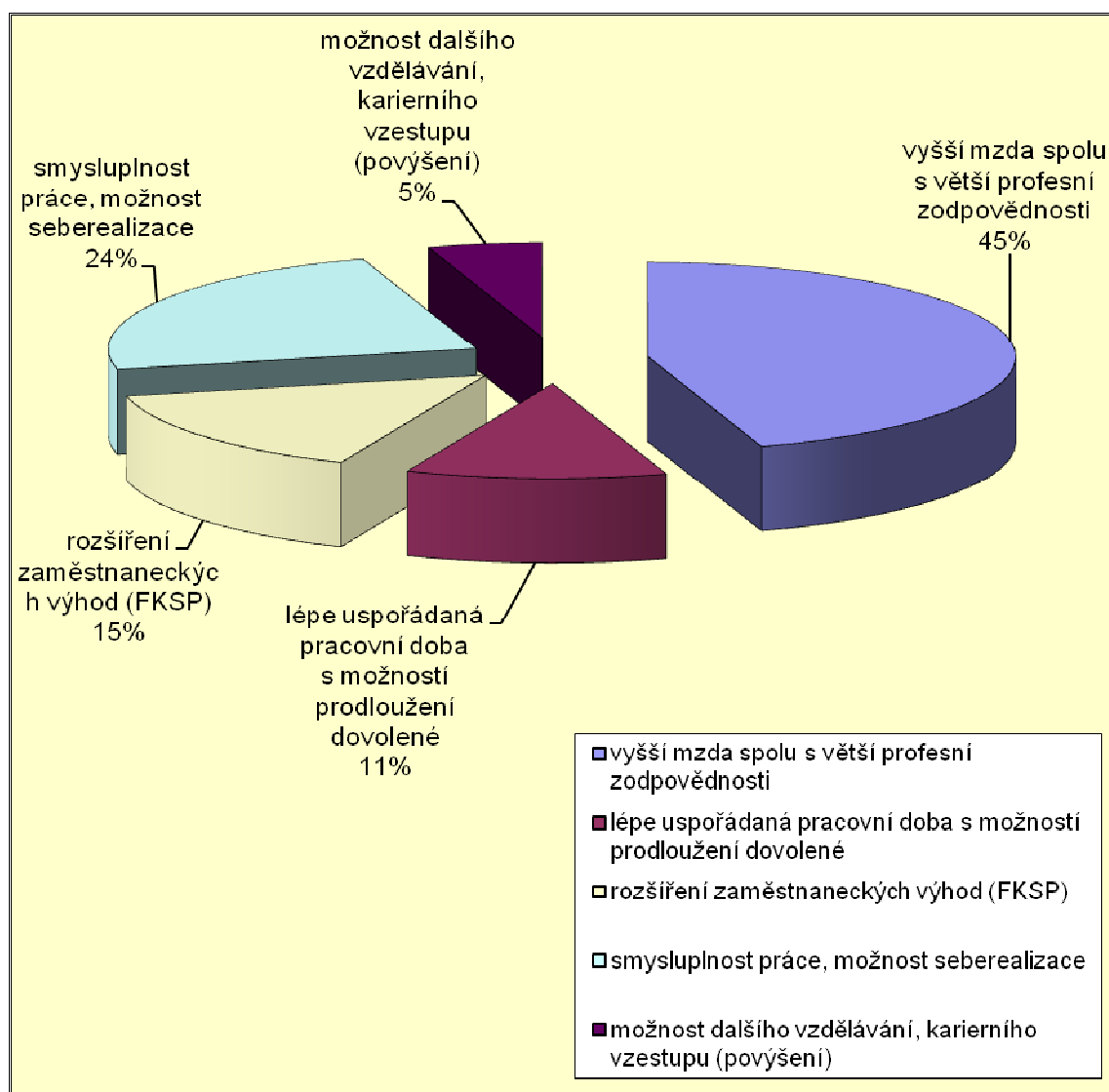
Otázka č. 7: Vyberte alespoň tři zaměstnanecké výhody, kterých si ceníte nejvíce?



Pozn.: údaje v grafu jsou vyjádřeny v %

Největší popularitu z poskytovaných nadstandardních zaměstnaneckých zvýhodnění má *prispěvek za službu po skončení služebního poměru* (61%), a *týden dovolené navíc* (59%), s mírným odstupem následuje *náhrada platu při nemoci až po dobu 30 dnů* a *prispěvek na stravování či firemní stravenky*. Nikdo z respondentů nevedl, že využívá *služební telefon či notebook pro vlastní účely* na rozdíl od soukromé sféry, kde jsou tyto benefity běžně používané, a firmy jimi často lákají do svých řad nové zaměstnance.

Otázka č. 8: Kterou z následujících možností uvítáte nejvíce?

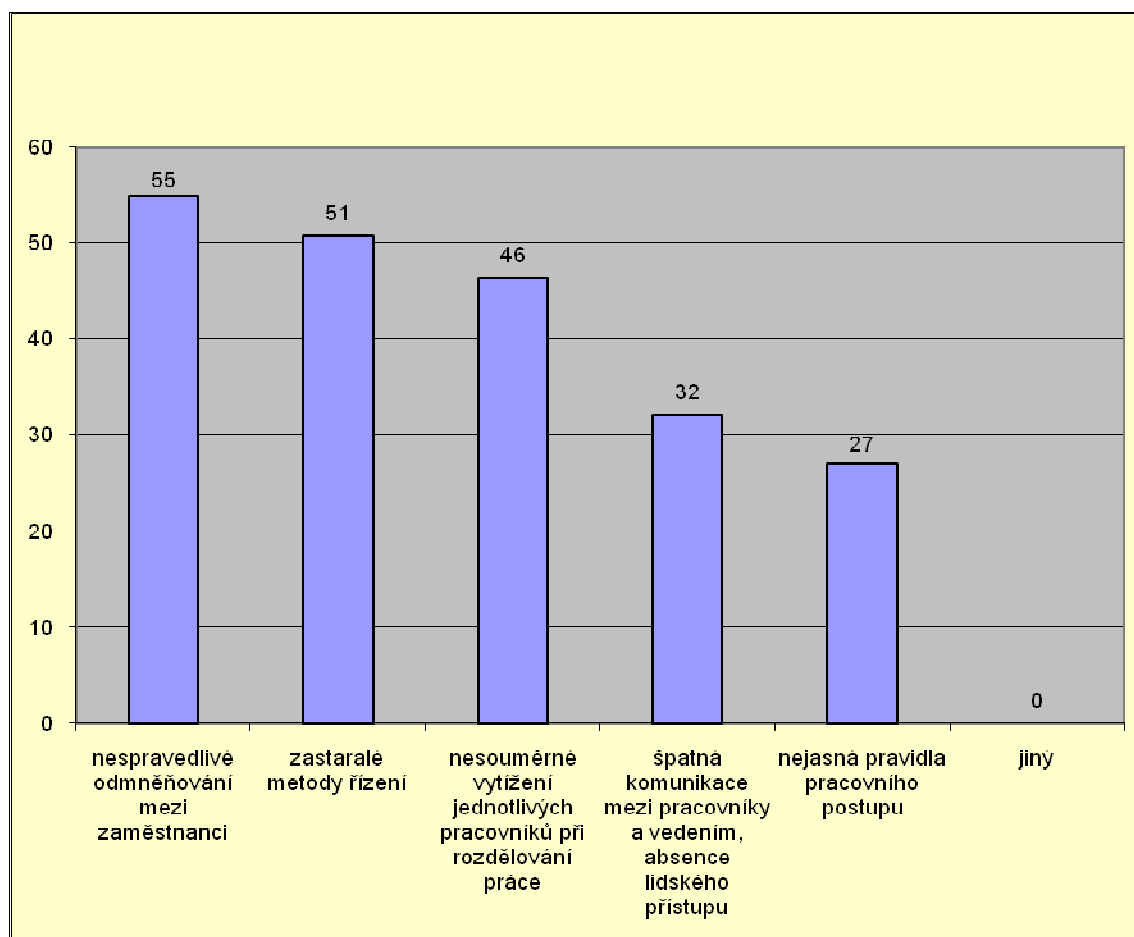


Otázka č. 8 se týká toho, která oblast „motivátorů“ je pro respondenty dotazníku nejdůležitější, která motivační faktory jsou z jejich hlediska nejlépe hodnocení, zda dávají přednost finančnímu ohodnocení nebo možnosti seberealizace, či je nejvíce jiným motivačním pohnutkám.

Nejvíce k práci u policie motivuje výše mzdy i za cenu toho, že by se na zaměstnance zvýšili nároky na pracovní nasazení a odpovědnost z toho vyplývající (45%), větší smysluplnost práce a možnost své seberealizace by uvítalo 24% dotázaných, lépe uspořádanou pracovní dobu by uvítalo 11%, rozšíření

zaměstnaneckých výhod 15% a možnost dalšího kariérního postupu a s tím spojenou potřebu vyššího vzdělání jen 5% dotázaných respondentů.

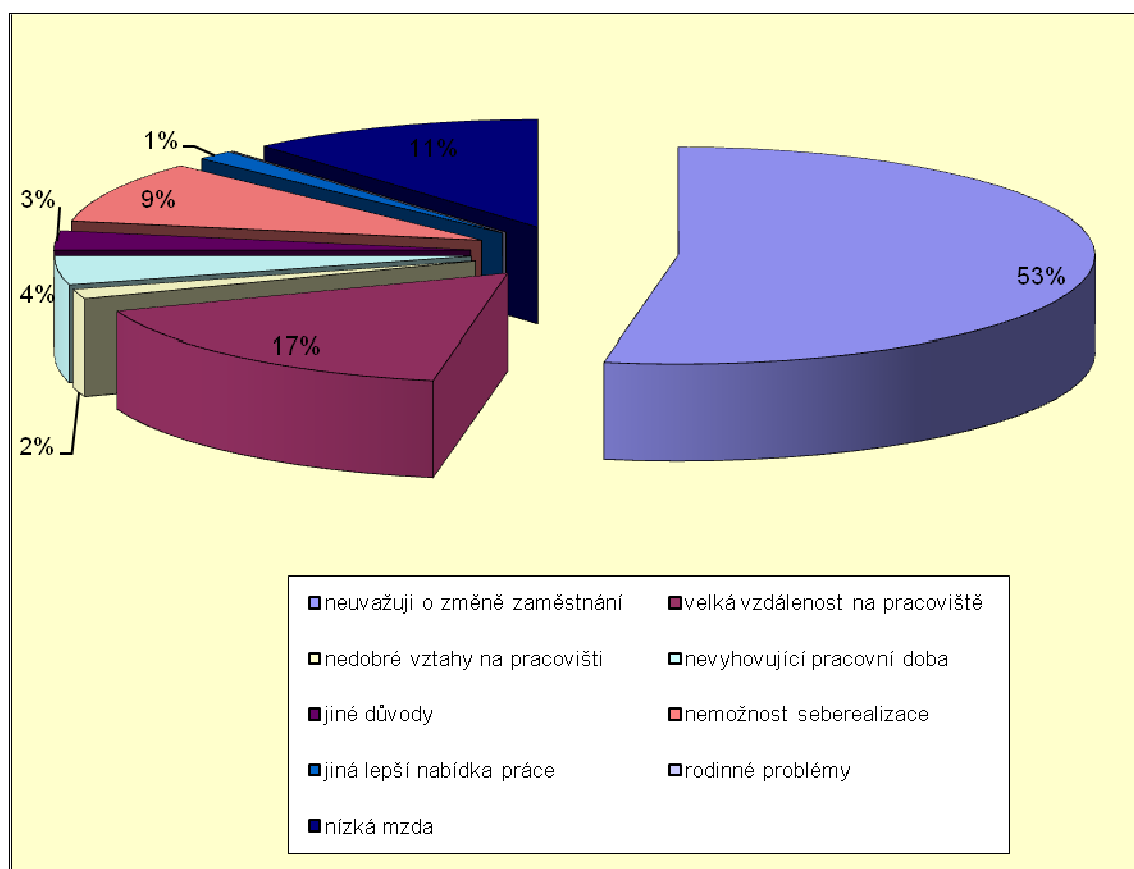
Otázka č. 9: Který z uvedených problémů se na Vašem pracovišti vyskytuje?
(může být i více odpovědí)



Pozn.: údaje v grafu jsou vyjádřeny v %

U této otázky odpovídali respondenti na to, co se jim na jejich pracovišti nelíbí, s čím jsou nespokojeni a co by se podle jejich názoru mělo zlepšit. U respondentů se vyskytují všechny problémy v početném procentním zastoupení, o jiných než uvedených problémech v zaměstnání se nevyjádřili. Nejvíce respondentů je nespokojeno s odměňováním na pracovišti mezi kolegy (55% dotázaných) a zastaralými metodami řízení (46%), relativně nejméně pak se špatnou komunikací mezi pracovníky a vedením s absencí lidského přístupu na pracovišti (32%) a nejasnými postupy pracovního postupu (27%).

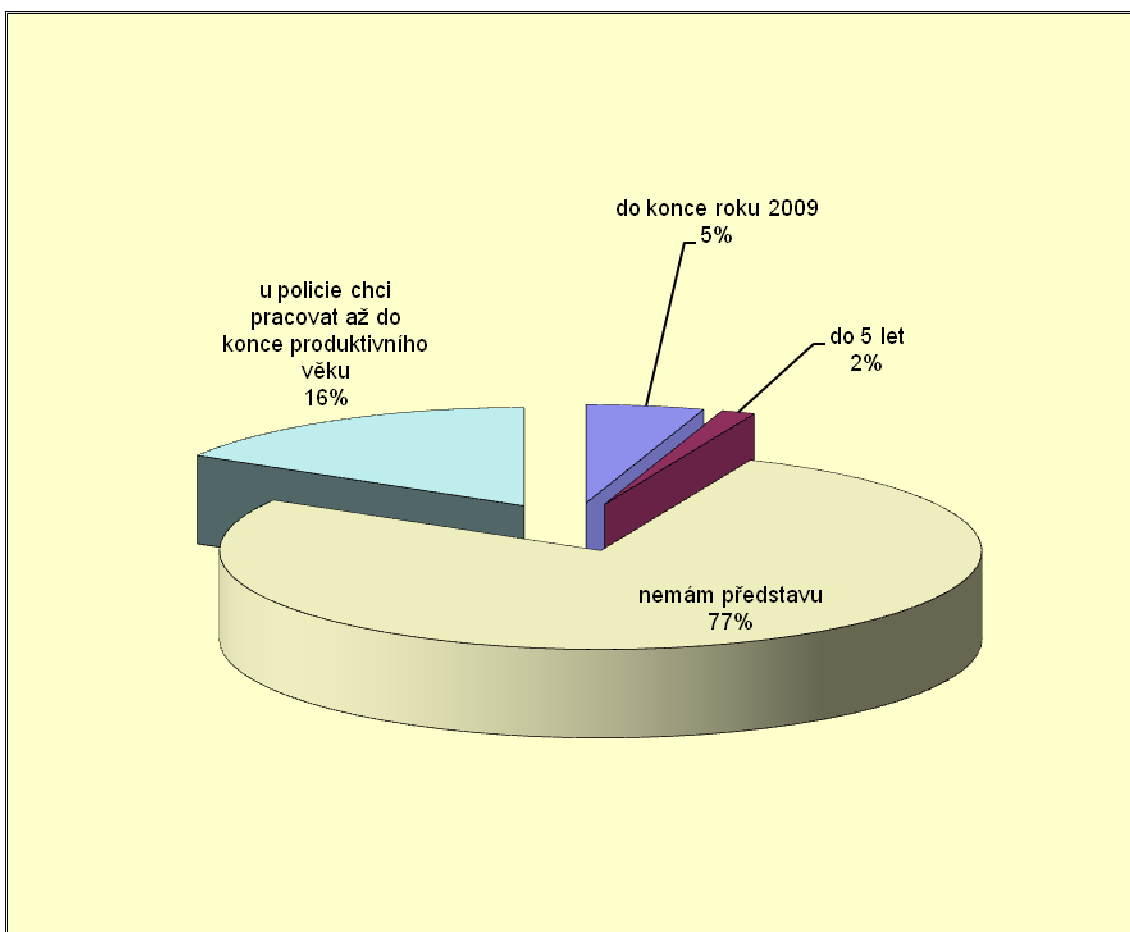
Otázka č. 10: Uvažujete v současné době o změně zaměstnání? Z jakého důvodu?



U této otázky respondenti posuzují své další setrvání u policie, a v případě odchodu pak uvádějí, co je motivuje k tomu, aby ukončili svůj služební poměr, nebo z jakého důvodu si hledají nové zaměstnání.

Přes polovinu (53%) dotazovaných policistů v současné době o změně zaměstnání neuvažuje a hodlá zůstat i nadále ve služebním poměru. Zbývající polovina dotazovaných o této změně uvažuje, což je docela vysoké procento respondentů. Nejvíce z nich je motivováno k odchodu kvůli nízkému mzdovému ohodnocení (11%), se kterým jsou nespokojeni a velké vzdálenosti pracoviště od svého bydliště (17%), které se mohou projevit na časové ztrátě a především na vyšších finančních nákladech na dopravu do zaměstnání. Z ostatních důvodů pro změnu zaměstnání stojí za zmínku uvedení nemožnosti naplnění seberealizace u policie (9%). Z jiných důvodů uvedli respondenti možnost odchodu s pobíráním příspěvku za službu (tzv. renty) a odchod ze zdravotních důvodů.

Otázka č. 11: V jakém časovém horizontu hodláte ukončit služební poměr?

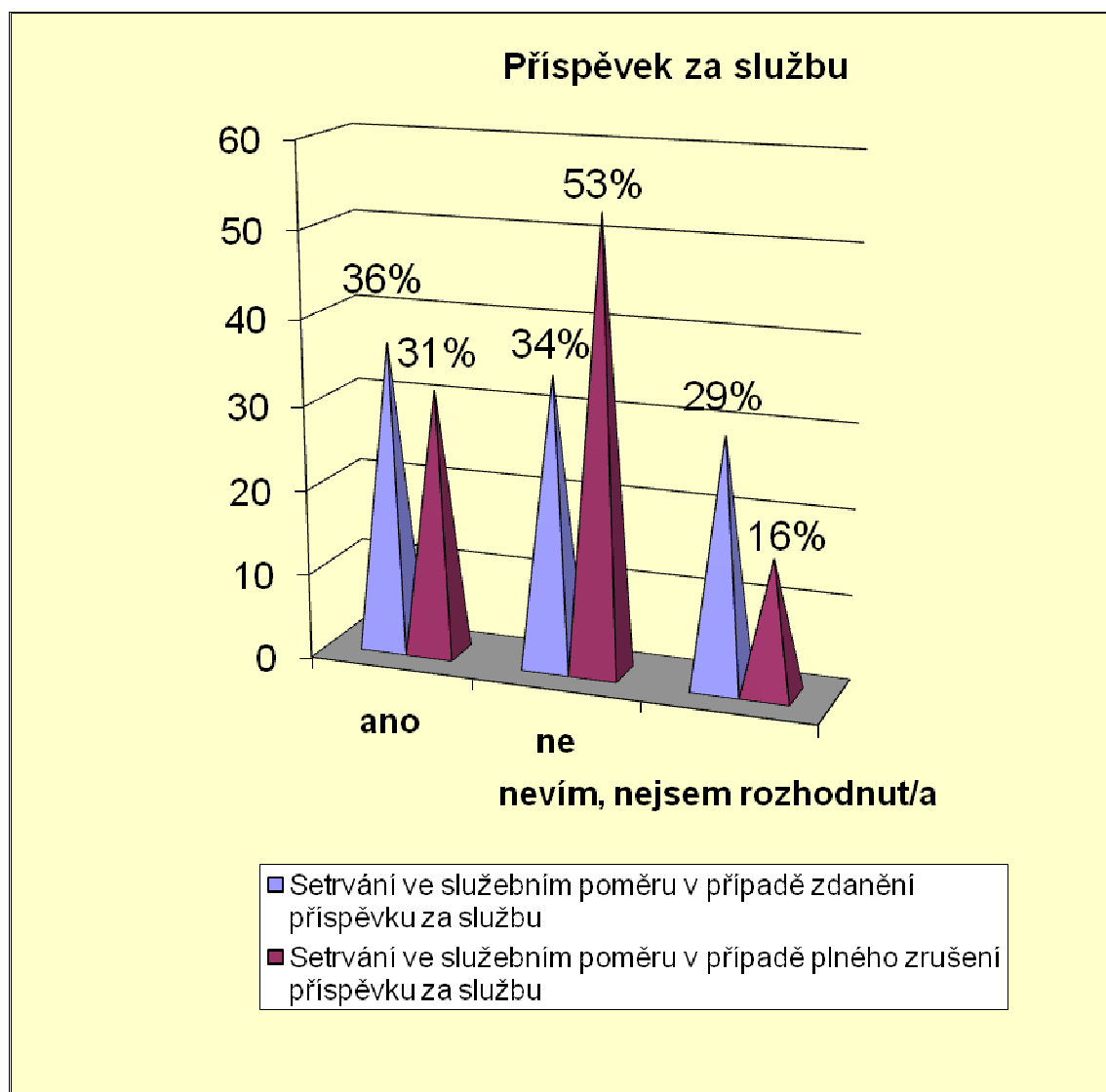


Otázka navazuje na předchozí otázku, týkající se ukončení služebního poměru. Upřesňuje, v jakém časovém horizontu jsou respondenti odhodláni ukončit svůj služební poměr. Z odpovědí vyplývá, že velká většina - 77% z nich nemá představu, kdy by chtěla ukončit svůj služební poměr, 16% chce pracovat u policie až do doby, kdy budou mít nárok na starobní důchod, 5% je rozhodnuto změnit zaměstnání ještě v tomto roce (velké lákadlo v podobě odstupného a vysokých rent) a pouhá 2% chce odejít v horizontu pěti let.

Svůj podíl na vysoké nejistotě má jistě blížící se světová finanční krize a s ní možný vzrůst nezaměstnanosti. Služební poměr dává jistotu práce a mzdy pro překlenutí tohoto těžkého období.

Otázka č. 12: *Hodláte i nadále setrvat ve služebním poměru i v případě zdanění nebo snížení příspěvku za službu od 1. 1. 2010?*

Otázka č. 13: *Hodláte i nadále setrvat ve služebním poměru i v případě úplného zrušení příspěvku za službu od 1. 1. 2010?*



Poslední dvě otázky se týkají jednoho specifického ustanovení z. č. 361/2003, o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, které nárokuje příslušníkům bezpečnostních sil příspěvek za službu po odsloužení 15 let u policie, armády či hasičského záchranného sboru. U předchozího zákona č.186/1992 Sb. o služebním

poměru vznikl příslušníkům tento nárok po 10 letech služby¹⁵. Příspěvek za služby je pro příslušníky policie brán jako jeden z největších motivačních faktorů pro práci u ozbrojených složek. Lze na nich vysledovat rozdíl ve vnímání hypotetického zdanění nebo dokonce úplného zrušení tohoto příspěvku v nejbližším období.

V otázce týkající se zdanění příspěvku byli všechny odpovědi vyrovnané, 36% policistů by zřejmě setrvalo i nadále ve služebním poměru, což je jen o 2% více než těch, kteří by odešli, a zbylých 29 % ještě není rozhodnuto, jak by se za dané situace zachovalo.

V otázce týkající se zrušení příspěvku za službu můžeme vidět jasný posun v názoru na setrvání ve služebním poměru. Přes polovinu (53%) policistů by v případě zrušení tohoto příspěvku odešlo od policie, 16% respondentů není rozhodnuto, zda zůstat nebo odejít a 31% dotazovaných by i nadále zůstalo dále ve služebním poměru. Týká se to především těch policistů, kteří ani v letošním roce nemají. Na příspěvek nárok a tím pádem nemají co ztratit. Ostatní by za této situace dali přednost raději jistému pobírání rent až do konce života, které podle nového zákona 361/2003Sb. rozhodně nebývají malé, oproti nejistému služebnímu poměru s o něco vyšším příjmem. Tato skutečnost se týká zejména policistů s délkou praxe nad 20 let, kdy jejich měsíční příspěvek za službu může dosahovat částky 15 tis. korun či více.

Z výše uvedených skutečností, které vyplynuly z analýzy získaných dat po zpracování sebraných dotazníků lze vyvodit následující závěry.

- Hypotéza: *„Nově postavený tzv. kariérní řád nutí policisty zvyšovat si kvalifikaci studiem vyšších odborných nebo vysokých škol“*

Prostřednictvím analýzy prvních dvou otázek se první hypotéza potvrdila jen zčásti. Z výzkumného souboru v dotazníku 83 policistů uvádí, že v současné době už mají vysokou školu vystudovanou nebo ji studují, ale pouze 40, tj. necelá polovina studuje proto, aby povýšila na místo vedoucího svého oddělení nebo na jiné vedoucí místo, vyžadující doplnění vzdělání podle nové systemizace tabulek MV ČR. Velká část respondentů uvedla, že studuje kvůli zvýšení kvalifikace na svém pracovním místě,

¹⁵ Vzpomenul jsem to zde s ohledem na ustanovení § 226 nového zák. o služebním poměru, viz kap. 3.3

což ještě nemusí znamenat nutný posun výše v policejní hierarchii. Další policisté jsou při svém studiu motivováni vidinou lepšího uplatnění v civilní sféře po očekávaném ukončení svého služebního poměru anebo jsou motivováni zvýšením kvalifikace ve svém oboru s vidinou většího finančního ohodnocení ze strany zaměstnavatele, kde jim o vyšší řídicí pozici až tak nejde. **Obecně se dá konstatovat, že kariérní řád není tím hlavním hnacím článkem pro studium u příslušníků bezpečnostního sboru, pouze jedním z nich.**

- Hypotéza: „*Policisté jsou dostatečně motivováni vyšší své mzdy a přejí si mít možnost více uplatnit své znalosti a dovednosti a dostatečně naplnit pocit seberealizace*“

Zpracování a analýzou sebraných dotazníků, především otázek 4,5,8 až 10 týkajících se této hypotézy, jsem dospěl k názoru, že tato hypotéza se potvrdila jen zčásti. Spokojenost se svým platem se odvíjela od zastávané funkce a taky místa. Jen dva lidé jsou se svým platem velmi spokojeni. Zhruba stejný počet respondentů je se svým platem spíše spokojeno a spíše nespokojeno, a osm respondentů bylo se svým platem spokojeno. Zajímavý je vliv sociálních a geografických vlivů. Respondenti, kteří studují nebo už vysokou školu vystudovali, se v otázce mzdy řadili k těm spokojenějším a totéž se dá říci o policistech pracujících v hlavním městě.

Na druhou stranu více nespokojeni s vyšší mzdy byli policisté se středoškolským vzděláním a pracující v regionech (spadající pod krajské správy). Nespokojenost se mzdou se týkala také policistů s praxí do 3 let, kde logicky mají nižší tarifní třídu. U vzdělání se to dá vysvětlit tím, že policisté s doplněným vysokoškolským vzděláním zastávají vyšší řídicí pozice spojené s vyšší mzdou. Co se týká regionálního rozdělení pak si myslím, že roli hraje lepší zabezpečení, vyšší odměny i preferenční (rizikový příspěvek) za práci v Praze, někteří dojíždějící policisté mají např. možnost bezplatného ubytování na policejních ubytovnách nebo jsou jim částečně propláceny cestovní výdaje.

Respondenti z části studují proto, aby si zvýšili svou kvalifikaci, pak také záleží na zvoleném oboru, jestli je jim užitečný při jejich práci nebo ne. Většina však studuje s vyhlídkou lepšího hmotného zabezpečení do budoucna. Vyšší mzdě i za tu cenu, že bude spojena s větší zodpovědností a náročností práce upřednostnili

před smysluplností jejich současné práce a pocitem seberealizace. Ten však skončil hned na druhém místě. Policisté, kteří přemýšlejí o ukončení svého služebního poměru, uvedli jako důvod nemožnost seberealizace až jako třetí nejčastější v pořadí ze všech nabízených možností.

- Hypotéza: *„Policisté jsou dobře informováni o všech svých zaměstnaneckých výhodách. Jedním z nejvíce motivujících zaměstnaneckých výhod (benefitů) pro policisty je příspěvek za službu.“*

Tuto hypotézu se podařilo potvrdit, neboť většina policistů je odpověděla, že je dobře nebo částečně dobře informována o možnosti čerpání svých zaměstnaneckých výhod a jen 16% dotázaných uvedlo, že má minimum nebo žádné informace o čerpání zaměstnaneckých výhod. 61 % všech dotázaných uvedlo příspěvek za službu (rentu) jako jeden ze tří nejdůležitějších zaměstnaneckých výhod. Bylo to nejvíce ze všech hodnocených výhod. Je pro policisty důležitější než týden dovolené navíc nebo náhrada měsíčního platu v plné výši při dlouhodobé pracovní neschopnosti. Přitom paradoxně policista má na něj nárok až po ukončení služebního poměru a za splnění zákonných podmínek § 224 – 226 zákona o služebním poměru. Z toho vyplývá, že **příspěvek za službu je velmi významný motivující faktor pro dlouhodobé setrvání policistů ve služebním poměru.**

- Hypotéza: *„V případě zdanění nebo úplného zrušení příplatku za službu by většina dosud sloužících policistů ukončila svůj služební poměr.“*

Poslední stanovená hypotéza se nepotvrdila v případě zdanění příspěvku za službu. Policisté jsou rozděleni na dvě stejně velké skupiny – jedna by i nadále zůstala ve služebním poměru a druhá je rozhodnuta odejít jinam. Poměrně velká část policistů v tomto případě není rozhodnuta, zda by služební poměr ukončila nebo ne.

V případě úplného zrušení příspěvku se hypotéza potvrdila. Něco přes polovinu dosud sloužících policistů by ukončil svůj služební poměr (53%). Pokud k nim připočteme i dalších 16% dotázaných policistů, kteří nejsou rozhodnuti, tak se dostaneme na 70% všech dotazovaných příslušníků. Obava, že přijdou o možnost

poskytování tohoto příspěvku, který se u některých policistů může pohybovat v řádech milionů, by převážil nad sociálními, zdravotními a dalšími výhodami, které policie jako resort MV ČR poskytuje. Nic na tom nemění ani fakt, že žijeme v období blížící se hospodářské krize, o které se už nahlas hovoří jako o nejhorší krizi, horší než byla hospodářská v minulém století!

4.3 Doporučení pro praxi

Výzkumem bylo zjištěno, že největší oblíbeností se těšil příspěvek za službu, který volilo velké procento dotázaných, neboť právě tento motivující faktor je významný pro dlouhodobé setrvání ve služebním poměru a nepřímo se potvrdil fakt, že příplatek za službu hraje ve služebním poměru pro policisty jako motivační faktor důležitou roli.

Problém nastal s příchodem zákona 361/2003Sb., který je v oblasti příspěvků za službu pro děle sloužící policisty velmi štědrý. To pak v nedávné době bylo a stále je hlavní příčinou masivního odchodu zkušených policistů, kteří mají za sebou odslouženo deset a více let a místo toho, aby předávali své zkušenosti mladším kolegům a nováčkům, kterých působením náborové kampaně přibývá. *Nedostatek pramení v zákoně v podobě chybějícího stropu pro vyplácení příspěvků, který by zabránil čerpání vysokých částek.*

I na základě tohoto zjištění, si myslím, že by bylo efektivnější tento příspěvek za službu snížit zhruba o polovinu nebo stanovit určitý strop, i když to by mohlo působit diskriminačně vůči lépe vydělávajícím příslušníkům bezpečnostních sborů, kteří mají náročnější výkon povolání. Není v mých silách zjistit konkrétní informace o počtu osob pobírající příspěvek za službu a průměrnou částku těchto příspěvků, abych mohl vypočítat sumu ušetřenou ze snížených příspěvků, ale výsledek by mohl být velmi zajímavý. Napadlo mne, že ušetřené finanční prostředky, které by se tak nemusely vynakládat každoročně na tyto příspěvky, sloužící jako odměna za službu státu vysloužilým policistům, by mohly sloužit např. k navýšení mezd a jiných zaměstnaneckých výhod pro sloužící policisty. *Zvýšená mzda by byla jednak více*

motivujícím faktorem jako takovým, a navíc strach ze ztráty zaměstnání s nadprůměrným příjmem by působil preventivně proti korupci policistů.

Dále snížením příspěvku za službu, by se snížila motivace ukončení služebního poměru a pro policisty by ukončení služebního poměru nebylo tolik lákavé. Tím by nedocházelo k častému obměňování zaměstnanců, policie by byla ušetřena velkých nákladů na policisty nově přijaté do služebního poměru (půlroční pobyt ve škole, výcvik a praxe nutná pro zaškolení těchto policistů) a udržela by si tímto také zkušené a loajální policisty. Snížený příspěvek by i přesto zůstal výhodou odcházejících policistů v konkurenčním boji na trhu práce. Důležité však je, aby k tomuto snižování docházelo postupně, aby se zabránilo masivnímu odchodu.

Dále z výsledků výzkumu vyplynulo, že polovina dotázaných se vyslovila pro větší profesní zodpovědnost podmíněnou vyšší mzdou. Tomuto faktoru dávají přednost před lépe uspořádanou pracovní dobu s rozšířenými zaměstnaneckými výhodami. Dá se říci, že přínosem pro většinu pracovníků by mohlo být posílení jejich zodpovědnosti. Vedoucí pracovníci by tedy měli více delegovat a svěřovat jednotlivým pracovníkům a skupinám ucelené úkoly a podporovat v nich tím pocit seberealizace.

Nutno však podotknout, že určitá část dotázaných si nepřeje více zodpovědnosti a dává přednost sociálním výhodám. Proto je důležité, aby vedoucí pracovníci co nejlépe znali své podřízené a správně vytypovali dané jedince. Zlepšení tohoto problému by paralelně řešilo problém s odcházejícími policisty, kteří jako poměrně častý důvod odchodu nepočítáme-li hmotné zajištění, uvádějí nedostatek příležitostí k uplatnění svých schopností.

Ukázalo se, že policisté intenzivně sledují kritéria, od kterých se odvíjí výše jejich mzdového ohodnocení. S tímto ohodnocením v roce 2008 jsou spokojeni jen částečně. Pokud jde o motivační program policie, ten jsem zhodnotil jako dobře propracovaný a dostačující, informovanost o možnostech využívání jednotlivých zaměstnaneckých výhod je uspokojivá. Dalším doporučením pro vedoucí pracovníky by bylo zařadit na pravidelných poradách mezi projednávané body také informační část, o možnostech a změnách využívání zaměstnaneckých výhod, ale také i o způsobu výpočtu mezd.

4.4 Dílčí závěr

Vedoucí pracovníci mohou využívat ke stimulaci lepšího výkonu práce zejména dvou typů finančních ohodnocení - měsíční osobní příplatek a jednorázové odměny. Tyto finanční náležitosti se často po delší dobu nemění a tak neodrážejí správně kvalitu odvedené práce. Proto by vedoucí pracovníci měli být více pružní v určování těchto částek a operativněji reagovat na výkony svých podřízených. Totéž platí i o jiných možnostech motivování podřízených pracovníků, např. pochvalou na společných poradách nebo naopak kritikou „mezi čtyřma očima“, tak aby vedoucí nesnižoval podřízeného před svými kolegy.

Rozhodně by se měli vyvarovat upřednostňování svých „oblíbených“ pracovníků při rozdělování práce a komunikovat se všemi podřízenými prostřednictvím pracovních porad. Pracovní porady by měli být alespoň jednou měsíčně, ideálně i častěji. Řešením jak zlepšit komunikaci by mohli být společné sezení personálních a vedoucích pracovníků, kde by se stanovily určité postupy a zásady při jednání případně by se cvičily za pomoci přizvaných odborníků komunikační dovednosti a tím vzrostla jejich sociálně-psychologické kompetence.

Závěr

Správně motivovat pracovníky patří k jednomu z nejdůležitějších částí personálního řízení, protože jen pozitivně motivovaní pracovníci mohou nejefektivněji vytvářet kvalitní výsledky organizace. K umění vedoucích pracovníků proto patří porozumění psychice pracovníků, pochopení jejich motivačních faktorů i toho, jak se mění v čase a za proměnlivých podmínek.

Správný manažer by měl znát motivační profil svých podřízených.

Toho dosáhne jedině aktivním osobním přístupem. Pracovní motivace je úzce spojena s prvotní spokojeností. Oba projevy jsou vysoce subjektivně prožívány, jde o vztah člověka k práci a k podmínkám, za nichž je vykovávána. Byť nejde o jednoznačně měřitelné fyzikální veličiny, lze použít objektivizující metody jejich zjišťování. Pro vedoucí a personalisty není možné ani účelné brát v úvahu všechny možné vlivy s ohledem na jejich rozsah a proměnlivost. Statisticky zpracované výsledky výzkumu empirického výzkumu provedených v rámci této diplomové práce by mohly řadě manažerů bezpečnostních sborů napovědět, na které faktory ovlivňující motivace příslušníků se zaměřit například v motivačním programu.

Jak již bylo nastíněno výše v mé práci, *mnohdy jsou manažery opomíjeny jiné než finanční aspekty působící na pracovní motivaci pracovníků*. Mylně se domnívají, že pouze peníze jsou samy o sobě dostatečným stimulem, byť je jimi možno uspokojit celou řadu potřeb. Většina vedoucích je nedostatkem motivovanosti zaměstnanců překvapena až v okamžiku jejího projevu ve formě nestandardního pracovního chování (např. nedostatečnou pracovní výkonností, ztrátou loajality, fluktuací, častými pracovními neschopnostmi či absentismem). V této fázi je již mnohem těžší opět své podřízené pozitivně motivovat. Mnohem účelnější je těmto negativním důsledkům včas předcházet.

Někdy se tak stává kvůli nedostatku sociálně-psychologické kompetence vedoucích, jindy z důvodu vědomé neochoty ke změně zavedených stereotypních manažerských postupů. Z mnoha výzkumů je zřejmé, že zaměstnanci mnohem více ocení nadřízeného, který se svým podřízeným snaží pomoci uspokojit jejich potřeby, i když jeho snaha nakonec vyjde vniveč, než toho, který se o to ani nepokusí.

Nejdůležitější je totiž jejich vnitřní pocit, že nejsou odsunuti na poslední místo, vedoucímu na nich záleží a je schopen se jich zastat. Existují totiž i relativně malé a snadno řešitelné problémy, které lidem mohou nadělat velké starosti.

Jakákoli opatření vůči svým zaměstnancům je nutné připravovat se znalostí současného (jiným slovem výchozího) stavu. ***Manažeři by měli pravidelně získávat informace o pracovní spokojenosti a motivačním profilu pracovníků, aby je mohli pozitivně stimulovat.*** Po provedených změnách je třeba získat zpětnou vazbu o důsledcích, která opatření přinesla. Přínosy či potíže vyplynou ze srovnání s původním výchozím stavem, jenž je tedy nutné detailně zmapovat. ***Analýza motivačního profilu*** zaměstnanců organizace a vyhodnocení jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi je základem pro přípravu motivačního programu. ***Vede k identifikaci kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání*** zaměstnanců organizace. Na ty je třeba se zaměřit a eliminovat je. Zároveň jsou tím odhaleny v reálu účinné nebo naopak zanedbávané stimulační prostředky a díky tomu je možné stanovit si do budoucna možnosti stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvořit optimální motivační prostředí.

Takováto ***analýza může zaměstnavateli pomoci, nelze-li dostatečně využít nesporně účinného motivačního faktoru – mzdy*** (např. zvýšení „tabulkového“ platu, osobního příplatku) a nahradit či doplnit ho jinými, také významně působícími stimuly (např. přidělením zajímavějších činností, umožněním absolvování kurzů spojených se zvýšením kvalifikačních předpokladů zaměstnanců).

Závěrem nezbyvá než konstatovat, že problematika motivace zaměstnanců je velmi obsáhlý a dlouhodobý proces pro personalisty a vedoucí pracovníky, kde vyřeší-li se nějaký problém, objeví se další.

Resumé

Tato závěrečná práce pojednává o motivačních faktorech působících na příslušníky bezpečnostního sboru pracujících u řad policie ČR. Vzhledem k rozsáhlosti problematiky jsem se zaměřil především na působení těch nejdůležitějších motivačních stimulů, mezi které patří mzda a firemní výhody poskytované bezpečnostním sborem. Práce je rozdělena do čtyř jednotlivých kapitol, které se dále člení na podkapitoly, ve kterých je problematika pracovní motivace popsána.

V první kapitole je popsán pojem motivace, co je podstatou motivace, dále pak nejdůležitější motivační teorie a jejich teoretická východiska. V dalších podkapitolách popisují možné pozitivní i negativní motivační prostředky, prostředí firmy či organizace jako motivačního faktoru a další faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců.

Druhá kapitola pojednávající o konkrétním bezpečnostním sboru nám představuje organizaci Policie ČR, její vnitřní členění. Dále nám popisuje možnosti uplatnění u policie, její hlavní úkoly, práva a povinnosti a v neposlední řadě požadavky kladené na nové i stávající členy bezpečnostního sboru, které mají proti jiným zaměstnáním svá specifika.

Třetí kapitola pojednává o profesní motivaci nových i současných příslušníků bezpečnostního sboru. V první podkapitole se zabývám nábořem nových příslušníků bezpečnostního sboru včetně náborových akcí, v dalších pak systémem vzdělávání, mzdovými podmínkami u policie, odměňováním, sociálním a jiným zaměstnaneckým zabezpečením a na konci kapitoly pak popisují změny v zákoně o služebním poměru a jejich dopad na členy bezpečnostního sboru.

Poslední, čtvrtá kapitola závěrečné práce je praktickou částí této práce. Obsahuje výzkum motivačních faktorů působících na příslušníky bezpečnostního sboru (policisty). Pokusil jsem se v ní prostřednictvím výzkumu zjistit, které stimuly jsou pro policisty motivující i ty, které naopak mají na policisty opačný účinek. V kapitole jsou potvrzena některá východiska úvodních tří kapitol. Sociodemografický profil respondentů a vzor dotazníku, který posloužil pro sběr primárních údajů k výzkumné části, pak tvoří přílohy č. 4 a č. 5 závěrečné práce.

Anotace

Stěžejním tématem práce je profesní motivace příslušníků policie ČR. Práce objasňuje pojem motivace a popisuje jednotlivé motivační teorie. Představuje nám organizaci bezpečnostního sboru - policie ČR, a podmínky, které svým zaměstnancům nabízí. Dále se věnuje motivačním i demotivujícím faktorům působícím na profesní motivaci jejich členů. Práce je v první řadě určena pro policejní manažery, vedoucí pracovníky na odděleních policie a pro personální pracovníky. Dále tuto práci mohou využít i zaměstnanci výcvikových středisek, učitelé na policejních školách, kteří provádějí základní výcvik a poučná může být i pro řadové jednotlivé policisty.

Klíčové slova

Motivace, motivační teorie, stimul, pozitivní motivace, zaměstnanecké výhody, negativní motivace, firemní prostředí, bezpečnostní sbor, profese, náborová kampaň, vzdělávání, mzda, systém odměn, sociální zabezpečení, zákon o služebním poměru, sociodemografický profil, anonymní dotazník.

Annotation

The theme of my thesis is the professional motivation of members of The Czech Republic Police Force. The theoretical part of the thesis explains the definition of the motivation. In addition, particular theories about motivation are added. The organization of the security corps - The Czech Republic Police Force - is presented with all the conditions offered for its employees. Moreover, it deals with all the factors of motivation which influence the staff motivation. The thesis is designed for Police Force Managers, executive staff and staff departments, especially. However, it can also be used by training centre staff and police schools lectors providing training. It could be useful for ordinary police officers.

Keywords

Motivation, the theory of motivation, stimulus, positive motivation, staff benefits, negative motivation, company environment, security corps, profession, recruitment campaigning, education, wages, wage scheme, social security, Civil Service Law, socio--demographic profile, anonymous questionnaire.

Seznam literatury

Zákon č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie České Republiky.

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v platném znění, včetně novel (z. č. 186/2004 Sb., z.č. 436/2004 Sb., z.č. 586/2004 Sb. z.č. 626/2004 Sb.) a důvodové zprávy.

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

Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech.

Zákon č.111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (v novelizovaném znění)

Nařízení vlády č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 365-370 s. 1998. ISBN 80-85943-57-3.

DONNELLY, J. H., GIBSON, L., IVANCEVICH, M. *Fundamentals of Mangement*. 9. vydání, Grada Publishing, 1997, 31 s. ISBN 80-7169-422-3

GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Brno: IMS, BonnyPress 2008 38-42 s.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Personální management*. 1 vydání, H&H Vyšehradská, s.r.o., 26 -30 s. 2000. ISBN 80-7082-394-1.

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

PILAŘOVÁ, Irena. *Základy psychologie práce o organizace pro policejní manažery*. 1. Kyd. Praha. Management Press, 66-68 s. 2004 ISBN 80-7261-102-X.

ŘEHOŘ, Antonín. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: IMS, BonnyPress 2004. 31-33, 36-38 s.

RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 2.vyd. Praha:VŠE, 1992. 20-32 s. ISBN 80-7079-626-X.

ŘEHOŘ, Antonín. *Metodické pokyny pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. Brno: IMS, BonnyPress 2008

STACHOVÁ, A.: *Personální management*. Praha: Menu, 1996. 127 s. ISBN 80-902152-2-X.

Tomek, Petr. *Poznámky k přípravě zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. Právník – teoretický časopis. Pro otázky státu a práva.

Vaněk, Jan. *Vzdělávání nebude bič*. Policista. Praha: MV ČR, 2004, roč. X. č. 6. s. 15 s.

Hanková, Ivana. *S rozumem a odvahou*. Informace o možnostech uplatnění v Policii ČR. Praha: MVČR, 2008. s. 8-10, 13-15.

Babička, V., Benda, P., a kol. *První rok změn*. Praha: MV ČR, 2007.

<http://www.dreamlife.cz/osobni-rozvoj/mysleni/jake-zazraky-dokaze-v-zivote-dobra-motivace>

http://ppportal.pcr.cz/alo/alo_pr.htm

<http://www.nabor.policie.cz>

<http://www.policie.cz>

<http://www.polac.cz>

Seznam příloh

Příloha č. 1 Testy fyzické připravenosti

Příloha č. 2 Stav policistů k 1. 1. 2008

Příloha č. 3 Tarifní stupnice policistů pro rok 2009

Příloha č. 4 Dotazník – vzor použitý k výzkumu pracovní motivace

Příloha č. 5 Demografický profil respondentů dotazníku

Příloha č. 1

OBSAH, POPIS A BODOVÉ HODNOCENÍ TESTŮ A KRITERIA HODNOCENÍ PRO SPLNĚNÍ TESTŮ

A) Obsah, popis a bodové hodnocení jednotlivých testů

Test č. 1 - člunkový běh 4 x 10 m

Potřeby: stopky, dvě mety cca 40 cm vysoké, 10 m rovného, neklouzavého terénu.

Úkol: uběhnout vzdálenost 4 x 10 m stanoveným způsobem v co nejkratším čase.

Popis: start (na povel) vedle mety, běží se šikmo mezi metami, meta č. 2 se obíhá, stejným způsobem se vrací zpět a obíhá se meta č. 1; třetí úsek se běží přímo, následuje dotek mety č. 2, rychlý obrat a při doteku mety č. 1 se zastavuje čas.

Měření: na 0,1 s.

Ověřovaná schopnost: rychlostní obratnost převážně dolních končetin.

Body	Výkon	Body	Výkon
1	16,0	11	11,4
2	15,5	12	11,2
3	15,0	13	11,0
4	14,5	14	10,8
5	14,0	15	10,5
6	13,4	16	10,3
7	12,8	17	10,1
8	12,3	18	9,8
9	11,9	19	9,6
10	11,6	20	9,4

Za každé další zrychlení o 0,2 s připočítat 1 bod.

Test č. 2 – Přítah na hrazdě (opakovaně)

Potřeby: hrazda

Úkol: maximální počet přítahů stanoveným způsobem.

Popis: ve visu na hrazdě paže propnuty, úchop nadhmatem, nebo podhmatem, nohy bez kontaktu s podložkou, přítah tak, aby brada při dokončení cviku byla nad úrovní hrazdy, a zpět do visu s nataženými pažemi bez dopomoci nohou.

Měření: počet správně provedených přítahů.

Ověřovaná schopnost: vytrvalostní síla převážně širokého zádového svalu, svalů mezilopatkových a pletence ramenního.

Body	Výkon	Body	Výkon
1	-	11	9
2	-	12	10
3	1	13	11
4	2	14	12
5	3	15	13
6	4	16	14
7	5	17	15
8	6	18	16
9	7	19	17
10	8	20	18

Za každý další přítah připočítat 1 bod.

Test č. 3 - klik-vzpor ležmo (opakovaně)

Potřeby: neklouzavá podložka

Úkol: maximální počet „kliků“ bez přerušení, stanoveným způsobem a bez zapření nohou.

Popis: leh na břiše, skrčené paže opřít dlaněmi o zem špičky prstů v úrovni ramen směřují vpřed, hlava směřuje vpřed. Dopnutím paží v loktech vzpor ležmo. Pokrčením paží v loktech lehkým dotekem hrudníku o podložku a zpět do kliku. Trup je zpřímá, pánev nevysazuje, ani neprohýbá.

Měření: počet správně provedených cviků bez přerušení.

Ověřovaná schopnost: vytrvalostní síla převážně svalstva hrudníku a svalů pletence ramenního.

Body	Výkon	Body	Výkon
1	12	11	32
2	14	12	34
3	16	13	36
4	18	14	38
5	20	15	40
6	22	16	41
7	24	17	43
8	26	18	45
9	28	19	47
10	30	20	49

Za každé další dva kliky připočítat 1 bod.

Test č. 4 – celomotorický test, CMT test (opakovaně), 2 minuty

Potřeby: stopky, měkkí podložka.

Úkol: maximální počet cviků stanoveným způsobem.

Popis: ze stoje spatného přes dřep do lehu na břicho, zvednout ruce z podložky, přejít zpět opět přes dřep do stoje spatného, dále se pokračuje přes dřep do lehu na napřímená záda, ruce se dotknou podložky podél těla a zpět přes sed a dřep do stoje spatného. Za každý přechod do stoje spatného je počítáno jedno provedení cviku.

Měření: počet správně provedených cviků.

Ověřovaná schopnost: silově-obratnostní vytrvalost svalů fázických i posturálních.

Body	Výkon	Body	Výkon
1	12	11	32
2	14	12	34
3	16	13	36
4	18	14	38
5	20	15	40
6	22	16	41
7	24	17	43
8	26	18	45
9	28	19	47
10	30	20	49

Za každé další dva cviky do stoje spatného připočítat 1 bod.

Test č. 5 - běh na 1000 m

Potřeby: přehledný, přesně vyměřený okruh s rovným povrchem, bez výrazného převýšení, stopky, startovní čísla, pískáлка nebo startovací pistole.

Úkol: uběhnout vzdálenost 1000 m v co nejkratším čase.

Popis: skupinový start (počet běžců se volí podle počtu organizátorů, na dva organizátory maximálně 15 běžců), běžícím se průběžně sděluje čas.

Měření: čas měříme s přesností na 1 s. Za každé další zrychlení o 5 s připočítat 1 bod.

Body	Výkon	Body	Výkon
1	6:00	11	4:00
2	5:45	12	3:50
3	5:30	13	3:40
4	5:15	14	3:30
5	5:00	15	3:20
6	4:50	16	3:10
7	4:40	17	3:05
8	4:30	18	3:00
9	4:20	19	2:55
10	4:10	20	2:50

Příloha č. 2

Plánované a skutečné stavy policistů k 1.1.2008

	STAVY POLICISTŮ			
	plán	skutek	rozdíl	naplněnost
PČR spr. hl.m. Prahy	7009	6252	-757	89,2%
PČR spr. Středočeského kraje	3941	3372	-569	85,6%
PČR spr. Jihočeského kraje	2712	2476	-236	91,3%
PČR spr. Západočeského kraje	3980	3501	-479	88,0%
PČR spr. Severočeského kraje	4651	4231	-420	91,0%
PČR spr. Východočeského kraje	3778	3455	-323	91,5%
PČR spr. Jihomoravského kraje	5864	5315	-549	90,6%
PČR spr. Severomoravského kraje	6170	5611	-559	90,9%
Celkem	38105	34213	-3892	89,8%

Policejní prezidium České republiky	834	775	-59	92,9%
-------------------------------------	-----	-----	-----	-------

PČR útvar pro odhal.organiz.zločinu SKPV	493	394	-99	79,9%
PČR útvar.odhal.kor.a fin.krim.SKPV	418	337	-81	80,6%
PČR útvar zvláštních činností SKPV	675	599	-76	88,7%
PČR národní protidrogová centrála SKPV	176	144	-32	81,8%
PČR úřad dokum.a vyš.zloč.komunismu SKPV	35	31	-4	88,6%
PČR útvar pro ochranu ústavních činitelů	1120	935	-185	83,5%
PČR útvar pro ochranu prezidenta ČR	201	180	-21	89,6%
PČR služba cizinecké a pohraniční policie	4867	4370	-497	89,8%
ředitelství SCPP	728	615	-113	84,5%
oblast.řed.služby CPP České Budějovice	450	445	-5	98,9%
oblast.řed.služby CPP Plzeň	487	476	-11	97,7%
oblast.řed.služby CPP Ústí nad Labem	566	553	-13	97,7%
oblast.řed.služby CPP Hradec Králové	425	397	-28	93,4%
oblast.řed.služby CPP Brno	961	931	-30	96,9%
oblast.řed.služby CPP Ostrava	581	573	-8	98,6%
oblast.řed.služby CPP Praha	669	380	-289	56,8%
PČR útvar rychlého nasazení	115	103	-12	89,6%
PČR letecká služba	62	45	-17	72,6%
PČR kriminalistický ústav Praha	162	130	-32	80,2%
Celkem	8324	7268	-1056	87,3%

Příloha č. 3

Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2009

Doba praxe	Tarifní stupeň	Tarifní třída										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
do 3 let	1	13 680	14 840	16 100	17 470	18 950	20 570	22 310	24 210	26 270	28 500	30 920
do 6 let	2	14 190	15 400	16 710	18 130	19 670	21 340	23 150	25 120	27 250	29 570	32 080
do 9 let	3	14 720	15 980	17 330	18 810	20 400	22 140	24 020	26 060	28 280	30 680	33 290
do 12 let	4	15 280	16 580	17 980	19 510	21 170	22 970	24 920	27 040	29 340	31 830	34 540
do 15 let	5	15 850	17 200	18 660	20 240	21 970	23 830	25 860	28 050	30 440	33 030	35 830
do 18 let	6	16 450	17 840	19 360	21 000	22 790	24 730	26 830	29 110	31 580	34 270	37 180
do 21 let	7	17 060	18 510	20 090	21 790	23 650	25 660	27 840	30 200	32 770	35 550	38 570
do 24 let	8	17 700	19 210	20 840	22 610	24 530	26 620	28 880	31 330	34 000	36 890	40 020
do 27 let	9	18 370	19 930	21 620	23 460	25 450	27 620	29 960	32 510	35 270	38 270	41 520
do 30 let	10	19 060	20 680	22 430	24 340	26 410	28 650	31 090	33 730	36 600	39 710	43 080
do 33 let	11	19 770	21 450	23 280	25 260	27 400	29 730	32 260	35 000	37 970	41 200	44 700
nad 33 let	12	20 520	22 260	24 150	26 200	28 430	30 850	33 470	36 310	39 400	42 750	46 380

Stupnice pro rok 2009 zvýšená o 10 % podle § 114 odst. 2 zákona o služebním poměru

Doba praxe	Tarifní stupeň	Tarifní třída										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
do 3 let	1	15 050	16 320	17 710	19 220	20 850	22 620	24 540	26 630	28 890	31 350	34 010
do 6 let	2	15 610	16 940	18 380	19 940	21 630	23 470	25 470	27 630	29 980	32 530	35 290
do 9 let	3	16 200	17 570	19 070	20 690	22 440	24 350	26 420	28 670	31 100	33 750	36 610
do 12 let	4	16 800	18 230	19 780	21 460	23 290	25 270	27 410	29 740	32 270	35 010	37 990
do 15 let	5	17 440	18 920	20 520	22 270	24 160	26 210	28 440	30 860	33 480	36 330	39 420
do 18 let	6	18 090	19 630	21 300	23 100	25 070	27 200	29 510	32 020	34 740	37 690	40 900
do 21 let	7	18 770	20 360	22 090	23 970	26 010	28 220	30 620	33 220	36 040	39 110	42 430
do 24 let	8	19 470	21 130	22 920	24 870	26 990	29 280	31 770	34 470	37 400	40 580	44 020
do 27 let	9	20 200	21 920	23 780	25 810	28 000	30 380	32 960	35 760	38 800	42 100	45 680
do 30 let	10	20 960	22 740	24 680	26 770	29 050	31 520	34 200	37 100	40 260	43 680	47 390
do 33 let	11	21 750	23 600	25 600	27 780	30 140	32 700	35 480	38 500	41 770	45 320	49 170
nad 33 let	12	22 570	24 480	26 570	28 820	31 270	33 930	36 810	39 940	43 340	47 020	51 020

Příloha č. 4 **DOTAZNÍK**

Vážená paní, vážený pane,

rád bych Vás tímto požádal o poskytnutí několika informací v rámci výzkumu, kterým chci zjistit Vaše požadavky a potřeby v oblasti Vaší profesní motivace. Vaše odpovědi jsou velmi důležité. Ujišťuji Vás, že budou zcela anonymní a nenaruší Vaše soukromí!

Děkuji Vám předem za Váš čas a energii věnovanou tomuto dotazníku.

K vyhodnocení odpovědí potřebuji znát některé údaje o Vás, uveďte prosím:

Pohlaví muž žena

Věk do 30 30-40 40-55 nad 55

Délka služebního poměru v letech

do 3 3-10 10-15 15-25 nad 25

Stupeň dosaženého vzdělání

vyučení s maturitou úplné střední bakalářské/vysokoškolské

Funkce, pracovní zařazení (uveďte hodnotu a současné pracovní zařazení)

.....

Místo zařazení (hlavní město nebo kraj).....

1. Které z následujících vlastností Vás vystihují?

(vyberte max. 3 vlastnosti)

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> kvalifikovanost | <input type="checkbox"/> smysl pro řád | <input type="checkbox"/> samostatnost |
| <input type="checkbox"/> cílevědomost | <input type="checkbox"/> zodpovědnost | <input type="checkbox"/> flexibilita |
| <input type="checkbox"/> autoritativní přístup | <input type="checkbox"/> tvořivost (kreativita) | <input type="checkbox"/> práce s lidmi |
| <input type="checkbox"/> týmový duch | <input type="checkbox"/> aktivita | <input type="checkbox"/> dobrodružství |

2. Studujete nebo hodláte v dohledné době studovat vyšší odbornou/vysokou školu?

ano ne ještě nejsem rozhodnut již absolvována

3. Co Vás vede /vedlo/ k absolvování tohoto studia?

- karierní řád - možnost povýšení na nadřazenou pozici v současném místě
- zvýšení kvalifikace u současného pracovního zařazení
- karierní řád - finanční motivace (lépe placené místo požaduje vyšší vzdělání)
- nutnost doplnění vzdělání z důvodu přechodu na jiné pracovní místo
- studuji pro zábavu
- možnost lepšího uplatnění po případném odchodu do civilní sféry

4. Jsou Vám dostatečně známa kritéria, od kterých se odvíjí výše Vašeho mzdového ohodnocení?

- ano spíše ano spíše ne ne

5. Jak jste spokojen/a s mzdovým ohodnocením?

- velmi spokojen spíše spokojen spíše nespokojen nespokojen

6. Myslíte si, že jste dobře informováni o tom, jaké zaměstnanecké výhody můžete v současné době využívat a za jakých podmínek?

- ano částečně ano ne, mám minimum informací

7. Vyberte alespoň tři zaměstnanecké výhody, kterých si ceníte nejvíce:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> příspěvek na penzijní připojištění | <input type="checkbox"/> příspěvek na rekreační pobyt |
| <input type="checkbox"/> preventivní rehabilitace | <input type="checkbox"/> bezúročné půjčky |
| <input type="checkbox"/> vzdělávací kurzy | <input type="checkbox"/> příspěvek na dětskou rehabilitaci |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na sportovní aktivity | <input type="checkbox"/> firemní stravenky |
| <input type="checkbox"/> týden dovolené navíc | <input type="checkbox"/> služební telefon nebo notebook |
| <input type="checkbox"/> příspěvek za službu po skončení služebního poměru | |
| <input type="checkbox"/> náhrada platu při nemoci až po dobu 1 měsíce | |

8. Která z následujících možností uvítáte nejvíce?

- vyšší mzda spolu s větší profesní zodpovědností
- lépe uspořádaná pracovní doba s možností prodloužení dovolené
- rozšíření zaměstnaneckých výhod (příspěvky na sportovní a jiné aktivity z FKSP, připojištění, stravné, bezúročné půjčky, lázeňské pobyty, apod.)

- smysluplnost práce, možnost seberealizace
- možnost dalšího vzdělávání, služebního postupu (povýšení v kariérním řádu)

9. Který z uvedených problémů se na Vašem pracovišti vyskytuje?

(může být i více odpovědí)

- nesouměrné vytížení jednotlivých pracovníků při rozdělování práce
- špatná komunikace mezi pracovníky a vedením, absence lidského přístupu
- nespravedlivé odměňování mezi zaměstnanci
- nejasná pravidla pracovního postupu
- zastaralé metody řízení
- jiný

10. Uvažujete v současné době o změně zaměstnání? Z jakého důvodu?

- neuvažuji o změně zaměstnání
- nemožnost seberealizace
- velká vzdálenost na pracoviště
- jiná lepší nabídka práce
- nedobré vztahy na pracovišti
- rodinné problémy
- nevyhovující pracovní doba
- nízká mzda
- jiné důvody

11. V jakém časovém horizontu hodláte ukončit služební poměr?

- do konce roku 2009
- do 5 let
- nemám představu
- u policie chci pracovat až do konce produktivního věku

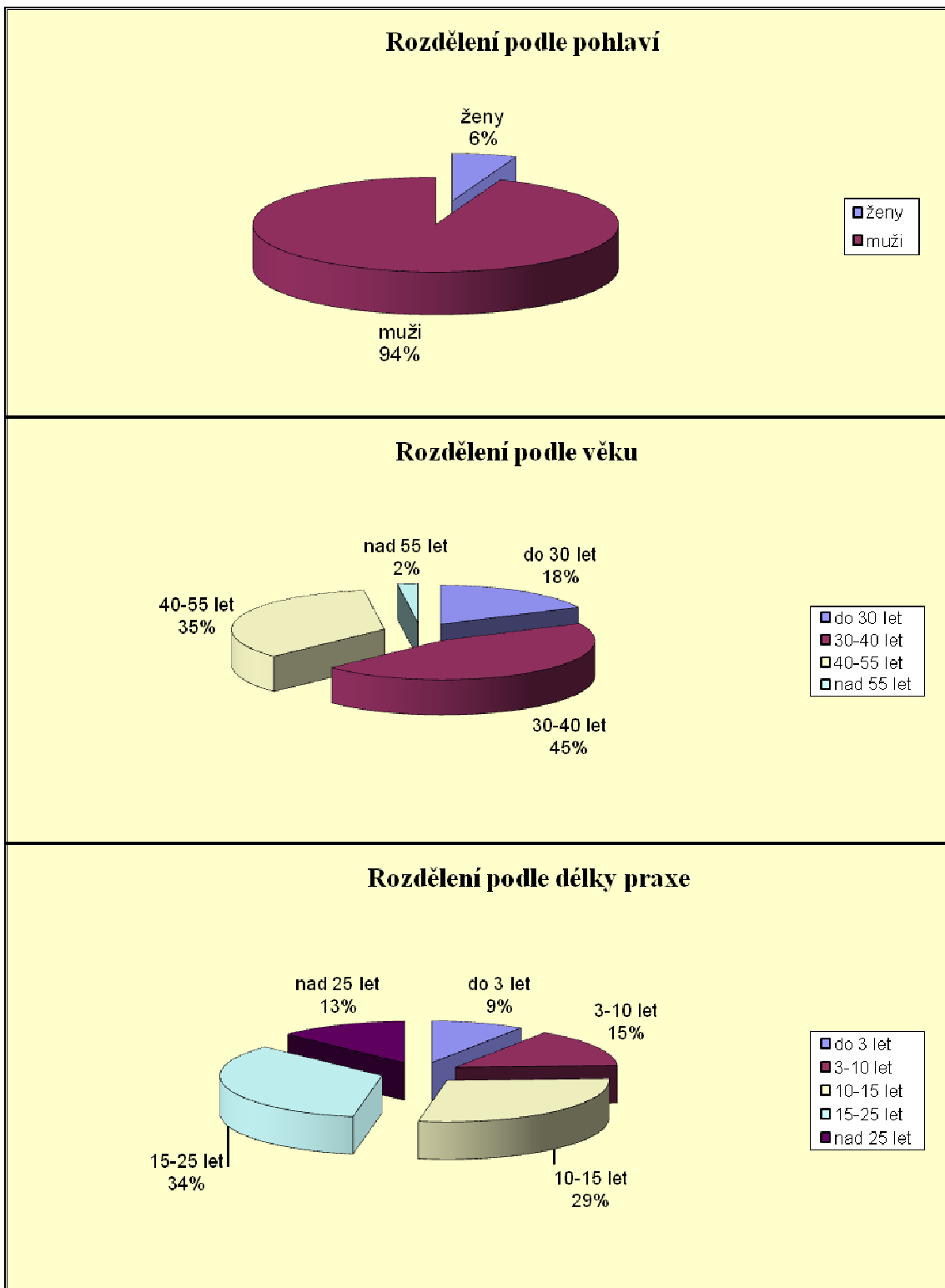
12. Hodláte i nadále setrvat ve služebním poměru i v případě zdanění nebo snížení příspěvku za službu od 1. 1. 2010?

- ano
- ne
- nevím, nejsem rozhodnut/a

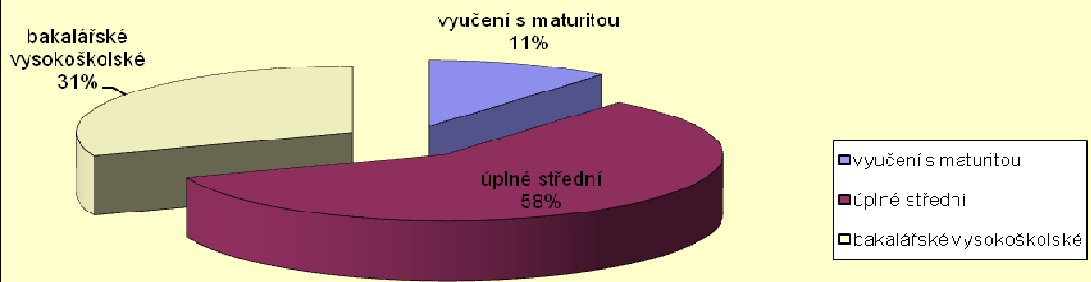
13. Hodláte i nadále setrvat ve služebním poměru i v případě úplného zrušení příspěvku za službu od 1. 1. 2010?

- ano
- ne
- nevím, nejsem rozhodnut/a

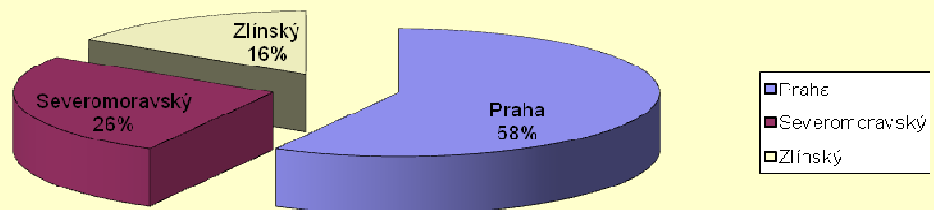
Příloha č. 5
SOCIODEMOGRAFICKÝ PROFIL RESPONDENTŮ DOTAZNÍKU



Rozdělení podle stupně dosaženého vzdělání



Rozdělení podle místa zařazení



Rozdělení podle pracovního zařazení

