

# Motivace k výkonu služby u Policie České republiky

Bc. Martina Pallová

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Institut mezioborových studií  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Pallová**  
Osobní číslo: **H138249**  
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Motivace k výkonu služby u Policie České republiky**

### Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně č. 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na popis specifické problematiky policejní profese;
- na zjištění faktorů, které ovlivňují rozhodování uchazečů požádat o přijetí do služebního poměru;
- na zjištění faktorů, které působí na pracovní spokojenost a motivaci policistů ve služebním poměru.

Součástí práce bude empirické šetření (kvantitativní) zaměřené na zjištění motivace uchazečů a policistů požádat o přijetí do služebního poměru k Policii ČR.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**FERJENČÍK, J. Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši. Praha: Portál, 2010.**

**KOLMAN, L. Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde Praha, 2012.**

**KOVAŘÍK, Z. Problémy profesní motivace pracovníků PČR. Brno: Tribun EU, 2012.**

**KOVAŘÍK, Z. Problémy vztahu policistů ke službě. Praha: Police History, 2003.**

**Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.**

Vedoucí diplomové práce:

**doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.**

Institut mezioborových studií

Datum zadání diplomové práce:

**4. listopadu 2014**

Termín odevzdání diplomové práce:

**31. března 2015**

V Brně dne 4. listopadu 2014



doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.

*děkanka*



doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně 20. 3. 2015

  
Bc. Martina PÁLLOVÁ

.....  
Jméno, příjmení a podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá problematikou motivace v prostředí Policie České republiky. Práce je zaměřena na vymezení obsahu pojmu motivace z pohledu teoretických poznatků a následně je tento pojem představen a analyzován v prostředí Policie České republiky. Součástí práce je představení organizace, právní úprava služebního poměru a proces i realizace přijímání policistů k policii. Pozornost je také věnována rozboru obsahu profesní činnosti policisty, jakož i předpokladům, které jsou pro výkon profese policisty stanoveny. V kontextu požadavků kladených na policistu jsou konkretizovány hmotné i nehmotné prostředky motivace a je definován proces odborné přípravy policistů, který je založen na filozofii celoživotního vzdělávání a je i samotným prostředkem motivace v profesní činnosti policistů.

Klíčová slova: motivace, odměňování, Policie České republiky, profesní činnost, služební poměr, spokojenost, vzdělávání.

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the issue of motivation in the environment of the Police of the Czech Republic. The work is focused on the definition of the content of the concept of motivation from the perspective of theoretical knowledge and, subsequently, this concept is introduced and analyzed in the environment of the Police of the Czech Republic. Part of the work is the introduction of the organization, the legislation of police service and the process and realization of recruitment of police officers to the Police of the Czech Republic. Attention is also paid to the analysis of the content of professional activities of police officers, as well as requirements that are established for the exercise of the profession of a police officer. In the context of requirements for a police officer are specified material and immaterial means of motivation and is defined the process of professional training of police officers, which is based on the philosophy of lifelong education, and is the very tool of motivation in the professional activities of police officers.

Key words: motivation, reward system, the Police of the Czech Republic, professional activity, police service, satisfaction, education.

*„Nemohu změnit směr větru, ale můžu nastavit plachty tak, abych se vždy dostal do svého cíle.“*

*Jimmy Dean*

Ráda bych touto cestou velmi poděkovala doc. PhDr. Miloslavu Jůzlovi, Ph.D., za odborné vedení, metodickou pomoc a zejména vstřícnost a ochotu, kterou mi poskytl při zpracování diplomové práce.

Bc. Martina Pallová

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1. MOTIVACE A JEJÍ TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	<b>13</b>
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI MOTIVACE.....	13
1.2 TEORIE MOTIVACE .....	16
1.3 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE .....	19
1.4 PRACOVNÍ MOTIVACE .....	27
1.5 PRACOVNÍ MOTIVACE A SPOKOJENOST .....	33
1.6 DÍLČÍ ZÁVĚR.....	37
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>2. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY</b> .....	<b>40</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA POLICIE ČR .....	40
2.2 KRAJSKÉ ŘEDITELSTVÍ POLICIE JIHMORAVSKÉHO KRAJE.....	43
2.3 ZÍSKÁVÁNÍ UCHAZEČŮ DO SLUŽEBNÍHO POMĚRU .....	44
2.4 PŘIJÍMACÍ ŘÍZENÍ DO SLUŽEBNÍHO POMĚRU .....	50
2.5 DÍLČÍ ZÁVĚR.....	54
<b>3. SLUŽEBNÍ POMĚR POLICISTY</b> .....	<b>55</b>
3.1 VZNIK SLUŽEBNÍHO POMĚRU .....	55
3.2 USTANOVENÍ NA SLUŽEBNÍ MÍSTO .....	57
3.3 ODBORNÁ PŘÍPRAVA POLICISTŮ.....	60
3.4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ SLUŽEBNÍHO VÝKONU.....	61
3.5 SKONČENÍ SLUŽEBNÍHO POMĚRU .....	65
3.6 DÍLČÍ ZÁVĚR.....	66
<b>4. PROFESNÍ MOTIVACE POLICISTŮ</b> .....	<b>68</b>
4.1 PROFESNÍ ČINNOST A PROFESNÍ PROFIL POLICISTY.....	68
4.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY JAKO PROSTŘEDEK MOTIVACE.....	75
4.3 DALŠÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MOTIVACI A SPOKOJENOST VE SLUŽBĚ.....	80
4.4 VZDĚLÁVÁNÍ JAKO PROSTŘEDEK MOTIVACE .....	84
4.5 DÍLČÍ ZÁVĚR.....	88
<b>5. ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>90</b>
5.1 CÍLE VÝZKUMU A STANOVENÍ HYPOTÉZ .....	90

5. 2	CHARAKTERISTIKA VÝBĚROVÉHO SOUBORU A UŽITÉ METODY .....	92
5. 3	VLASTNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ .....	96
5. 4	ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....	122
5. 5	DÍLČÍ ZÁVĚR A DOPORUČENÍ.....	124
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>128</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>131</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>138</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>139</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>142</b>



## ÚVOD

Práci můžeme definovat jako cílevědomou lidskou činnost, při které člověk vynakládá svoji pracovní sílu. Práce je neodmyslitelnou součástí našeho života, ovlivňuje naši osobnost, rodinné vztahy i společnost, ve které žijeme. Člověk do své práce vkládá nejen své schopnosti, ale také svou životní energii a velmi mnoho času. Je tedy pochopitelné, že chce tento čas strávit spokojeně a těšit se z něj.

V dnešní, rychle se měnící společnosti, však vznikají nová rizika i příležitosti, která si vyžadují moderní postupy, ale zejména kvalitní lidské zdroje. Tuto skutečnost si uvědomují jak jednotlivci, tak zejména organizace, jejichž snahou je mít výkonné, kvalifikované a flexibilní pracovníky, kteří nebudou brát práci jen jako nutný zdroj příjmů, ale budou ji vnímat jako prostředek k uspokojení vlastní seberealizace a dosažení osobní spokojenosti. K dosažení tohoto cíle však nestačí pracovníky vybrat a přidělit jim náplň práce. Mnohem důležitější je pracovníky nadchnout pro společnou věc, efektivně motivovat pro společnou cestu a tím dojít ke společnému cíli.

Těmto požadavkům se nevyhýbá ani Policie České republiky, kterou řadíme mezi největší a nejvýznamnější zaměstnavatele v České republice. Vzhledem k úkolům, které Policie České republiky plní, jsou na policisty kladeny mnohem vyšší psychické i fyzické požadavky, než je tomu u jiných profesí. Také policejní práci je třeba chápat jako specifické povolání, které je ve svém spektru povoláním výjimečným. Policisté mají přímý podíl na zajištění ochranné funkce státu a hlavním obsahem jejich činnosti je chránit občany a celou společnost před hrozícím nebezpečím a jako takovému svým preventivním působením předcházet. Výjimečnost postavení této profese je vyjádřena také zvláštní úpravou legislativních podmínek výkonu profesní činnosti i způsobem přijímání nových pracovníků do služebního poměru. Za dobu své existence prošla Policie České republiky řadou legislativních i organizačních změn, které se významným způsobem odrazilily na jejím hodnocení, jak ze strany veřejnosti, tak ze strany samotných policistů ve služebním poměru.

***Cílem diplomové práce bude zjistit nejvýznamnější faktory motivace, které působí na policisty ve služebním poměru a na základě zjištěných poznatků navrhnout ty aspekty motivace, které vyžadují zvláštní pozornost či optimalizaci.***

Diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola je vstupem do problematiky motivace z pohledu teoretických poznatků. Pozornost je věnována zejména zásadním pojmům z oblasti motivace a základním teoriím, které se snaží vymezit, na jakých principech u jedince motivace vzniká. Závěr kapitoly je věnován vztahu pracovní motivace a spokojenosti.

Druhá kapitola je věnována Policii České republiky. Tato organizace byla vybrána nejen z osobní angažovanosti, ale také z důvodu, že právě pro Policii České republiky jsou lidské zdroje jediným pramenem jejího úspěchu. Z tohoto důvodu bude představen konkrétní útvar Policie České republiky, kterým je Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje. V rámci tohoto útvaru bude provedeno i následné výzkumné šetření s vybranými policisty. Bude také přiblížen proces získávání uchazečů do služebního poměru a etapy následného přijímacího řízení.

Třetí kapitola je zaměřena na právní úpravu služebního poměru, v jejímž obsahu je definován vznik služebního poměru, ustanovení policisty na služební místo a průběh základní odborné přípravy, která je předpokladem pro výkon služby na konkrétním útvaru policie. Budou také popsány složky služebního příjmu policisty a uvedeny jeho základní funkce v systému odměňování.

Čtvrtou kapitolu otevírá podrobná analýza základního obsahu profesní činnosti policisty a jsou uvedeny nejdůležitější předpoklady pro výkon profese policisty. V kontextu požadavků na policisty jsou také uvedeny zaměstnanecké výhody práce u policie, jakož i další faktory, které ovlivňují motivaci a spokojenost policistů ve službě. Závěr kapitoly patří procesu vzdělávání policistů, který je založen na filozofii celoživotního vzdělávání a je samotným prostředkem motivace v profesní činnosti policistů.

Poslední výzkumná část práce vychází z provedeného dotazníkového šetření, které se věnuje analýze motivačních faktorů v rámci Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje. V rámci šetření byly stanoveny dvě hypotézy, jež byly následně analyzovány a interpretovány. Součástí výzkumné části jsou také některá doporučení pro praxi a návrh konkrétních aspektů motivace, které vyžadují zvláštní péči nebo optimalizaci.

Na závěr je důležité poznamenat, že i v prostředí policie lze nalézt důležité aspekty působnosti sociální pedagogiky. Směrem dovnitř policie je možné využít poznatků sociální pedagogiky především při budování pozitivního vztahu policisty k jeho profesi. Vždyť

úspěšná socializace do náročného prostředí, ve kterém se policista často setkává tváří v tvář deviantním jedincům, jež mnohdy vytváří silný tlak na jeho profesní i osobní bezúhonnost, je bezesporu náročným cílem celého managementu Policie České republiky. V personálním managementu je dále možné metodami sociální pedagogiky ovlivňovat řízení sociálních vztahů mezi policisty a jejich nadřízenými a vytvářet soulad mezi cíli organizace a cíli práce samotných policistů. Směrem ke společnosti má využití sociální pedagogiky v policii velmi významnou roli v oblasti prevence sociálně patologických jevů a tvorby preventivní strategie. Tyto činnosti se zaměřují zejména na ohrožené děti a mládež na základních a středních školách, ale jsou úspěšně realizovány i pro další ohrožené skupiny obyvatelstva, např. pro seniorskou populaci.

Pro profesi policisty a sociálního pedagoga také nalezneme celou řadu společných rysů, které jsou, pro obě profese ze strany společnosti, vyžadovány. Upřednostňovanými osobnostními charakteristikami jsou zcela jistě nestrannost, důvěryhodnost, empatie a respekt k jiným lidem a jejich individuálním zvláštnostem.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1. MOTIVACE A JEJÍ TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Činnost člověka, jeho chování a prožívání ovlivňuje řada vnitřních i vnějších podnětů, které na něj po celý jeho život neustále působí. Tyto podněty jej informují o vnitřním stavu organismu, ale také o prostředí, ve kterém se právě nachází, a určují, jak má na něj reagovat. Člověk není ve vztahu ke skutečnosti nečinný, ale je aktivním společenským tvorem, který po celý život sleduje určité cíle, ať dlouhodobé nebo jen krátkodobé a hodnotí, zda jsou pro něj tyto cíle dostatečně perspektivní. Na některé cíle se úmyslně zaměřuje, jiné záměrně odmítá a některé si dokonce ani nemusí uvědomovat. Život člověka je tedy neustálý výběr podnětů, který je závislý nejen na vnitřních podmínkách organismu (např. na fyzickém a psychickém stavu jedince), ale také na jeho záměrech, přáních a životních touhách.

### 1.1 Vymezení základních pojmů z oblasti motivace

**Motivace** je hypotetický konstrukt, kterým označujeme soubor podnětů představujících vnitřní hnací síly, které vedou jedince k určité činnosti nebo jednání. Motivace lidského jednání je jednou z psychických procesů člověka,<sup>1</sup> která odpovídá na otázky, co vyvolalo určité chování a proč bylo zaměřeno právě určitým směrem.

Slovo motivace má původ v latinském „movere“, což znamená hýbat, pohybovat a vyjadřuje hybné síly chování. *„Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli. Přitom tato aktivita může být objektivně pozitivní i negativní, může směřovat k určitému objektu, nebo také naopak se od něj odtahovat. Ke každé činnosti, kterou vykonává, má člověk vytvořený vztah a je nějak motivován.“*<sup>2</sup>

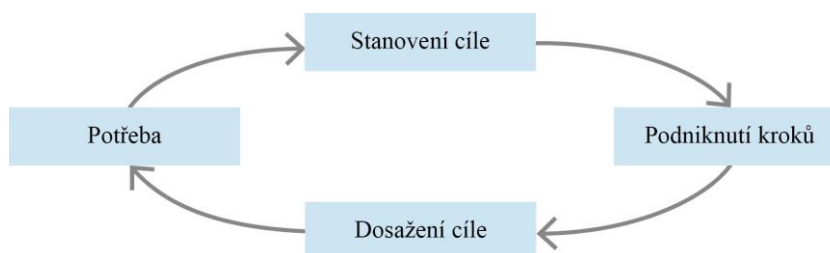
Motivace je spojena s určitým emočním prožitkem, který organismu signalizuje nějakou potřebu a určuje jednání, které je zaměřené na uspokojení této potřeby. Tímto způsobem udržuje a obnovuje určitý optimální stav spokojenosti člověka – jeho vnitřní uspokojení.

---

<sup>1</sup> Mezi další řadíme procesy kognitivní (čítí, vnímání, pozornost, představivost, myšlení, řeč, paměť) a emocionální (emoce a city).

<sup>2</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 183–184.

Proces motivace jedince můžeme znázornit následovně:



Obr. 1. Proces motivace<sup>3</sup>

„Proces motivace je iniciován vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Avšak když jsou některé potřeby uspokojeny, objevují se nové potřeby a celý proces se opakuje.“

Z výše uvedeného lze odvodit, že hlavním zdrojem motivace jsou **potřeby**, které nutí člověka k určitému jednání. V případě zjištění nějakého nedostatku nebo přebytku, který je v životě jedince důležitý, dochází ke stavu psychického napětí a je zaktivizována snaha jedince o odstranění nebo překonání, resp. uspokojení potřeby. Mezi takové potřeby řadíme:

- primární potřeby (fyziologické) – jsou propojeny s biologickými procesy a potřebou udržení rovnováhy lidského organismu; řadíme sem zejména základní životní potřeby např. jídlo, pití, spánek, sex apod.,
- sekundární potřeby (společenské) – jsou odvozeny od primárních potřeb a jsou součástí sociálního bytí jedince; řadíme sem zejména potřebu lásky, příslušnost k určité sociální skupině, seberealizaci, prestiž apod.

Uvedené členění vychází z teorie motivace A. H. Maslowa, který potřeby jedince hierarchicky uspořádal do pyramidy, o které bude blíže pojednáno dále v textu. Mezi další základní zdroje motivace patří návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, s. 109–110.

**Návyk** je ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Jedná se o automatickou reakci na opakující se zkušenost, která jedince „jakoby“ nutí postupovat vždy stejným, navyklým způsobem. Řadíme sem také zlovyk, kterým označujeme nežádoucí a škodlivý návyk, jenž může dosáhnout až chorobného rázu, např. patologické závislosti.

**Zájem** je soustředěné, relativně déle trvající zaměření člověka na určitou oblast předmětů nebo jevů. *„I když mezi zájmem a potřebou nejsou ostré hranice, zájem je vědomě aktivnější a zároveň výrazněji vázán na určitý konkrétní předmět. [...] Návaznost zájmu na potřebu je dána tím, že člověk má především zájem o předmět, který je pro něho potřebný. [...] člověk může mít také zájem o předměty a jevy, které přesahují okruh jeho potřeb.“*<sup>4</sup> Zájmy jsou pro motivaci člověka velice důležité. Vědomě jej podněcují k aktivitě něco poznávat, něco ovládat nebo něco prožívat a výrazným způsobem přispívají k rozvíjení jeho schopností a charakteru osobnosti.

**Ideál** můžeme popsat jako soubor určitých ideových pozitivních představ, kterých se jedinec snaží ve svém životě dosáhnout. Je to dokonalý model, který mu slouží jako vodítko jeho jednání a chování. *„V ideálu člověk zdůrazňuje to, čeho si zvláště cení a čeho se mu případně nedostává. Ideály se tvoří silným společenským vlivem.“*<sup>5</sup>

**Hodnota** je životní postoj jedince k oblasti, které si cení, váží a kterou považuje za důležitou. V průběhu života si každý člověk vytváří svůj hodnotový systém, můžeme jej nazvat „žebříčkem hodnot“, který jej ovlivňuje v chování a prožívání a obsahuje všechno, čemu jedinec přisoudil určitou hodnotu – význam. Příkladem hodnot může být zdraví, láska, rodina, děti, ale také vzdělání, úspěch a peníze. *„Soulad hodnotového systému člověka s průběhem jeho života mu přináší spokojenost a klid, nesoulad naproti tomu prožívá jako strádání.“*<sup>6</sup>

Výše uvedené zdroje tvoří různé stránky zaměřenosti osobnosti jedince a projevují se v jeho motivaci. Jejich důležitost se v průběhu života mění, a to v návaznosti na jeho životní úroveň a sociální prostředí, ve kterém žije.

---

<sup>4</sup> VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. Praha: Grada, 2008, s. 152.

<sup>5</sup> RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání: příručka pro přípravu vedoucích pracovníků*. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČR, 1985, s. 10.

<sup>6</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 190.

Oproti pojmu motivace, kterou je určitá příprava a eventuální realizace vědomého či nevědomého chování zaměřeného na dosažení určitého cíle, pojem **motiv** je osobní příčinou nebo důvodem tohoto chování a dává mu určitý smysl. Motiv je prvním impulsem motivace, je jejím aktivizačním elementem, který určuje směr a intenzitu chování jedince. Dle Vágnerové<sup>7</sup> motivy určují:

- směr, tj. zaměření aktivity a tím i obsahu a průběhu určitého chování,
- intenzitu aktivity a míru úsilí vynaloženého na dosažení cíle,
- délku trvání aktivity, kterou obvykle ukončuje uspokojení potřeby, která ji vyvolala.

Některé motivy se u člověka vyskytují krátkodobě, pouze v určité situaci, jiné mohou přetrvávat dlouhodobě a být relativně stálé. Některé motivy si člověk plně uvědomuje, někdy si může být vědom pouze cíle, kterého chce dosáhnout, ale nevnímá motivy, které ho k cíli podněcují nebo ho od něj odrazují. K určitému jednání může vést člověka také několik motivů současně. Projevy motivů se mohou lišit podle společnosti, ve které člověk žije, přičemž podobné či stejné motivy se mohou projevovat různými způsoby chování, nebo ve stejném chování mohou být projeveny různé motivy.

Motivační proces není naplňován pouze z vnitřních zdrojů organismu jedince. Chování a jednání člověka je ovlivňováno také podněty z vnějšího prostředí, které označujeme jako incentive – pobídky. Oba uvedené zdroje, tj. vnitřní i vnější, mohou lidské chování stimulovat podobným způsobem. „V jejich vzájemné interakci, z hlediska pravděpodobnosti navození nějakého motivu, platí vztah nepřímé úměrnosti. Jestliže je vnitřní potřeba velmi silná, stačí k vyvolání takto motivovaného chování sama o sobě, nebo ji může stimulovat nepatrný podnět z prostředí. Jestliže je potřeba velmi slabá, je k vyvolání takové reakce nutná velmi silná pobídka. Slabý podnět by nestačil.“<sup>8</sup>

## 1.2 Teorie motivace

Pro bližší porozumění oblasti pracovní motivace je vhodné objasnit obecné teorie motivace. Vzhledem k tomu, že existuje celá řada teorií, která z různých pohledů a různými způsoby přistupuje k objasnění motivace, a to i přesto, že žádná z nich neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení, bude zde pojednáno o těch, které

---

<sup>7</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2004, s. 168.

<sup>8</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2004, s. 169.



z gnozeologického a metodologického hlediska přispěly k pochopení a poznání motivace člověka. Mezi základní teorie motivace řadíme:

### **Homeostatická teorie motivace**

Základy této velmi známé teorie položil již v roce 1915 fyziolog W. B. Cannon. Homeostázi označujeme vnitřní rovnováhu lidského organismu. Podle této teorie každý organismus usiluje o stabilitu vnitřního prostředí a každé své chování směřuje k obnově vnitřní rovnováhy. Dojde-li k narušení této rovnováhy, např. při objevení nějakého nedostatku nebo přebytku, dochází k aktualizaci potřeby, která vyvolá aktivitu organismu k překonání nebo vyrovnání tohoto narušení (deficitu). Touto teorií lze vysvětlit základní biologické potřeby jako hlad, žízeň, potřeba spánku apod. Nedostatkem teorie je fakt, že chápe člověka převážně jako pasivního tvora, jehož jednání se omezuje pouze na udržení vnitřní rovnováhy organismu. Ve skutečnosti je člověk aktivním prvkem společenské struktury a je součástí sociálního prostředí.<sup>9</sup>

### **Hédonistická teorie motivace**

Hédonismus, filozofický směr, který spatřuje cíl života a nejvyšší štěstí v duševní a tělesné pohodě, jenž jedinec prožívá, aniž by toužil po bohatství, slávě nebo moci. Rozhodujícím motivačním měřítkem je míra příjemnosti nebo nepříjemnosti. Teorie zdůrazňuje význam emocí a předpokládá, že jedinec na základě citových vztahů k některým podnětům tíhne (pozitivní motivy, které jsou spojeny s očekáváním libosti a uspokojení) a jiné odmítá (negativní motivy, které jsou spojeny s očekáváním nelibosti a strádání). Motivací je tak cílené vyhledávání pozitivních podnětů a vyhýbání se podnětům negativním. Je nesporné, že prožívání má v životě člověka důležitou roli, nicméně emoce jsou pouze doprovodnou složkou lidského jednání. V reálném jednání stojí v popředí sledovaný cíl a obsah, ne jeho citový doprovod. Proto i tuto teorii lze využít jen omezeně.<sup>10</sup>

### **Aktivační (pobídková) teorie motivace**

Základem této teorie je skutečnost, že hlavní motivační činitel je podnět – pobídka, která přichází z vnějšího prostředí a má silový účinek na chování. Tato pobídka jedince aktivuje k činnosti a zároveň i zaměřuje jeho chování a jednání. Teorie rozlišuje dva typy pobídek:

- prvotní (mají vrozeně silový účinek),
- druhotné (silový účinek získávají až jako výsledek učení jedince).

---

<sup>9</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 193–194.

<sup>10</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 194–195.

Aktivační teorie vyhovuje zejména motivům emocionálním a motivům sociální povahy. Lze ji použít u výkladu takových jednání, která jsou spojena s výraznou touhou po moci a očekáváním úspěchu a uspokojení, nebo naopak se snahou vyhnout se neúspěchu a nezdaru. Ve skladbě těchto motivů má velký význam agrese, strach, výkonnost, moc apod.<sup>11</sup> Pobídková teorie v činnosti člověka přikládá úsilí uspět prvořadý význam, proto není k vysvětlení motivace lidského chování příliš vhodná.

### **Kognitivní (poznávací) teorie motivace**

Podstata této teorie tkví v myšlence, že poznávací děje mají motivační účinky, a že s poznáváním světa souvisí připravenost člověka k určitému typu reakce nebo odpovědi. Kognitivní teorie zahrnuje více přístupů, z nich nejznámější je od amerického psychologa L. Festingera, který zdůrazňoval význam disonance – nesouladu v oblasti poznávání vnějšího světa i sebe sama. Východiskem teorie kognitivní disonance „*je skutečnost, že člověk v průběhu svého života vnímá, poznává a hodnotí nejrůznější stránky či aspekty svého okolí i sebe sama, včetně vlastního jednání. Jednotlivé vjemy, poznatky nebo hodnotící soudy se dostávají do vzájemného rozporu, dochází ke kognitivní disonanci. Tento rozpor je pro člověka jevem vnitřně nepříjemným, nepřijatelným. Důsledkem takto prožívané kognitivní disonance je aktualizace potřeby (objevení se touhy, přání, vnitřního tlaku) disonanci redukovat, překonat a uvést jednotlivé kognitivní elementy do souladu (konsonance)*“.<sup>12</sup>

### **Humanistická teorie motivace**

Tato teorie byla nejvíce ovlivněna poznatky amerického psychologa A. H. Maslowa, který konstatoval, že každá lidská bytost má v sobě dva druhy sil:

- sílu, která vychází ze strachu o své bezpečí, ze strachu z nezávislosti a svobody, a tak táhne člověka zpět k ústupu a vyvolává strach podstoupit další riziko a ohrozit to, co už člověk má,
- sílu, která naopak táhne člověka kupředu, k jedinečnosti a síle vlastního „já“ a k důvěře k vnějšímu světu.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> HAJEROVÁ-MÜLLEROVÁ, L. a Z. ŠIMEK. *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, s. 17.

<sup>12</sup> HAJEROVÁ-MÜLLEROVÁ, L. a Z. ŠIMEK. *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, s. 18.

<sup>13</sup> HAJEROVÁ-MÜLLEROVÁ, L. a Z. ŠIMEK. *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, s. 18.

A. H. Maslow určil pět základních souborů lidských potřeb člověka:

- fyziologické potřeby – např. hlad, žízeň, spánek,
- potřeby jistoty – např. potřeba bezpečí, ochrana před nebezpečím,
- sociální potřeby – např. potřeba sounáležitosti, láska, přátelství,
- potřeby uznání – např. úspěch, postavení, úcta,
- potřeby seberealizace – např. osobní rozvoj, znalosti, dovednosti.

Tyto skupiny potřeb A. H. Maslow vnímal ve vzájemném dynamickém vztahu, který znázornil v hierarchické struktuře v podobě pyramidy, již pomyslně rozdělil do dvou kategorií. Fyziologické potřeby a potřeby jistoty označil jako nižší potřeby a zbylé tři skupiny označoval jako potřeby vyšší. S uspokojením nižší hierarchické úrovně význam dané potřeby klesá a nastupuje další, vyšší hierarchická úroveň, přičemž nejvyšší potřebou je potřeba seberealizace. Aby se objevila nějaká další potřeba, musí dojít nejprve k uspokojení všech potřeb, které ji v hierarchii předcházejí. Tímto je jedinec neustále motivován.<sup>14</sup>

A. H. Maslow usiloval o to, aby jeho struktura lidských potřeb byla všeobecně uznávána jako zdroj motivace v životě jedince, avšak jeho teze byla podrobena velké kritice, kdy univerzálnost uvedených skupin, bez ohledu na společenský a kulturní kontext, byla vyvrácena. I přesto tato teorie zůstává základem pro rozvoj dalších motivačních teorií a doposud patří mezi hojně užívané teorie ve firemní praxi.

### 1.3 Teorie pracovní motivace

Otázkami pracovní motivace a podstatou vztahu člověka k práci se již od 19. století zabývala řada psychologů a teoretiků managementu práce, jejichž myšlenky vznikaly zejména v úzkém sepejetí s hospodářským životem a pokusy o rozšíření témat sociální psychologie na společenský život. Vývoj teorií pracovní motivace probíhal dlouhou dobu v podmínkách kapitalistické společnosti, po určitou dobu byl však omezován pouze na maximalizaci zisku, a s tím spojené udržování vysoké pracovní produktivity. Trvalo poměrně dlouhou dobu, než byl do pracovní motivace zaveden také sociální činitel a než došlo ke změně metod řízení pracovní motivace. I přesto se v bezprostředním vztahu k výrobní produkci vyvinuly tři fáze výzkumu teorií pracovní motivace:<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> KVASNIČKOVÁ, I. a M. BERKA. *Pracovní motivace v kostce*. České Budějovice: Nová Forma, 2010, s. 9.

<sup>15</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992, s. 55–70.

- Taylorismus – název je odvozen od zakladatele vědeckého managementu F. W. Taylora, který se zabýval především problematikou manuálně pracujících dělníků. Ve své práci se zaměřil na podmínky maximálního využití pracovní síly dělníků principem normování úkolů a zavedením zásady o dobrém platu jako nejlepšího stimulu k lepším pracovním výkonům. Později byly myšlenky taylorismu rozpracovány v teorii instrumentality B. F. Skinnera, která využívá k motivaci pracovníků principu cukru a biče, tj. odměny a trestu.<sup>16</sup>
- Hnutí „Human relations“ (lidských vztahů) – tato fáze je spojena zejména se jménem G. E. Mayo a jeho tzv. hawthornskými studii, které prováděl ve společnosti Western Electric a kde poprvé zkoumal vliv sociálních faktorů na pracovní motivaci. Ve svých výzkumech se zabýval převážně vlivem změn pracovního prostředí a sociálních podmínek práce na produktivitu práce zaměstnanců.
- Hnutí humanizace práce – tato fáze se vyznačuje snahou o vytvoření nových koncepcí změn pracovních podmínek pracovníků směrem k poskytování většího prostoru pro samostatné rozhodování a odpovědnost za pracovní výkon. Dochází také k rozvoji managementu motivování.

Většina současných teoretických přístupů k pracovní motivaci byla rozpracována ve 20. století v USA, nepřinesla však žádnou celistvou koncepci. Ve všech přístupech k pracovní motivaci se psychologové zabývali jen určitým motivačním hlediskem, kterému přiřkládali různou důležitost a vliv na osobnost člověka. Dle Armstronga<sup>17</sup> rozlišujeme tyto základní směry motivace:

- **Teorie zaměřené na obsah motivace** – zabývají se otázkami, co jedince motivuje k práci, jaké skutečnosti a faktory vedou k dosahování výkonu a spokojenosti. Tyto teorie jsou často označovány jako teorie potřeb, neboť hlavní myšlenka tkví v tom, že motivace je především záležitostí vynaložení aktivity, za účelem uspokojení potřeb. Patří sem zejména:
  - teorie hierarchie potřeb – A. H. Maslow,
  - dvoufaktorová teorie motivace – F. Herzberg,
  - teorie ERG – C. P. Alderfer.

---

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 223.

<sup>17</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 221–222.

- **Teorie zaměřené na proces motivace** – jsou orientovány na průběh motivačního procesu, a snaží se předložit a objasnit, jak jedinci vnímají své pracovní prostředí a procesy v něm. Patří sem zejména:
  - teorie očekávání (expektační teorie) – V. Vroom,
  - teorie spravedlnosti – J. S. Adams,
  - teorie cíle – G. P. Latham a E. A. Locke,
  - teorie X a Y – D. McGregor.

### **Teorie hierarchie potřeb**

Podstata teorie hierarchie potřeb dle A. H. Maslowa, z pohledu vymezení rozhodujících lidských potřeb, které jsou základními motivy pro jednání jedince, byla zmíněna v předešlé kapitole. Proto se na tomto místě zaměříme zejména na její význam pro sféru ovlivnění pracovní motivace.

Teorie hierarchie potřeb je považována za „průřezovou teorii v tom smyslu, že – s výjimkou oblasti seberealizace – v ní nehrají významnou roli rozdíly jednotlivců, ale zabývá se skupinami lidí. V závislosti především na vnějších podmínkách mohou být posuzovány větší skupiny lidí se zřetelem na stupeň potřeb, který je u nich aktivován, a z toho mohou být vyvozeny příslušné pokyny k jednání.“<sup>18</sup> Zejména v oblasti stanovení mezd, motivačních pobídek i nastolení pracovních podmínek se tato teorie může jevit jako podpůrná pro personální management v organizaci.

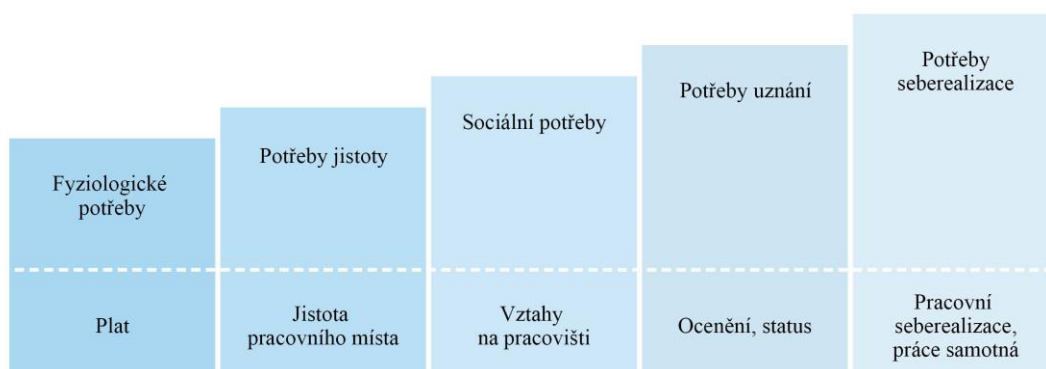
Také v oblasti personálního výběru je možné této koncepci využít. Při výběru nového zaměstnance prvořadě vycházíme z požadavků a nároků na konkrétní pracovní pozici a hledáme uchazeče, který bude svými znalostmi a schopnostmi těmto nárokům nejlépe odpovídat. S přihlédnutím ke koncepci A. H. Maslowa je žádoucí brát v úvahu ještě jeden důležitý faktor, a to, zda výkon na dané pracovní pozici je i součástí struktury potřeb nového zaměstnance. Jednoduše řečeno, zda je výkon v souladu s úrovní jeho potřeb na dosažení pracovní pozice, statutu a seberealizace. Je nepochybné, že řada náročných pracovních činností vyžaduje od zaměstnance určité úsilí a psychickou odolnost, která vyplývá z významu jeho osobních ambicí a snahy o sebeprosazení. Chybí-li tyto faktory ve struktuře potřeb zaměstnance, může být kvalita jeho výkonu práce na dané pozici ohrožena. Může se nakonec stát, že požadavky na plnění úkolů budou ze strany

---

<sup>18</sup> KASPER, H. a W. MAYRHOFER. *Personální management: Řízení - Organizace*. Praha: Linde, 2005, s. 249.

zaměstnance prožívány jako mimořádná psychická i pracovní zátěž, která může vyústit ve snížení pracovního výkonu, kterým bude trpět nejen zaměstnanec, ale i samotná organizace.

Přestože je teorie hierarchie potřeb A. H. Maslowa nejčastěji znázorňována do podoby trojúhelníku nebo pyramidy, je toto grafické pojetí značně sporné, neboť se tak vyšší potřeby jeví v celkovém měřítku jako menší, zatímco ve skutečnosti je tomu naopak.<sup>19</sup> Se zřetelem na pracovní motivaci by hierarchie potřeb mohla vypadat např. takto:



Obr. 2. Ekvivalence mezi hierarchií potřeb A. H. Maslowa a pracovní motivací<sup>20</sup>

Z uvedeného znázornění můžeme pyramidu A. H. Maslowa a způsob uspokojování potřeb jedince převést do pracovní reality následovně:

- Fyziologické potřeby – potřeby základního charakteru, které musí být uspokojeny, aby nedošlo ke strádání. V pracovní činnosti je pomáhají saturovat plat a odpovídající pracovní podmínky, díky nimž mohou být uspokojovány také některé z dalších potřeb.
- Potřeby jistoty – v této rovině je chápeme především jako jistoty ekonomické. Zajištění pocitu ekonomického bezpečí a jistoty pracovního místa má v současné době mimořádný význam.
- Sociální potřeby – jsou uspokojovány zejména mezilidskými vztahy a kontakty v pracovním prostředí zaměstnance. Jsou realizovány možnostmi sociálního styku se spolupracovníky, příslušností k určité sociální skupině a vybudováním určité pozice v ní. Jejich nedostatečnost je významným faktorem pro vznik frustrace.

<sup>19</sup> ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 30.

<sup>20</sup> Vlastní zpracování, upraveno podle VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998, s. 52.

- Potřeby uznání – zde řadíme sociální status, prestiž a sebeúctu. Jejich naplnění bývá významným cílem zejména pro skupinu zaměstnanců, kteří mají vysoké ambice a vysoký stupeň sebeprosazování.
- Potřeby seberealizace – těmito rozvíjíme zejména pocit vlastní hodnoty a osobního růstu, proto jsou uspokojovány zejména možnostmi vzdělávání a odborného i osobního rozvoje, který nemusí být bezprostředně vázán na výkon konkrétní pracovní činnosti. Tyto potřeby stojí na vrcholu nároků jedince.<sup>21</sup>

Dle Armstronga<sup>22</sup> je významným důsledkem teorie hierarchie potřeb A. H. Maslowa také to „že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná.“

### **Dvoufaktorová teorie motivace**

Další významná teorie, která je zaměřena na zkoumání typů motivů, jež pozitivně nebo negativně ovlivňují motivaci jedince, je dvoufaktorová teorie F. Herzberga. Podle něj všechny podněty, které působí na pracovníka, mají dvojí účinek. Vnitřní podněty, které označil jako motivátory, působí na výkonnost pracovníka a jsou odvozeny ze vztahu pracovníka k vykonávané práci. Vnější podněty, označené jako satisfaktory, působí na spokojenost pracovníka a jsou odvozeny od celkových okolností práce a pracovního zařazení jedince.<sup>23</sup> Do jednotlivých skupin faktorů můžeme zařadit:

- Motivátory – ovlivňují pracovní pohodu a spokojenost pracovníka v pozitivním i negativním směru, např. zajímavá práce, vyslovené uznání, úspěšný výkon, odpovědnost, možnost pracovního postupu a možnost osobního růstu.
- Satisfaktory (také hygienické faktory) – v případě optimálního stavu nepůsobí a nemají vliv na motivaci, neboť jedinec si je ani nemusí uvědomovat. Jejich účinek nastává v případě negativního stavu, kdy působí na nespokojenost pracovníků. Řadíme sem zejména odměnu za práci, jistotu pracovního místa, mezilidské vztahy na pracovišti, pracovní podmínky a bezpečnost práce.

---

<sup>21</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 60.

<sup>22</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 302.

<sup>23</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 204.

Výzkum pracovní spokojenosti F. Herzberga byl stejně jako teorie A. H. Maslowa podroben kritické analýze, neboť nebyl objektivně dokázán vztah mezi spokojeností a výkonem. „*Vysoký výkon může být dobře spojen s malou spokojeností, když je na výkon vykonáván extrémní tlak. Výkon může být příčinou spokojenosti, a naopak spokojenost příčinou výkonu, ale neplatí to obecně. Výkon i spokojenost mohou také záviset na třetí proměnné, např. na chování vedoucího pracovníka.*“<sup>24</sup>

### **Teorie ERG**

Posledním představitelem prvního směru, který byl přímo i nepřímě ovlivněn teorií potřeb A. H. Maslowa, je C. P. Alderfer, který ve své teorii ERG poukazoval na skutečnost, že je mnohem objektivnější pracovat pouze s třemi základními potřebami, které pojmenoval:<sup>25</sup>

- existence (Existence) – tj. fyziologické potřeby a potřeba bezpečí, kdy tyto potřeby mohou být uspokojeny např. prostřednictvím platu a pracovními a sociálními jistotami,
- vztahy (Relatedness) – tj. potřeba uznání a úcty, řadíme sem veškeré interakce s druhými lidmi a uspokojení s projevovaného respektu a úcty od spolupracovníků,
- růst (Growth) – tj. potřeba sebeaktualizace a sebeúcty, zde nacházíme potřeby osobního růstu a odborného rozvoje.

C. P. Alderfer ve své teorii zdůrazňoval, že všechny tyto kategorie potřeb nejsou nijak hierarchicky postaveny a mohou být dokonce vyžadovány ve stejném okamžiku.

K výše uvedeným třem teoriím byla z řad odborníků vznesena řada připomínek. Byly označeny za příliš prosté a zaměřené pouze na vztahy mezi několika elementy, což neumožňuje postihnout komplexní dynamiku motivace jedince. Možná právě pro svou jednoduchost a srozumitelnost však vyhovují myšlení a potřebám současnému managementu lidských zdrojů.

### **Teorie očekávání (expektační teorie)**

Prvním představitelem teorií zaměřené na proces motivace je V. Vroom a jeho teorie očekávání (někdy také uváděna jako teorie valence). Hlavní myšlenka teorie se opírá o názor, že čím je určitý cíl pro zaměstnance přitažlivější, atraktivnější a významnější, tím větší úsilí je zaměstnanec ochoten vynaložit k jeho dosažení.

---

<sup>24</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992, s. 84–85.

<sup>25</sup> ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, s. 103–104.



Základními prvky teorie jsou pojmy expektace (E = subjektivní pravděpodobnost, s jakou bude očekávaného cíle dosaženo) a valence (V = subjektivní hodnota cíle, kterého chce jedinec dosáhnout). Pro výpočet síly motivace (F) jedince jednat určitým způsobem, sestavil V. Vroom vzorec – tzv. rovnici očekávání:<sup>26</sup>  $F = \Sigma (E \times V)$

Teorie očekávání se zakládá na předpokladu, že naše přirozené schopnosti zvažují předem očekávané výsledky a porovnávají je s nutným výdejem energie k jejich dosažení. [...] „vždy, když člověk volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jeho chování ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že jsou tyto myšlenky možné. Očekávání (jeho síla) je momentálním přesvědčením týkajícím se pravděpodobností, že po určitém činu či úsilí bude následovat výsledek.“<sup>27</sup>

### **Teorie spravedlnosti**

Pro výklad motivace pracovního jednání je významná také teorie spravedlnosti (někdy označovaná jako teorie rovnováhy) J. S. Adamse, která je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků v pracovních skupinách. Jejím východiskem je skutečnost, že člověk je při plnění pracovních úkolů členem určité skupiny, se kterou udržuje určité sociální vztahy a které neustále různými způsoby hodnotí. Dle Kolmana<sup>28</sup> jsou „základní předpoklady teorie rovnosti následující:

- jedinci vyhodnocují své vztahy s druhými osobami tak, že vyhodnocují, kolik do vztahu vkládají a kolik z něj získávají ve srovnání s tou osobou, s níž se srovnávají,
- pokud se vstupy a výstupy jedince a porovnatelné osoby neshodují, existuje nerovnost,
- jedinci pocítují nerovnost nepříjemně, a to tím více, čím je větší,
- čím nepříjemněji jedinec nerovnost vnímá, tím více se bude snažit, aby ji odstranil.“

Případný pocit nespravedlnosti má nemalý dopad na výkonnost pracovníka a nezřídka se promítá do sociálních vztahů na pracovišti.

---

<sup>26</sup> ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 24–25.

<sup>27</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 31.

<sup>28</sup> KOLMAN, L. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012, s. 55.

V uvedeném konceptu označujeme spravedlností situaci, ve které je s pracovníkem jednáno stejně, jako s jinou odpovídající osobou (v dané sociální skupině). Rozlišujeme dvě formy spravedlnosti:<sup>29</sup>

- distributivní spravedlnost – zda pracovníci věří, že jsou odměňováni spravedlivě, podle svého přínosu v porovnání s ostatními,
- procedurální spravedlnost – jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů, které organizace používá (např. hodnocení pracovníků).

### Teorie cíle

Teorie cíle G. P. Lathama a E. A. Locka je postavena na předpokladu, že pokud je pracovníkovi stanoven individuální cíl, který může být obtížný, ale je přijatelný a zároveň je doprovázen zpětnou vazbou, je motivace i výkon pracovníka vyšší. Má-li být cíl motivací pro pracovníka, musí splnit následující podmínky:<sup>30</sup>

- cíl musí být oboustranně projednán a odsouhlasen,
- cíl musí být podporován vedením organizace a musí mít zpětnou vazbu (uznání, odměňování),
- cíl musí být úměrně náročný, aby byl splnitelný a současně dost atraktivní, aby působil pro pracovníka jako výzva.

### Teorie X a Y

Poslední teorií, kterou v této části zmíníme, je teorie X a Y D. McGregora. Od předešlých teorií se poněkud liší, neboť se v zásadě zabývá typologií pracovníků v organizaci a stanovením efektivních způsobů řízení. Koncepce rozlišuje dva typy pracovníků, kteří se vyznačují rozdílným přístupem k práci a současně uvádí potřebu odlišného způsobu jejich vedení:

- Pracovník X – pracovník tohoto typu je líný, nerad pracuje a vždy, kdy to jde, se snaží práci vyhýbat. Je-li nucen pracovat, udělá vždy jen to nejnutnější. K úkolům musí být veden a podněcován odměnou nebo trestem. Jeho práci je nutné neustále kontrolovat a používat autoritativního stylu vedení.
- Pracovník Y – pracovník tohoto typu je aktivní, tvořivý, přijímá odpovědnost za výkon a práce ho baví. Není třeba provádět kontrolu, naopak je vhodné vytvářet prostor pro samostatnou práci a osobní růst.

<sup>29</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 226–227.

<sup>30</sup> KVASNIČKOVÁ, I. a M. BERKA. *Pracovní motivace v kostce*. České Budějovice: Nová Forma, 2010, s. 17.

Na základě uvedené typologie si manažeři vytváří postoj ke svým zaměstnancům a přizpůsobují mu styl řízení a formu jejich motivace. Teorie X i teorie Y jsou generalizace a není vyloučeno, že mohou platit současně. „*Všichni (nebo téměř všichni) jsme někdy nespolehliví a nerozumní a všichni (nebo téměř všichni) někdy hledáme nezávislost, možnosti rozvoje a tvořivého uplatnění.*“<sup>31</sup> V praktickém personálním managementu je proto vhodné používat obě teorie, které nestojí pevně proti sobě, ale mohou se doplňovat.

Z uvedeného přehledu základních teorií pracovní motivace lze usoudit, že motivace je složitým procesem a žádná z teorií nenabízí jeden univerzální přístup a návod k tomu, jak pracovníky efektivně motivovat. Každá z teorií nabízí jiný úhel pohledu a my tak máme možnost si vybírat a vhodně a účelně nabízené přístupy využívat.

#### 1.4 Pracovní motivace

Práce je specifický druh lidské aktivity, jejímž prostřednictvím jedinec dosahuje naplňování svých potřeb, které jsou spojeny se stavem uspokojení. Pracovní činnost však nezahrnuje pouze dosahování požadovaných výkonů a plnění zadaných úkolů. Do práce jsou zahrnuty také sociální interakce, které vznikají v pracovním prostředí a kterými si jedinec vytváří vztah k ostatním členům v sociální skupině i k organizaci samotné. Pracovní motivaci můžeme definovat z následujících obecných předpokladů:

- *„Práce je součástí lidské podstaty. Život každého jednotlivce a existence lidské společnosti jsou nemyslitelné bez práce.*
- *Práce vytváří možnost rozvoje tělesných a duševních sil člověka. Významnou součástí vzdělání je pracovní a profesní příprava mladého člověka, zvládnutí určitého souboru pracovních úkolů. Práce uspokojuje potřebu aktivní činnosti člověka a často také potřebu tvořivého rozvoje jeho schopností.*
- *Pro současnou společnost je charakteristický kooperativní ráz pracovní činnosti. Člověk pracuje v rámci určité skupiny. Jeho pracovní úkoly jsou zasazeny do určitých technických, organizačních a personálních struktur.*
- *Práce je prostředkem, kterým člověk zajišťuje materiální existenci a společenské postavení své vlastní i své rodiny.*“<sup>32</sup>

Motivace označuje vše, co vyvolává určitou aktivitu nebo chování člověka. Je složitým pojmem, který obsahuje projevy fyziologické, psychologické, ale také sociologické

<sup>31</sup> KOLMAN, L. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012, s. 44.

<sup>32</sup> VOCHOZKA, M. a P. MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, s. 245.

či ekonomické. Každá lidská aktivita je vyvolaná snahou uspokojit určité potřeby nebo touhy. Pohnutky k těmto aktivitám mohou přicházet jak zevnějšku (např. od jiných lidí, spolupracovníků), tak zevnitř (z vnitřních potřeb člověka se seberealizovat). Bez ohledu na to, odkud nakonec pohnutky přichází, člověk je nejvíce motivovaný tehdy, pokud jsou vnější i vnitřní motivy v rovnováze.

Pracovní motivace představuje velmi složitý jev, který ovlivňuje proměny řady jevů a zároveň je jimi sám ovlivňován. Mezi základní jevy řadíme styl řízení, systém odměňování, oddanost k organizaci, pracovní výkon i pracovní spokojenost. „*Motivace k práci (pracovní motivace) vyjadřuje celkový přístup pracovníka k vykonávané pracovní činnosti, tedy k pracovním úkolům, k zastávané pozici v organizaci a s ní spojenou zaměstnaneckou rolí.*“<sup>33</sup> Tato motivace se navenek může projevat pracovním výkonem, zájmem a zaujetím pro danou pracovní činnost i celkovým úsilím, které pracovník vynaložil při splnění určitého pracovního úkolu.

Mezi mírou motivace a výkonem pracovní činnosti neplatí přímá úměra. Příliš nízká míra motivace k činnosti (jedinci se prostě nechce) nemusí vůbec vést ke splnění úkolu a tím k dosažení cíle. Naopak, příliš vysoká míra motivace k určité činnosti může vytvořit u jedince negativní vnitřní napětí a stres, což zhoršuje možnost využití prostředků k dosažení cíle. Bedrnová dále doplňuje: „*Jestliže je člověk k výkonu nedostatečně motivován, je výsledek neuspokojivý. Nadměrná motivace (např. nadměrná snaha být úspěšný, zvítězit) ústí často v destrukci činnosti, takže výsledek je rovněž neuspokojivý. Naproti tomu přiměřená motivace směřuje k žádoucí (optimální) úrovni výkonu.*“<sup>34</sup>

V teorii pracovní motivace rozlišujeme vnitřní a vnější motivy práce. „*Vztažným rámcem tohoto rozlišení je práce sama, nikoli její subjekt, nebo vztah subjektu k práci, kterou vykonává. V tomto vztahu se uplatňují dva zásadní postoje:*

- *postoj k práci jako k instrumentální utilitární aktivitě (práce je zde pouhým prostředkem uspokojování potřeb subjektu),*
- *postoj k práci jako ke zdroji seberealizace a radosti (práce sama je pramenem uspokojení).*“<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, s. 299.

<sup>34</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 184.

<sup>35</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992, s. 122.

V tomto smyslu můžeme rozlišit dvě skupiny motivů k práci, které vychází z teorie F. Herzberga:

- vnitřní motivy (intrinsické) – jsou takové, které si lidé uvnitř sebe utvářejí a které je ovlivňují chovat se určitým způsobem nebo směrem. Jsou to motivy, které jsou uspokojovány prací samotnou např.:
  - potřeba činnosti jako takové (zbavit se „nadbytečné energie“),
  - potřeba kontaktu s lidmi,
  - potřeba smyslu života a seberealizace (uplatňování svých schopností, tvořivost, osobní růst),
  - potřeba výkonu (uspokojení z vlastního výkonu),
  - snaha mít moc (zejména na vyšších pozicích v organizaci).
- vnější motivy (extrinsické) – jsou takové, které se uspokojují ne prací samotnou, ale jejími následky, nebo jejími doprovodnými projevy. Uspokojení je spojeno s dosažením cílů např.:
  - potřeba peněz,
  - potřeba jistoty (budoucnost člověka v organizaci),
  - potřeba sociálních kontaktů (spojená s pracovní činností),
  - potřeba uznání vlastní důležitosti (prestiž, společenská pozice),
  - potřeba sounáležitosti (navazování kontaktů v pracovním prostředí).

Člověk, který dělá práci, která ho baví, uspokojuje své vnitřní motivy. Pokud za vykonanou práci dostane ještě zapláceno, uspokojí i motivy vnější. Na druhou stranu, pokud jej práce nebaví, nejsou uspokojovány vnitřní potřeby nebo jsou tyto pouze nástrojem uspokojování jiných potřeb, je nutné posílit příslušné vnější podněty.

Pro vztah jedince a práce je rozhodující míra souladu mezi nároky, které vykonávaná práce vyžaduje a subjektivními předpoklady jedince, které jsou vyjádřeny v jeho pracovní způsobilosti, dosažené kvalifikaci či kompetencích. Součástí těchto předpokladů je i motivace. Společně s motivací působí na lidské chování a jednání v pracovním procesu tzv. stimuly. Jedná se o určité silové prostředky, kterými organizace disponuje a které působí na jedince zvnějšku, s cílem navodit u něj vnitřní odezvu, tedy ovlivnit jeho motivaci.

Na jedince v pracovním procesu působí celý komplex rozličných skutečností, které pro něj mají různý uvědoměle motivační význam. Řadíme sem zejména:

- hmotné odměny (např. plat, odměny za výkon, zaměstnanecké výhody),
- obsah práce (např. míra kreativity a autonomie v pracovní činnosti, možnost seberozvoje, míra perspektivy dané činnosti),
- neformální hodnocení (např. ocenění dobrého výkonu, ocenění pracovníka, povzbuzování, uznání ze strany vedení),
- atmosféru pracovní skupiny (např. dobré mezilidské vztahy, vztah s nadřízeným a jeho vliv na skupinovou atmosféru, podpora kohezivity a důvěry ve skupině),
- pracovní podmínky (např. režim práce, bezpečnost práce, snaha o zlepšování pracovních podmínek ze strany organizace),
- identifikaci s prací a organizací (např. postoj člověka k práci),
- image a prestiž organizace.<sup>36</sup>

Pracovní motivace vychází i z dalších podnětů, které mají na jedince významný vliv. Nakonečný<sup>37</sup> tyto podněty, které jsou uvedeny níže, označuje jako specifické motivy práce.

### **Vykonávaná práce**

Práce sama může být v mnoha případech nejsilnějším motivem vůbec, neboť umožňuje jedinci, aby sám sobě i svému sociálnímu okolí předvedl vysokou úroveň osobní kompetence. To platí obzvláště u vysoce postavených pracovníků, nebo těch, jejichž práce má vysokou společenskou prestiž. Obecně platí, že zajímavá, odpovědná a samostatná práce, která umožňuje jedinci uplatnit jeho schopnosti a vědomosti, přispívá k vědomí vysoké osobní sociální hodnoty a je mu reflexí obdivu a úcty jeho sociálního okolí. S tím souvisí i pocit působení, který se odráží ve vědomí vlivu na ostatní členy i prostředí organizace. Pracovník, který má určitý vliv na rozhodování o úkolech na svém pracovišti, nebo o způsobech jejich realizace, tyto akceptuje a vykonává efektivněji a s větší angažovaností. Na druhou stranu může být pro jedince subjektivně motivující i méně hodnotná práce (s menší prestiží), ale vykonávaná v organizaci, která má vysokou prestiž.

---

<sup>36</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 38.

<sup>37</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992, s. 132–157.

## Plat

Ačkoli by se mohlo na první pohled zdát, že plat bude nejsilnějším motivátorem, přičemž čím bude vyšší, tím bude pracovník spokojenější, opak je často pravdou. Do popředí důležitosti existenčních potřeb se dostávají zvláště egovztažné a sociální potřeby, které mohou být pomocí peněžních odměn uspokojovány jen částečně. I přesto, zejména výše platu, je důležitým prostředkem k uspokojování zájmů i potřeb osobního růstu. Peníze potřebují lidé k zajištění komfortu, pohodlí, často i zdraví a lze je také upotřebit k placení symbolů, statusu a prostředků, sloužících k seberealizaci. Ve společnosti, která je orientovaná na výkon a postavení, jsou peníze stále větším symbolem úspěchu. Ukazuje se, že peněžní odměny lze označit za činitele toho, že se jedinec cítí lépe. K pracovnímu výkonu však nutně motivovat nemusí. Nízký příjem však může být příčinou pracovní fluktuace, tj. tendence odejít, která může být jednou z proměnných, v níž se odráží pracovní motivace. Výše mzdy je významným stimulem, platí však, že nemotivuje každého stejně a ve stejné míře. Zajímavé také je, že výše příjmu nemusí nutně určovat a ovlivňovat náš pracovní výkon a spokojenost v práci. Kolman<sup>38</sup> to vysvětluje těmito důvody:

*„Adaptace – každý se cítí dobře poté, co mu byl zvýšen plat nebo když třeba vyhrál v loterii. Avšak po určité době si na tuto skutečnost zvykne a pocit se vrátí na původní úroveň. Poměrně rychlé přivyknutí na zvýšení platu znamená, že by bylo účinné, jen kdyby k němu docházelo velmi často.*

*Srovnávání se – lidé se považují za chudé či bohaté na základě porovnání s druhými lidmi. Ale když začnou mít více peněz, posunou se výše na společenském žebříčku a srovnávají se s bohatšími lidmi.*

*Alternativy – když mají lidé více peněz, sníží se jejich marginální užitek a jiné věci jako svoboda, nabudou na důležitosti.*

*Starosti – když mají lidé více peněz, objeví nové důvody, proč si dělat starosti o další věci, které ne vždy lze penězi ovlivnit, jako je např. zdraví.“*

## Styl vedení

Styl vedení určuje způsob, jakým jsou členové pracovní skupiny ze strany nadřízeného vedení a jakým způsobem s nimi jedná. Proto patří mezi velmi důležité činitele pracovní motivace. Styl vedení může být zcela jedinečný, nebo může být reprezentován určitým

---

<sup>38</sup> KOLMAN, L. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012, s. 96–97.

typem, který zobecňuje určité charakteristiky jednání. V současnosti rozlišujeme čtyři základní typy vedení, a to patriarchální, demokratický, byrokratický a kooperativní. Vývoj managementu řízení lidí v organizaci vede ideálně ke kombinaci demokratického a kooperativního typu. K nejdůležitějším dispozicím vedoucího pracovníka patří inteligence, adaptabilita, vnímavost, extravertze a zejména znalost svých podřízených, která vede k umění správně je motivovat. Důležité je také vytvářet pozitivní pracovní atmosféru, v níž se může pracovník motivačně uspokojit a rozvíjet. Na pracovišti by si měli být všichni pracovníci rovni a měli by mít ve stejném oboru práce stejné pracovní podmínky. Při oceňování pracovního výkonu by měl být vedoucí pracovník maximálně objektivní a vzít v úvahu nejenom výsledky ale i uskutečněné snahy.

### **Sociální motivy**

K prostředkům sociální motivace řadíme zejména:

- úroveň mezilidských vztahů na pracovišti,
- celkovou sociální atmosféru na pracovišti (formální i neformální),
- systém komunikace (vertikální i horizontální),
- význam sociálního prostředí jako udělovatele odměn (hodnocení, kariérní postup).

Možnost sociálních kontaktů naplňuje základní potřeby člověka, zprostředkovává příjem i výdej informací, které jsou pro jedince důležité a uspokojují jeho zvědavost a úsilí po jistotě. Dobré sociální kontakty uvnitř skupiny, zejména s nadřízenými, výrazně zvyšují pracovní spokojenost a možnost integrace ve skupině. V rámci interakcí v sociálních skupinách uplatňujeme ještě tyto specifické sociální motivy:

- kompetence – jedná se o specifický motiv výkonu, který se projevuje snahou být profesionálně na výši a uplatnit se jako úspěšný a obdivovaný jedinec. Obdiv druhých je důležitým hlediskem všech sociálních motivů a uplatňuje se hlavně v soutěživosti, konkurenci a rivalitě.
- afiliace – označovaný jako motiv družnosti, se projevuje v tendenci člověka vyhledávat společnost druhých lidí, sdružovat se s nimi, s cílem dosáhnout lidského kontaktu. Nejvíce se navzájem vyhledávají lidé, kteří mají stejné postoje a názory, kdy již samotná přítomnost toho druhého jim zmenšuje starost, obzvláště, mají-li stejné problémy. Nedostatek sociálního kontaktu a nemožnost sdílet své pocity s druhými, může být důvodem k závažným psychickým i sociálním problémům jedince.



## 1.5 Pracovní motivace a spokojenost

Motivace se ve vztahu k práci projevuje komplexně, tzn., jak jedinec hodnotí vykonávanou činnost, jaké místo tato činnost zaujímá v jeho životě a jak působí na jeho prožívání. Na toto hodnocení má vliv zejména prostředí, ve kterém jedinec žije, hodnotová soustava a životní postoje, které jsou determinovány výchovou, vzděláním, společenským postavením, ale i životními zkušenostmi a plány jedince. Z pohledu psychologie má pracovní činnost dvě vzájemně spjaté stránky:

- objektivní stránku, která je vyjádřena projevem pracovního chování, jako jsou výkonnost, efektivita, kvalita dosažených výsledků činnosti atp.,
- subjektivní stránku, kterou představuje spokojenost, jako odraz práce a podmínek, ve kterých se odráží normy, hodnoty, aspirace či pracovní očekávání jedince.<sup>39</sup>

Pojem pracovní spokojenost nelze výslovně vymezit, neboť jejím obsahem je celá řada vlivů s různým emocionálním dopadem. Rozeznáváme ji jako spokojenost s prací nebo jako celkovou spokojenost v práci, ve které se odráží všechny prvky působící na její úroveň, např. vztah k práci, pracovní zařazení, pracovní podmínky, pracovní kolektiv, ale i spokojenost s prací, kterou vykonává. Profil pracovní spokojenosti není u jedince nikdy jednoznačný. Důležitou úlohu hraje hodnotová orientace, životní preference a další vlivy, které na jedince v pracovní činnosti působí. Některé vlivy mohou pracovníka upokojoval a pobízet (pozitivně stimulovat), jiné jej mohou rušit až omezovat (negativně stimulovat).

Dle Armstronga<sup>40</sup> se termín spokojenost s prací „*týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací.*“ Úroveň pracovní spokojenosti jedince není po celý život neměnná a nepředstavuje žádnou definitivu. Dá se říci, že je neustále v pohybu a prochází více či méně jasnými proměnami. Je výslednicí působení řady činitelů objektivní i subjektivní povahy. „*Spokojenost v práci je však jev dynamický už i proto, že úzce souvisí s motivací člověka a jeho hybnými, aktivizujícími složkami.*“<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, s. 111.

<sup>40</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 228.

<sup>41</sup> KOLLÁRIK, T. a E. SOLLÁROVÁ. *Metódy sociálnopsychologickej praxe*. Bratislava: Ikar, 2004, s. 197, „překlad autor“.

Pracovní spokojenost můžeme chápat jako vnitřní psychický stav, tj. pocit jedince, ve kterém se odráží míra a kvalita nasycení, tedy uspokojení jeho vykonávaných pracovních potřeb. Jednotlivé teorie motivace pracují buď s tzv. jednodimenzionálním, nebo dvojdimenzionálním modelem pracovní spokojenosti.

Jednodimenzionální model se vyznačuje svou jednoduchostí a předpokládá, že pozitivní pocity u zaměstnanců vyjadřují úroveň jejich celkové spokojenosti, naopak negativní pocity se odráží v úrovni jejich celkové nespokojenosti. Přičemž, čím vyšší je úroveň pracovní spokojenosti, tím vyšší je i identifikace zaměstnance s prací v organizaci. Při maximální spokojenosti se práce stává pro člověka oporou i podstatným zdrojem motivace a životního uspokojení. Pokud však u takového jedince dojde ke změně zařazení nebo dokonce ke ztrátě zaměstnání, vzniklou situací je silně frustrován a prožívá ji velmi tragicky.

Oproti tomu, negativní pocity, které vyjadřují úroveň celkové nespokojenosti jedince, značí zejména zásadní rozpor mezi osobním zaměřením jedince a požadavky, které vyplývají z jeho pracovního zařazení. Výkon práce se tak stává zdrojem pracovní nespokojenosti. Takový zaměstnanec hledá různé cesty, jak se vyhnout práci a pokud pracuje, snaží si práci, na úkor žádaného výsledku, ulehčit.

Model dvoudimenzionální, který vychází z teorie motivace F. Herzberga, předpokládá, že spokojenost i nespokojenost je ovlivňována rozdílnými skupinami faktorů – motivačními a hygienickými.<sup>42</sup> Motivační faktory se přímo dotýkají obsahu práce, jejich existence a naplnění ovlivňují spokojenost, proto sem řadíme samotnou práci, úspěch, uznání, zodpovědnost či růst a povýšení. Hygienické faktory se vztahují k vnějším podmínkám práce a jejich nepříznivé působení navozuje nespokojenost, proto do této skupiny můžeme přiřadit úroveň mezilidských vztahů, pracovních podmínek, platu, kontroly i firemní politiky. Podle tohoto modelu se tak pouze faktory motivační, tj. faktory spokojenosti, podílí na souhrnné úrovni životní spokojenosti člověka.

Rozlišujeme také dvě základní skupiny faktorů pracovní spokojenosti, kterými jsou vnitřní faktory a vnější faktory. Mezi vnitřní faktory, resp. osobnostní faktory řadíme věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, pracovní zkušenosti, schopnosti, osobní vlastnosti atp. Oproti tomu,

---

<sup>42</sup> BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 228.

vnější faktory jsou zastoupeny prací jako takovou, finančním ohodnocením, pracovním postupem, způsobem vedení, pracovní skupinou či pracovními podmínkami.

Finanční ohodnocení, resp. plat, je důležitým faktorem, který pokud není příznivý, výrazně ovlivňuje nespokojenost v práci. Finanční ohodnocení má podstatný motivační vliv, tento však nemá dlouhodobý motivační účinek.

Druh a charakter práce je též významným faktorem, nicméně podmínky a konkrétní vztah ke spokojenosti závisí na řadě okolností. Obecně lze říci, že pracovní spokojenost ovlivňuje taková práce, která je pro jedince určitým způsobem zajímavá, nabízí mu žádoucí sociální statut, je relativně autonomní a pracovník o svých pracovních výsledcích dostává potřebnou zpětnou vazbu.

Pracovní postup, resp. možnost povýšení má na jedince velký vliv, i když každý v něm spatřuje jiné výhody. Pro jednoho může být uspokojením zejména vyšší plat, pro druhého vyšší mocenská pozice.

Způsob vedení je spjat zejména s osobností manažera a stylem řízení, které využívá. Pracovní spokojenost příznivě ovlivňuje zejména takový styl řízení manažera, který akceptuje své podřízené, podporuje jejich odborný růst a aplikuje participativní styl řízení, ve kterém je podřízeným dán jak prostor k vyjádření se k záměrům a cílům organizace, tak možnost podílet se na důležitých rozhodnutích.

Prostředí pracovní skupiny je určováno celkovou atmosférou pohody nebo napětí, obsahem sítě formálních i neformálních vztahů a různými formami kooperace. Dílčí spokojenost s pracovní skupinou tak významně ovlivňuje celkovou pracovní spokojenost zaměstnance, přičemž tyto příčiny pracovní nespokojenosti jsou jen obtížně kompenzovatelné.

Význam pracovních podmínek, resp. fyzikálních podmínek práce (jako jsou osvětlení, hluk, mikroklima, teplota, vibrace apod.) vzrůstá zejména tehdy, pokud jsou pro jedince nepříznivé. Ve svém souhrnu jsou však dalším faktorem ovlivňujících celkovou pohodu či nepohodu na pracovišti, resp. celkovou pracovní spokojenost nebo naopak nespokojenost.

Pracovní spokojenost se často posuzuje s ohledem na pracovní výkonnost jedince a řada autorů teorií motivace vychází z předpokladu, že růst spokojenosti v práci vede ke zlepšení, resp. ke zvýšení pracovního výkonu. Toto však nemusí být obecným

pravidlem. Jak uvádí Armstrong:<sup>43</sup> „*Spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem.*“ Nejsou výjimkou ani případy, kdy je jedinec v práci velmi spokojený, ale jeho výkonnost je nízká. To může být způsobeno např. tím, že organizace nekvalitně odvedenou práci „trpí“ a nereflktuje na neplnění zadaných úkolů. Na druhou stranu i nespokojený pracovník může mít vysokou výkonnost. Může se jednat např. o jedince, který je pracovitý, záleží mu na výsledcích své práce, ale v pracovní skupině je v postavení odmítaného nebo izolovaného člena. Proto nelze objektivně určit, zda mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem existuje pouze pozitivní souvislost.

Problematikou pracovní spokojenosti se podrobně zabýval již zmiňovaný V. H. Vroom, který vymezil, že „*existuje souvislost faktoru pracovní spokojenosti s úrovní aspirace,*“ tzn., čím nižší je úroveň aspirace, tím nižší má pracovník nároky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti a čím vyšší je úroveň aspirace, tím jsou vyšší nároky i na pracovní spokojenost. Dále Vroom vymezil, že „*určitá situace zvyšující pracovní spokojenost může navodit další zdroje pracovní spokojenosti,*“ tzn. čím vyšší pozice, tím nejen vyšší plat a společenský status, ale také více vlivu, kontaktů i osobní svobody, což lze považovat za další zdroje jeho pracovní spokojenosti. Vroom dále konstatoval, že „*mohou existovat různé funkční závislosti s pracovní spokojeností, například větší spokojenost s obsahem práce může navozovat větší spokojenost se stylem řízení a naopak.*“<sup>44</sup>

Z výše uvedeného lze konstatovat, že spokojenost pracovníků je důležitou hybnou silou každé organizace a významně závisí na schopnosti organizace správně motivovat a vhodně stimulovat pracovní ochotu pracovníků a podmiňovat jejich obecně žádoucí chování v organizaci.

Za zmínku také stojí vztah pracovní spokojenosti a stability pracovníků v organizaci a vztah pracovní nespokojenosti ve vazbě na fluktuaci. Bylo prokázáno, že ve vztahu spokojenosti v práci a absentérství je prokázána vysoká závislost. Čím vyšší je spokojenost v práci, tím nižší je absentérství a fluktuace zaměstnanců. Naopak „*přítomnost nebo neodůvodněná nepřítomnost na pracovišti se ukázala jako dobrý indikátor pro dostatečnou*

---

<sup>43</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 229.

<sup>44</sup> V. H. VROOM, 1967 cit. podle NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005, s. 115–116.

*nebo nízkou adaptací na práci, zájem či nezájem o práci, splnění nebo nesplnění očekávání a s tím spojenou mírou spokojenosti/nespokojenosti v práci.*<sup>45</sup>

Pracovní nespokojenost se tak odráží ve ztrátě zájmu o vykonávanou činnost, kterou pracovník často řeší odchodem z organizace. Příčin, proč vůbec k fluktuaci dochází, může být mnoho, mnohdy jsou kumulované a v individuálních případech mají odlišnou závažnost. Často jsou však vyústěním dlouhodobě trvajících stavů, který samozřejmě ovlivňuje pracovní motivaci negativně. K nejčastějším příčinám fluktuace patří:

- práce, která jedince nenaplnuje,
- nedostatek uznání včetně nedostatečného finančního ohodnocení,
- nedůvěryhodné vedení,
- nevhodný styl řízení,
- nefunkční pracovní prostředí apod.

Na druhou stranu, fluktuace může být v určitém ohledu žádoucí, neboť efektivita a produktivita organizace, ve které zůstávají všichni, tj. i ti, které by bylo vhodné nahradit výkonnějšími a motivovanějšími, není vůbec optimální.

Je nepochybné, že pracovní motivace a pracovní spokojenost jsou ve vzájemném vztahu, resp. spolu souvisí a jak trefně vystihl Půček:<sup>46</sup> „*jdou spolu ruku v ruce.*“ Pojmy ale nelze definovat totožně. Pracovní spokojenost je významným projevem motivace, která vyjadřuje vztah obecně k práci, resp. k práci v určité organizaci. Ve smyslu pozitivního naplnění jsou si však pojmy pracovní spokojenost a pracovní motivace vzájemně v kladném vztahu a u obou nalzáme stejné působící faktory. Tuto myšlenku potvrzuje i skutečnost, že se řada teorií zabývá vysvětlením pracovní motivace i pracovní spokojenosti současně.<sup>47</sup>

## 1.6 Dílčí závěr

Motivaci můžeme chápat jako hybnou sílu psychického charakteru. Hybnou silou ji nazýváme proto, že přivádí do pohybu lidské chování a zároveň má směr i intenzitu, tj. má sílu. Za základní vnitřní zdroj motivace považujeme motiv, jehož cílem je dosáhnout specifického druhu uspokojení, který má pro jedince význam příjemného zážitku a je

---

<sup>45</sup> ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, s. 118.

<sup>46</sup> PŮČEK, M. et al. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005. s. 41.

<sup>47</sup> Např. F. Herzberg, A. H. Maslow, V. H. Vroom.

realizován ve formě určité dovršující reakce. K problematice motivace známe celou řadu významných teorií, které se snaží z různých pohledů objasnit, na jakých principech u jedince motivace vzniká, jaké jsou její hlavní činitele a jak lze motivaci úspěšně ovlivňovat.

Záměrem této kapitoly nebylo popsat všechny existující teorie, ale seznámit čtenáře alespoň s těmi základními a zároveň, po určitých modifikacích, využitelnými pro současnou praxi při identifikaci a rozpoznávání různorodých potřeb všech zaměstnanců v organizaci.

Zájem o motivaci, resp. o pracovní motivaci neustále stoupá. Zejména v řadách odborné veřejnosti a personálního managementu je jí věnována stále větší pozornost. Je nepochybné, že každá organizace potřebuje ke své činnosti odborné a hlavně motivované pracovníky, díky kterým může dlouhodobě prosperovat a být úspěšná. Vztah člověka k práci závisí nejen na jeho psychickém profilu, ale také na vnějších okolnostech, za kterých v organizaci pracuje. Jsou-li podmínky práce příznivé, cítí se jedinec spokojen, práce ho baví, je aktivní a iniciativní a v práci dosahuje uspokojení svých potřeb. Na druhou stranu, pokud jsou pracovní podmínky nepříznivé, cítí se jedinec nespokojen, je pasivní, práce ho nebaví a snaží se uniknout od pracovních úkolů.

Pracovní motivací je vyjádřen postoj člověka a jeho ochota pracovat. Motivy k práci mohou souviset jak s prací samotnou, tak i s podněty, které nejsou uspokojovány přímo prací, ale převážně jejími důsledky (např. peníze, sociální kontakty, uznání apod.). Proto je třeba zdůraznit, že na motivaci opravdu záleží! Motivace zvyšuje produktivitu práce, efektivitu i dosažené výsledky. V organizaci, kde nejsou lidé motivováni, nebo jsou používány k motivaci nevhodné nástroje, dochází k časté absenci pracovníků, plýtvání pracovním časem, snižuje se kvalita práce a často není dosahováno ani požadovaných firemních cílů.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 2. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Cílem teoretické části diplomové práce bylo vymezení základních teoretických poznatků z oblasti motivace, resp. pracovní motivace a její vztah k pracovní spokojenosti. Praktická část práce bude již zaměřena na konkrétní aplikaci motivace v prostředí Policie ČR a Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje, kdy budou popsány některé důležité skutečnosti vztahující se ke služebnímu poměru policisty. Pozornost bude věnována zejména přijetí do služebního poměru, ustanovení na služební místo a péči o policisty zařazené v rámci Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje.

### 2.1 Charakteristika Policie ČR

Bezpečnost České republiky je dle Ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, zajišťována ozbrojenými silami, ozbrojenými bezpečnostními sbory, záchrannými sbory a havarijními službami.

Policie České republiky (dále jen „Policie ČR“) patří k nejvýznamnějším ozbrojeným sborům na území České republiky. Vedle ní působí na území našeho státu např. Celní správa, Vězeňská služba a Armáda ČR, které plní obecné i speciální úkoly bezpečnostního charakteru, vyplývající z bezpečnostní politiky státu. Mezi základní povinnosti patří ochrana celospolečenských zájmů a hodnot, ochrana fyzických osob, zejména jejich životů, zdraví, lidské důstojnosti a majetku, ale i právnických osob a jejich majetku. V diplomové práci bude věnována pozornost Policii ČR, jakožto jedné z největších zaměstnavatelských organizací v České republice.

Počátek Policie ČR se datuje k 15. červenci 1991, kdy byl vydán zákon ČNR č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky. Policie ČR vznikla z dosavadních složek Sboru národní bezpečnosti a v průběhu své existence prošla řadou organizačních změn, které měly zásadní vliv na její utváření.

V současné době je Policie ČR zřízena zákonem č. 273/2008 Sb., o Policii ČR (dále jen „zákon o policii“), který stanoví, že Policie ČR

*„je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor. Policie ČR slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti. Plní rovněž úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku*



*a bezpečnosti svěřené jí zákony, předpisy Evropských společenství a mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu České republiky.“*

Policie ČR je důležitým orgánem státní moci, který v demokratickém právním státě plní důležité role:

- role ochranná – při své činnosti je policie povinna chránit oprávněné zájmy všech občanů státu,
- role sankční – při své činnosti je policie oprávněna sankcionovat takové jednání, které je v rozporu s právním řádem státu,
- role reprezentační – policie by měla důstojně plnit roli „prvního kontaktního státního orgánu,“ jenž vyplývá ze samotné podstaty policejní práce, která má povahu terénní práce,
- role preventivní – policie by se neměla zaměřovat pouze na restriktivní složku své činnosti, ale měla by také působit v oblasti prevence a osvěty.<sup>48</sup>

Policie ČR patří mezi početné a složité organizační celky, jejíž působnost se vztahuje na celé území České republiky. Organizačně je Policie ČR dle zákona o policii (§ 5) podřízena ministerstvu vnitra, které jí vytváří podmínky pro plnění úkolů. V souladu s tímto zákonem je Policie ČR tvořena následujícím typem útvarů:<sup>49</sup>

- Policejní prezidium České republiky (dále jen „policejní prezidium“),
- útvary policie s celostátní působností,
- krajská ředitelství policie (dále jen „krajská ředitelství“),
- útvary zřízené v rámci krajského ředitelství.

Činnost Policie ČR je řízena policejním prezidiem, v jehož čele stojí policejní prezident, který za její činnost odpovídá ministru vnitra. Policejního prezidenta jmenuje i odvolává do funkce ministr vnitra se souhlasem vlády České republiky.

Policejní prezidium především stanovuje cíle rozvoje policie a úkoly jednotlivých služeb policie, řeší koncepční otázky řízení a organizace policie, sleduje a pravidelně vyhodnocuje bezpečnostní situaci a následně přijímá potřebná opatření. Dále útvarům policie vytváří potřebné podmínky pro plnění úkolů a koordinuje jejich činnost zejména při

---

<sup>48</sup> BUDILOVÁ, L. a T. HIRT. *Policista v multikulturním prostředí: informační manuál pro Policii ČR*. Praha: Člověk v tísní - společnost při ČT, 2005, s. 7–8.

<sup>49</sup> Graficky ztvárněná organizační struktura Policie ČR je zobrazena v příloze P I.

plnění úkolů přesahující jejich územní nebo věcnou příslušnost. Policejní prezidium také vystupuje za policii navenek, reprezentuje ji a propaguje její činnost.

Útvary s celostátní působností plní specifické a významně specializované úkoly na celém území České republiky. Některé útvary poskytují odborný servis ostatním policejním útvarům, jiné mají výjimečné postavení a zaměřují se na plnění specifických úkolů policie.

Krajská ředitelství jsou útvary s územně vymezenou působností, jejichž územní obvody jsou shodné s územní krajskou samosprávou České republiky. Krajská ředitelství řídí a dále provádí výkon služby a plnění úkolů v oblasti pořádkové policie, služby dopravní policie, služby pro zbraně a bezpečnostní materiál, služby kriminální policie a vyšetřování, kriminalistickotechnické a znalecké služby a služby cizinecké policie. V rámci policie je zřízeno 14 krajských ředitelství. V rámci krajských ředitelství působí další teritoriální útvary, které jsou jim podřízeny. Mezi tyto teritoriální útvary řadíme Obvodní ředitelství v Praze a Městské ředitelství v Plzni, Ostravě a Brně a dále územní odbory. Všechny tyto útvary vykonávají policejní činnosti v oblasti svého přiděleného teritoriálního území.

Plnění úkolů policie zajišťují policisté, jejichž činnosti obsahují řadu povinností, které můžeme rozdělit do dvou základních skupin:

- povinnosti, které vyplývají z právních norem a vnitřních nařízení policie, stanovující jednotlivé kompetence a pravomoci policisty a v případě jejich porušení i sankce,
- povinnosti, které jsou předpokladem pro splnění úkolů, jež jsou dány těmito normami; jedná se zejména o soustavu mravních, morálních a etických norem, jejichž porušení je veřejně nepřípustné a snižující autoritu celé Policie ČR.

Policisté vystupují jako představitelé výkonné státní moci, musí tedy ve své činnosti postupovat v mezích, které jim ukládá zákon. Úkolem policie, jakožto orgánu veřejné správy, je ochraňovat zájmy a práva jedinců ve společnosti, dbát na veřejný pořádek a odhalovat a vyšetřovat protiprávní jednání. Policie však nesmí vystupovat pouze jako nadřazený orgán plnící represivní funkci. Důležitou činností, jež vyplývá i z její preventivní role, je protiprávnímu jednání předcházet a snažit se pozitivní spoluprací s veřejností budovat důvěru a úctu ke svému poslání.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> PALLOVÁ, M. *Etický kodex policie a jeho aplikace v praxi*. Brno. 2013. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno. Vedoucí bakalářské práce Antonín Rehoř, s. 41.

## 2.2 Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje

Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje (dále jen „Krajské ředitelství policie Jmk“) vzniklo na základě plánované transformace dosavadních krajských ředitelství, v souladu s vytvořením vyšších územně samosprávných celků na území České republiky.<sup>51</sup> V souladu se zákonem o policii (§ 8) bylo vytvořeno 14 krajských ředitelství, které jsou organizačními složkami státu a zároveň samostatnými účetními jednotkami, přičemž jejich příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtové kapitoly ministerstva vnitra.

Krajské ředitelství policie Jmk<sup>52</sup> bylo zřízeno ke dni 1. 1. 2010. V čele Krajského ředitelství policie Jmk stojí ředitel, který za řízení a činnost ředitelství a za bezpečnostní situaci na svém území odpovídá policejnímu prezidentovi. Krajské ředitelství policie Jmk v rámci své územní působnosti zejména sleduje a vyhodnocuje bezpečnostní situaci a přijímá potřebná opatření, dále provádí plnění úkolů policie v oblasti pořádkové, dopravní a cizinecké policie a v oblasti služby kriminální policie a vyšetřování, kriminalisticko-technické a znalecké služby a služby pro zbraně a bezpečnostní materiál. Ve stanoveném rozsahu taktéž plní úkoly správního orgánu ve správním řízení a řídí jemu podřízené útvary, tj. Městské ředitelství policie Brno a územní odbory Hodonín, Brno-venkov, Břeclav, Znojmo, Blansko a Vyškov. Ve svém obvodu působnosti též reprezentuje policii a propaguje její činnost.

### Početní stavy Krajského ředitelství policie Jmk

Jelikož Policie ČR není ziskovou organizací, její rozpočet je přímo vázán na rozpočtovou kapitolu ministerstva vnitra a výše rozpočtu je výrazně ovlivňována společenskou, resp. politickou a ekonomickou situací v zemi. Tento vliv je promítán i do početních stavů v rámci celé Policie ČR a následně i do početního stavu Krajského ředitelství policie Jmk.

O značné kolísavosti početních stavů vypovídá fakt, že např. v roce 2006 se plánované stavy policistů v rámci celé Policie ČR pohybovaly kolem 47 000 služebních míst, přičemž fakticky bylo obsazeno necelých 45 000 služebních míst. Tato hranice obsazenosti však dále klesala a v závěru roku 2008 se zastavila na počtu 42 000 policistů. Toto snížení nastalo důsledkem hromadného odchodu policistů, kteří využili možnosti nároku na maximální výši výsluhového příspěvku za podmínek dosavadního zákona o služebním

<sup>51</sup> Ústavní zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření územně samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

<sup>52</sup> Graficky ztvárněná organizační struktura Krajského ředitelství policie Jmk je zobrazena v příloze P II.

poměru příslušníků Policie ČR<sup>53</sup> a požádali o uvolnění ze služebního poměru v průběhu roku 2007. Snížení počtu policistů se nevyhnulo ani Krajskému ředitelství policie Jmk (v této době ještě zřízeno jako Policie ČR Správa Jihomoravského kraje<sup>54</sup>). V roce 2005 byl celkový počet policistů 5 305. Nutno podotknout, že početní stavy byly počítány na celou Správu Jihomoravského kraje, tj. v té době včetně kraje Vysočina a Zlín.

V reakci na snížení počtu policistů vyhlásilo policejní prezidium v roce 2008 a 2009 náborové kampaně „Hledám si parťáka“ a „Pomáhat a chránit“, které měly přilákat nové uchazeče o služební poměr a navýšit tak snížené počty v rámci celé Policie ČR. Toto období bylo pro Krajské ředitelství policie Jmk ovlivněno také přípravami na vznik 3 nových samostatných subjektů, tj. Krajského ředitelství policie Jmk, Krajského ředitelství policie kraje Vysočina a Krajského ředitelství policie Zlínského kraje.

Rok 2010 byl pro Krajské ředitelství policie Jmk rokem velkých změn. K 1. 1. 2010 vzniklo nové krajské ředitelství, byla ukončena náborová kampaň policie a z důvodů měnící se politické i ekonomické situace ve státě, došlo k vyhlášení tzv. “stop stavů” na přijímání nových uchazečů do služebního poměru. S předešlého záměru doplnit chybějící početní stavy v rámci celé Policie ČR, tak přišlo nové rozhodnutí, početní stavy naopak snižovat, a to až na hranici celkových 39 000 policistů a 3 732 policistů v Krajském ředitelství policie Jmk.

V následujícím období nedocházelo k žádnému obnovení početních sil. Případná volná služební místa po policistech, kteří se rozhodli požádat o propuštění ze služebního poměru, nebo byli ze zákonného důvodu propuštěni, nebyla obsazována a v rámci policie tak docházelo k přirozenému snižování početních stavů. Změna nastala až v roce 2012, kdy došlo k navýšení plánovaných služebních míst v rámci celé Policie ČR, na základě čehož bylo rozhodnuto o opětovném přijímání nových uchazečů a doplňování početních stavů policie.

### **2.3 Získávání uchazečů do služebního poměru**

Cílem získávání pracovníků do jakékoliv organizace je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů, kteří disponují předpoklady pro obsazované místo, z nichž si může organizace následně vybírat takové, kteří budou nejlépe vyhovovat stanoveným požadavkům.

---

<sup>53</sup> Zákon č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie ČR, platný do 31. 12. 2006.

<sup>54</sup> Policie ČR Správa Jihomoravského kraje byla zřízena do 31. 12. 2009 a měla působnost na území krajů jihomoravský, kraj vysočina a kraj zlínský. Od 1. 1. 2010 bylo zřízeno 14 nových krajů s územně vymezenou působností, jejichž územní obvody jsou shodné s územní samosprávou České republiky.

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být podle Armstronga<sup>55</sup> „získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, kteří jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ Z toho vyplývá, že základním úkolem výběru je rozpoznat, který uchazeč může naplnit naše očekávání a bude nejlépe vyhovovat zadaným kritériím, jak po stránce odborné, zejména v oblasti vzdělání, praxe a schopností, tak i po stránce osobnostní.

Průběh získávání pracovníků se odvíjí od toho, z jakých zdrojů bude volné pracovní místo obsazováno. Rozlišujeme **vnitřní zdroje pracovníků a vnější zdroje pracovníků**,<sup>56</sup> z nichž každé má svá specifika.

Vnitřní zdroje pracovníků jsou tvořeny z řad stávajících zaměstnanců. Mezi výhody tohoto způsobu získávání pracovníků řadíme zejména skutečnost, že pracovníka již známe, dochází k posilování jeho pocitu jistoty v zaměstnání, kariérnímu nebo odbornému růstu a s tím spojenému pozitivnímu vlivu na motivaci a loajalitu. Taktéž potřeba vstupního zaškolení není většinou potřeba. Výhodou také je, že pracovník již zná organizaci, své spolupracovníky i vedení organizace. Pozitivem je i rychlejší obsazení volného místa a nízké náklady potřebné na proces výběru. Nevýhodou využití vnitřního zdroje pracovníků může být skutečnost, že máme jen omezený výběr pracovníků a v případě povýšení pracovníka v rámci stejné pracovní skupiny, nezřídka dochází např. k rivalitě, anebo přímo k jeho odmítnutí danou pracovní skupinou.

Vnější zdroje pracovníků jsou tvořeny zejména z řad absolventů škol, volných pracovních sil na trhu práce, agenturních zaměstnanců nebo zaměstnanců jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnání. Značnou výhodou tohoto způsobu získávání je širší nabídka uchazečů, s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa. Nový pracovník má také většinou velké pracovní nasazení, je zdrojem nových nápadů a „know-how“ a je lépe „uznáván“ na pracovním místě, než např. vlastní povýšený spolupracovník. Mezi nevýhody řadíme potřebu vyšších nákladů na proces získávání a časovou náročnost obsazení pracovního místa. Nevýhodou je také skutečnost, že nový pracovník nezná prostředí organizace a po dobu adaptace nepodává maximální výkon. Taktéž pro jeho nové spolupracovníky to znamená vyšší zátěž, protože se musí novému kolegovi více věnovat. V neposlední řadě je přijetí nového pracovníka z vnějších zdrojů vždy spojeno s určitou mírou rizika – rizika nesprávné volby.

<sup>55</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 342.

<sup>56</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 82–84.

V prostředí Policie ČR, resp. Krajského ředitelství policie Jmk, jakožto státní instituce, je výběr uchazečů na služební místa značně vymezen platnou právní úpravou, zejména zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních zdrojů (dále jen „zákon o služebním poměru“), vyhláškou č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru (dále jen „vyhláška o osobnostní způsobilosti“) a vyhláškou č. 393/2006 Sb., o zdravotní způsobilosti (dále jen „vyhláška o zdravotní způsobilosti“), ve kterých jsou stanovena obecná, avšak relativně podrobná kritéria pro výběr z vnějších zdrojů, tj. pro výběr uchazečů o služební místo u policie.

I přes „zákonné mantinely“, má Krajské ředitelství policie Jmk prostor pro uplatnění všeobecně přijímaných postupů při výběru policistů. Jedním z nich je např. využití metody „Assessment Centre“,<sup>57</sup> která je uplatňovaná zejména při výběru do řídicích funkcí. Tato metoda, prováděná zejména při výběrových řízeních, patří k důležitým zdrojům poznatků pro konečné rozhodnutí. Své uplatnění však nachází pouze u tzv. výběru z vnitřních zdrojů, zejména v ustanovování do vyšších řídicích funkcí (povyšování), kde je zákonem stanovené a obligatorně vyžadované výběrové řízení.

Základním úkolem **procesu výběru pracovníků** je rozpoznat, který z uchazečů bude nejlépe vyhovovat požadavkům daného volného pracovního místa. Tento výběr můžeme rozdělit do dvou fází:<sup>58</sup>

- Předběžná fáze se skládá ze tří základních kroků:
  - definice příslušného pracovního místa, které má být obsazeno,
  - stanovení kvalifikace, znalostí, dovedností a osobní charakteristiky, které se očekávají od uchazeče,
  - specifikace výše uvedených požadavků, které jsou obvykle součástí nabídky volného místa.
- Vyhodnocovací fáze následuje po první fázi s určitým časovým odstupem a nastává až po shromáždění dostatečného počtu uchazečů o volné místo. Obsahuje několik

---

<sup>57</sup> Model metody „Assessment Centre“ pro využití v Policii ČR byl v 90. letech 20. století převeden a upraven z podoby, která je využívána v britských policejních sborech k výběru uchazečů do funkcí na různé úrovni náročnosti. Její kvalifikované uplatňování zajišťují pověřeni posuzovatelé a lektori a centrálně jsou metodicky řízeni tzv. supervizory, kteří jsou jmenováni metodickým pracovištěm metody AC na policejním prezidiu.

<sup>58</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 173–174.

kroků, některé z nich je však možné vynechat, případně vzájemně kombinovat; jsou to:

- zkoumání dotazníků a dalších dokumentů, které předložil uchazeč,
- předběžný pohovor,
- testování uchazečů (např. testy pracovní způsobilosti),
- výběrový pohovor,
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření, pokud je nezbytné,
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazeče o rozhodnutí.

Z předběžné fáze vyplývá, že pro posouzení uchazeče, zda je, nebo není vhodný kandidát na volné pracovní místo, je nutné mít předem stanovené předpoklady na obsazované místo. Mezi základní požadavky řadíme stupeň a obor vzdělání, dosaženou praxi, příp. žádoucí osobnostní rysy.

V podmínkách Krajského ředitelství policie Jmk jsou požadavky na vzdělání, fyzické a psychické schopnosti, zdravotní stav a osobnostní charakteristiky stanoveny v obecné rovině v zákoně o služebním poměru a dalších prováděcích předpisech.<sup>59</sup> Jelikož při výběru uchazeče na volné služební místo zpravidla není známo, kam bude po přijetí do služebního poměru a absolvování základní odborné přípravy policista ustanoven (pokud se nejedná o již zmiňované výběrové řízení), jsou tyto požadavky sestaveny obecně tak, aby bylo možné pokrýt všechna případná místa, kde může být policista zařazen. V souladu se zákonem o služebním poměru (§ 18) lze příslušníka při přijetí do služebního poměru ustanovit na služební místo, pro které je stanovena služební hodnost vrchní referent. Ke zkvalitnění výběru nových policistů by jistě přispěl i takový přístup, který by již ve výběru, následné adaptaci a vzdělávání nových příslušníků zohledňoval jejich konkrétní zařazení. Důvodem je, že i když jsou policisté zařazováni do stejné služební hodnosti, činnost na základních útvarech, tj. na útvarech pořádkové policie nebo dopravní policie, je rozdílná.

### **Metody výběru pracovníků a jejich použití**

Metody výběru pracovníků jsou využívány pro posuzování uchazečů s ohledem na nároky obsazovaného místa. K výběru pracovníků máme k dispozici řadu metod, avšak žádná

---

<sup>59</sup> Zejména vyhláška o zdravotní způsobilosti a vyhláška o osobnostní způsobilosti.

z nich není univerzální ani nejlepší a nikdy nám nemůže spolehlivě zaručit úspěšnost našeho výběru. V praxi se osvědčuje ideálně kombinace více metod výběru, z nichž některé níže uvedeme:<sup>60</sup>

- analýza dokumentace uchazečů, sem řadíme žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis uchazeče, osobní dotazník, pracovní posudek, příp. lékařské vyšetření,
- výběrový rozhovor,
- testy pracovní způsobilosti, tj. výkonové testy a testy osobnosti,
- Assessment Centre.

V rámci Krajského ředitelství policie Jmk se k výběru nových policistů do služebního poměru využívá kombinace několika metod. Jsou to zejména analýza životopisu a dotazníku, ověření psychologické a zdravotní způsobilosti a výběrový pohovor. V rámci výkonových testů jsou prováděny testy fyzické zdatnosti. Je škoda, že vysoce validní metoda, jakou je strukturovaný pohovor, je zpravidla, při výběru z vnějších zdrojů, využívána pouze formálně a je jednotná pro všechny uchazeče bez ohledu na to, na jaké místo bude po přijetí do služebního poměru ustanoven. Proces výběru je i přesto dost administrativně a organizačně náročný. Obzvláště v situacích, kdy je prováděn najednou s větším počtem uchazečů, může být formalizovaný až neosobní a zaměřen převážně na splnění zákonem stanovených požadavků.

Současně je vhodné také zmínit, že podstatná většina uchazečů o služební poměr k Policii ČR se hlásí průběžně celý rok na základě vlastní iniciativy. Povolání policisty je stále pro jedince lákavé a prestižní<sup>61</sup> a jistota stálého zaměstnání u státní organizace je výrazným motivačním prvkem. Otázkou zůstává, zda právě toto není důvodem stále se zvětšujícího počtu uchazečů z řad čerstvých absolventů SŠ a VŠ bez pracovních zkušeností a zejména osob bez trvalého zaměstnání, kteří práci u policie často berou jako svou poslední šanci. Proces výběru a doplňování početních stavů také neprobíhá kontinuálně a průběžně po celý rok. Policie ČR je významně limitována finančními prostředky na volná služební místa a není výjimkou, že v průběhu roku dojde k několika za sebou střídajícím se obdobím „stop stavů“ a následně rychlých náborů k okamžitému doplnění početních stavů.

<sup>60</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 98.

<sup>61</sup> Prestiž povolání: červen 2013. In: *Tisková zpráva eu130903* [online]. 2013 [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: [http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a7054/f3/eu130903.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7054/f3/eu130903.pdf). Od roku 2004 prestiž povolání policisty neustále stoupá, v roce 2013 zaujímala celkově 10 místo ze zkoumaných 26 profesí.



Jako příklad lze uvést náborové kampaně z let 2007–2009, které byly, co do počtu a způsobu provedení, největší v historii Policie ČR vůbec.

### **Náborové kampaně v letech 2007–2009**

V reakci na nepříznivý vývoj početných odchodů policistů ze služebního poměru, byla dne 1. listopadu 2006 vyhlášena náborová kampaň „Hledám si partáka“, jejímž smyslem bylo získat, do řad Policie ČR, nové kvalifikované jedince. V období vyhlášení kampaně chybělo v řadách policie více než 1 800 policistů a tento počet, v závislosti na přibývání žádostí policistů o uvolnění ze služebního poměru, neustále narůstal. Hlavním cílem kampaně bylo oslovit cílovou skupinu lidí ve věku 18–30 let s minimálně středoškolským vzděláním a představit jim Policii ČR jako perspektivního zaměstnavatele s množstvím výhod, které jim práce u policie přinese. V řadě regionů, kde byly podstavy<sup>62</sup> největší, byly dokonce vytvořeny speciální motivační programy, které měly jednak současné policisty motivovat k setrvání ve služebním poměru a jednak měly ještě více zapůsobit na zájemce o práci u policie. Součástí programů bylo např. využití tranzitního ubytování v místě pracoviště a navýšení výše zvláštních příplatků a odměn. Součástí kampaně byly také reklamní spoty a upoutávky, které se objevovaly v celostátních televizních i tištěných médiích, na internetu i v rádiu. Poprvé v historii Policie ČR byla také využita bezplatná informační linka s telefonním číslem 800 880 910.

Na kampaň z roku 2008 „Hledám si partáka“ plynule navázala kampaň „Pomáhat a chránit“, která pokračovala až do roku 2009, než ji z důvodu nepříznivé ekonomické situace ministerstvo vnitra i přes stálý deficit 3 000 policistů, v červnu 2009 definitivně ukončilo. Finance určené na obsazení volných služebních míst musely být vráceny zpět do rozpočtu ministerstva vnitra. Poslední hromadné přijetí do služebního poměru tak bylo realizováno v říjnu 2009, přičemž na Krajské ředitelství policie Jmk bylo přijato, na dlouhou dobu, posledních 31 nových policistů.<sup>63</sup>

V průběhu první kampaně „Hledám si partáka“ projevila zájem o práci u policie zejména skupina středně a dlouhodobě nezaměstnaných a značný počet žen, přičemž tyto skupiny

---

<sup>62</sup> Podstav je zavedený výraz, který je užíván v rámci Policie ČR k vyjádření rozdílu mezi systemizovanými početními místy, tj. místy, která jsou dána organizační strukturou útvaru a skutečnými místy, tj. místy, která jsou fakticky obsazena.

<sup>63</sup> Jen pro představu: na počátku roku 2007 bylo ve služebním poměru v rámci celé České republiky 45 200 policistů, v roce 2010 to bylo 43 029 policistů (o více jak 2 000 méně) a pro rok 2013 bylo systemizováno pouze 38 996 policistů (o více jak 6 000 méně!), resp. tabulkových míst. Tento výrazný pokles byl zčásti způsoben nespokojeností policistů a zčásti přirozenými odchody. I přes tato alarmující čísla však vedení Policie ČR rozhodlo nepokračovat v přijímání nových policistů a naopak i nadále početní stavy snižovat.

tvořily více jak jednu třetinu zájemců. Zároveň však právě tyto dvě skupiny uchazečů měly vážné problémy se zvládnutím náročných fyzických testů. Téměř bezvýhradná většina zájemců byla motivována spíše sociálními jistotami, které reklamní spoty nabízely, než opravdovým zájmem o profesi policisty. Zajímavý byl také fakt, že se nezdařilo oslovit širší skupinu z řady vysokoškolsky vzdělaných zájemců. To se podařilo až v průběhu druhé kampaně „Pomáhat a chránit“, která zaujala i větší počet čerstvých absolventů středních a vyšších odborných škol.

Obě kampaně měly dva hlavní úkoly, jednak zvýšit hrdost současných policistů na jejich povolání a jednak doplnit stavy chybějících policistů, což se jistě podařilo. V rámci celé Policie ČR bylo v průběhu obou kampaní rozpracováno několik tisíc žádostí uchazečů o přijetí do služebního poměru a obměněno téměř 30 % policistů.

## 2.4 Příjímáčí řízení do služebního poměru

Služební poměr můžeme po právní stránce charakterizovat jako poměr státně zaměstnanecký – veřejnoprávní. Vzniká mocenským aktem služebního funkcionáře (rozhodnutím o přijetí) a po celou dobu svého průběhu se výrazně odlišuje od běžného pracovního poměru zaměstnance, který je poměrem soukromoprávním, tj. s rovným postavením obou účastníků pracovněprávního vztahu.

**Příjímáčí řízení do služebního poměru je zahájeno** doručením písemné žádosti uchazeče o přijetí do služebního poměru. Od tohoto okamžiku je Policie ČR, resp. Krajské ředitelství policie Jmk oprávněno zpracovávat osobní údaje uchazeče a prostřednictvím personálního pracoviště si ověřovat, zda uchazeč splňuje předpoklady stanovené pro přijetí. Do služebního poměru může být přijat uchazeč, který je státním občanem České republiky a splní následující podmínky:

- o přijetí do služebního poměru písemně požádá,
- ke dni přijetí do služebního poměru dosáhne věku minimálně 18 let,
- je bezúhonný a bez omezení svéprávnosti,
- má minimálně střední vzdělání ukončené maturitní zkouškou,
- ke dni přijetí do služebního poměru nebude členem politické strany nebo politického hnutí a nebude vykonávat živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a nebude členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost,

- v průběhu přijímacího řízení splní osobnostní, fyzickou i zdravotní způsobilost k výkonu služby.

Státní příslušnost a dosažení věku uchazeč dokládá předložením občanského průkazu, rodného listu nebo cestovního dokladu. Předpoklady bezúhonnosti jsou souhrnně formulovány v § 14 zákona o služebním poměru, přičemž za bezúhonného se považuje uchazeč, který nebyl pravomocně odsouzen.<sup>64</sup>

Požadovaný stupeň středního vzdělání ukončeného maturitní zkouškou dokládá uchazeč předložením originálního dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, včetně originálu vysvědčení z posledního ročníku střední školy.

### **Průběh přijímacího řízení do služebního poměru**

Průběh přijímacího řízení do služebního poměru je rozdělen do několika na sebe navazujících etap, přičemž jejich návaznost směřuje k naplnění zákonem stanovených podmínek o přijetí do služebního poměru.

První kontakt s uchazečem probíhá v rámci pořádání informační schůzky, na kterou je uchazeč pozván na základě doručené písemné žádosti o přijetí do služebního poměru. V rámci této schůzky je seznámo na dohodnutý termín několik uchazečů, kteří jsou v jejím průběhu informováni o podmínkách přijetí do služebního poměru, o stanoveném postupu a výhodách i možných rizicích služby u policie. Počet pozvaných uchazečů je odvislý od toho, zda je informační schůzka konána přímo na Krajském ředitelství policie Jmk, které zajišťuje výběr uchazečů v rámci města Brna a územního odboru Brna-venkova, nebo v rámci územních odborů, kde je počet většinou několikanásobně menší, avšak více individuálnější, s větší šancí uchazeče blíže poznat a odhadnout jeho psychickou stránku osobnosti již při prvním setkání. Pokud má uchazeč, po získání bližších informací ke služebnímu poměru, zájem v přijímacím řízení pokračovat, v závěru schůzky obdrží pozvánky s již konkrétními termíny k prověření fyzické a osobnostní způsobilosti.

---

<sup>64</sup> Osvědčení o bezúhonnosti je dokladováno opisem z evidence rejstříku trestů, o který je Krajské ředitelství policie Jmk oprávněno si zažádat. Bezúhonnost je také ověřována v evidencích vedených ministerstvem vnitra, v policejních evidencích a v evidencích orgánů veřejné správy (např. v evidenční kartě řidiče). V součinnosti s místně příslušným policejním útvarem je prováděna prověrka uchazeče v místě jeho trvalého nebo kontaktního bydliště ke zjištění jeho "pověsti".

### Ověření fyzické způsobilosti

Fyzická způsobilost uchazeče je ověřována formou testu tělesné zdatnosti, který obsahuje čtyři disciplíny, a to:

- člunkový běh na 4×10 metrů,
- klik-vzpor ležmo,
- celomotorický test, celkově v délce 2 minut,
- běh na 1 000 metrů.

Výkon v každé disciplíně je převáděn do bodového hodnocení, které je uvedeno v převodních tabulkách, jež si mohou uchazeči napřed nastudovat volně na internetu. Pro každou disciplínu je stanovena minimální hodnota bodů, kterých musí uchazeč dosáhnout, aby měl disciplínu splněnu. Současně se všechny body za jednotlivé disciplíny souhrnně sčítají do konečného bodového zisku, který musí být pro splnění fyzické způsobilosti alespoň 36 bodů. V případě, že uchazeč nedosáhne požadovaného limitu bodů, může testy fyzické zdatnosti v celém rozsahu opakovat. Žádný právní ani interní předpis policii neukládá, kolikrát může uchazeč fyzické testy opakovat, v praxi jsou však tolerovány maximálně 3 opakování. V případě, že uchazeč splní požadovaná kritéria, obdrží „Osvědčení o fyzické způsobilosti uchazeče o přijetí do služebního poměru“, které má platnost po dobu 3 let.

### Ověření osobnostní způsobilosti

Ověření osobnostní způsobilosti je prováděno formou tzv. psychodiagnostického vyšetření na specializovaném pracovišti Krajského ředitelství policie Jmk a provádí jej vyškolení psychologové. Vyšetření je realizováno v rámci jednoho dne a obsahuje 3 části:

- zkoušku intelektového výkonu,
- psychologické metody zaměřené ke zjištění osobnostních předpokladů k výkonu policejní služby,
- individuální pohovor s psychologem.

Cílem vyšetření je ověřit, zda uchazeč splňuje osobnostní charakteristiky, které jsou předpokladem pro výkon služby.<sup>65</sup> Testy jsou zaměřeny na splnění podmínky stanoveného průměru intelektových schopností, dále na odolnost uchazeče vůči psychické zátěži, psychosociální vyzrálost a emoční stabilitu. V rámci testů se také ověřuje, zda uchazeč

---

<sup>65</sup> Bližší podmínky a postup při zjišťování osobnostní způsobilosti je uveden ve vyhlášce o osobnostní způsobilosti.

nejeví znaky nežádoucí agresivity a naopak, zda má žádoucí motivaci a postoje. Uchazeč je s výsledky vyšetření seznámen v rámci „zpětné vazby s psychologem“. V případě kladného výsledku obdrží písemné potvrzení, tj. „Závěr psychologa k osobnostní způsobilosti“, s klasifikací „A“, který jej opravňuje dále pokračovat v přijímacím řízení. V případě, že obdrží závěr psychologa k osobnostní způsobilosti s klasifikací „B“, je s ním přijímací řízení ukončeno. V tomto případě nelze další přijímací řízení s uchazečem, v rámci všech bezpečnostních sborů, zahájit dříve, než po uplynutí dvou let, tj. do uplynutí doby platnosti závěru psychologa k osobnostní způsobilosti.

Z důvodu zkvalitnění výběru uchazečů do služebního poměru je součástí přijímacího řízení ke Krajskému ředitelství policie Jmk povinnost absolvovat výběrový kemp, který je zaměřen na další ověření fyzické a psychické odolnosti uchazečů v uměle vytvořených náročných podmínkách, se kterými se mohou ve služební činnosti setkat. Výběrový kemp je prováděn nepřetržitě v průběhu tří dnů a je součástí ověřování fyzické a psychické způsobilosti, i když fakticky probíhá až po jejich úspěšném splnění.

#### Posouzení zdravotní způsobilosti

Zdravotní způsobilost je posuzována rezortním lékařem pracovnílékařských služeb v rámci Krajského ředitelství policie Jmk. V rámci přijímacího řízení je uchazeč povinen nejprve navštívit svého ošetřujícího lékaře a zajistit si výpis ze své zdravotní dokumentace, který je podkladem pro další vyšetření, a to u registrovaného lékaře pracovnílékařských služeb. Zde absolvuje základní vyšetření, včetně vyšetření k detekci omamných a psychotropních látek a následně je vyslán na komplexní zdravotní prohlídku do Vojenské nemocnice Brno. Výsledky vyšetření se poté posílají lékařské komisi zdravotnického ústavu, která vydává rozhodnutí ve formě „Lékařského posudku o zdravotní způsobilosti občana pro přijetí k bezpečnostnímu sboru“. Stanovení zdravotní klasifikace „schopen výkonu služby“, nebo „schopen výkonu služby s omezením“, je dalším předpokladem pro přijetí do služebního poměru.

#### **Rozhodnutí o přijetí do služebního poměru**

Po splnění všech zákonem stanovených podmínek pro přijetí do služebního poměru je uchazeč pozván na pohovor ke služebnímu funkcionáři s personální pravomocí, který po posouzení dosažených výsledků a osobního pohovoru rozhodne o přijetí do služebního poměru.

Před přijetím do služebního poměru je uchazeč písemně seznámen s předpokládaným dnem vzniku služebního poměru, druhem služebního poměru a jeho trváním, služebním

zařazením, místem služebního působiště, dobou služby, podmínkami výkonu služby včetně platových náležitostí, textem služebního slibu a podmínkami, za kterých lze služební poměr skončit.

Dle § 16 zákona o služebním poměru nelze přijetí občana do služebního poměru odepřít z důvodu věku, rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, víry a náboženství, politického nebo jiného smýšlení, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, jakož i z důvodu členství v odborových organizacích a jiných sdruženích, s výjimkou případů, které stanovuje tento zákon nebo zvláštní právní předpis.

### **Ukončení přijímacího řízení**

V případě, že uchazeč nesplní kteroukoliv podmínku k přijetí do služebního poměru, musí s ním být písemně toto přijímací řízení ukončeno. Na druhou stranu i uchazeč má kdykoliv v průběhu přijímacího řízení možnost přijímací řízení ukončit, nemusí sdělovat důvod svého rozhodnutí, ale je povinen toto učinit písemně.

## **2.5 Dílčí závěr**

Služební poměr policisty je specifický zaměstnanecký vztah, který vzniká mezi policistou a státem, jehož reprezentuje služební funkcionář Policie ČR. Vstup do služebního poměru je založen na dobrovolnosti, avšak v rámci této dobrovolnosti musí policista akceptovat řadu specifických podmínek a omezení, které jsou spojeny s výkonem služby. Zákonným předpokladem pro přijetí do služebního poměru Policie ČR je celková způsobilost uchazeče, která musí být podložena celou řadou objektivních skutečností. V každém směru se musí jednat o jedince, který bude způsobilý, jak z morálního, zdravotního, fyzického i psychického hlediska a bude schopný plnit celou řadu povinností a úkolů, které mu budou vyplývat z náplně služební činnosti.

Vznik služebního poměru není bilaterálním projevem vůle účastníků tohoto vztahu, ale je realizován rozhodnutím služebního funkcionáře. I tento vztah však předpokládá vyjádření souhlasu policisty. Tímto souhlasem je písemná žádost občana, která je mj. jednou ze zákonných podmínek přijetí do služebního poměru. O přijetí do služebního poměru může požádat kterýkoli občan České republiky, který však musí v průběhu přijímacího řízení prokázat, že je způsobilý k výkonu služby. Po splnění těchto podmínek rozhoduje o konkrétním přijetí nebo nepřijetí vždy služební funkcionář s personální pravomocí.

### 3. SLUŽEBNÍ POMĚR POLICISTY

Právní úprava služebního poměru příslušníků<sup>66</sup> bezpečnostních sborů prodělala v historii Československa a následně České republiky vývoj, který je v celé řadě ohledů odlišný od zaměstnaneckého vztahu v soukromoprávní sféře. Již od počátku 19. století si však vždy zachovával prvky státně služební, tzn., vycházel z tzv. nároků souvisejících se skončením služebního poměru. V současné době je služební poměr u Policie ČR upravován zákonem o služebním poměru, který navázal na předešlou právní úpravu z roku 1992<sup>67</sup>, v mnohém však přinesl nová zásadní právní řešení. Na jedné straně došlo ke zpřísnění režimu služebního poměru (např. stanovení většího rozsahu povinností, které se vztahují i na dobu mimo výkon služby policisty), na straně druhé byly posíleny právní jistoty policistů (např. nemožnost propuštění ze služebního poměru z důvodu zrušení jeho služebního místa).

#### 3.1 Vznik služebního poměru

Služební poměr vzniká jednostranným rozhodnutím služebního funkcionáře o přijetí policisty do služebního poměru. Rozhodnutí o přijetí do služebního poměru obsahuje výrok o:

- dni vzniku služebního poměru,
- dni nástupu k výkonu služby,
- druhu služebního poměru,
- době trvání služebního poměru,
- jmenování do služební hodnosti,
- ustanovení na služební místo,
- místu služebního působení,
- složkách služebního příjmu.

Přijetí do služebního poměru na základě úspěšného splnění přijímacího řízení, je jediným možným způsobem přijetí k Policii ČR. Rozhodnutí o přijetí do služebního poměru policista přebírá, v rámci slavnostního aktu, zpravidla v den nástupu, kdy také skládá

---

<sup>66</sup> Definice pojmu příslušník bezpečnostní sboru vychází z § 1 zákona o služebním poměru, kterým je označována fyzická osoba, která vykonává službu v bezpečnostním sboru Policie České republiky, Hasičského záchranného sboru České republiky, Celní správy České republiky, Vězeňské služby České republiky, Generální inspekci bezpečnostních sborů, Bezpečnostní informační službě a Úřadu pro zahraniční styky a informace. Pro potřeby této diplomové práce a lepší sjednocení uvedených pojmů, bude používán termín policista.

<sup>67</sup> Zákon č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie České republiky, platný do 31. 12. 2006.

služební slib a podrobně se seznamuje s „Etickým kodexem Policie ČR“. Institut služební slibu (§ 17 odst. 3 zákona o služebním poměru) je obdobou služební přísahy z předchozích právních úprav služební poměru a má charakter proklamativního projevu morálního závazku policisty, tj. závazku jednak vykonávat službu u Policie ČR svědomitě a jednak chránit zájmy státu a společnosti. Konkrétně se policista ve služebním slibu zavazuje k tomu, že:

- bude při výkonu služby nestranný,
- bude důsledně dodržovat právní i služební předpisy a bude plnit rozkazy nadřízených,
- svého postavení policisty nikdy nezneužije,
- bude se chovat tak, aby svým jednáním nebo chováním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru,
- bude řádně a svědomitě plnit své služební povinnosti,
- nebude váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i svůj vlastní život.

Do služební poměru je policista přijat na dobu určitou v délce trvání tří let.<sup>68</sup> Stanovení doby určité pro první přijetí uchazeče vychází z předpokladu, že je potřebné určité období, po které si bezpečnostní sbor ověřuje, zda je policista dostatečně způsobilý k výkonu služby. Za tímto účelem je také prováděno jeho pravidelné služební hodnocení. Do služební poměru na dobu neurčitou se policista zařadí až dnem, který následuje po uplynutí služební poměru na dobu určitou, a to v případě úspěšného vykonání služební zkoušky a dosahování alespoň dobrých výsledků ve výkonu služby deklarovaného v závěru služební hodnocení.

Policista je při přijetí do služební poměru jmenován do služební hodnosti vrchní referent, s hodnostním označením strážmistr. Zde je nutné podotknout, že do této služební hodnosti je jmenován také policista, který je absolventem vysoké školy. Zákon o služebním poměru, při přijímání, nezohledňuje vyšší dosaženého vzdělání, ale stanovuje pouze nejnižší požadované vzdělání, kterým je středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou.

---

<sup>68</sup> Služební poměr na dobu neurčitou již při přijetí do služební poměru je definován v § 10 zákona o služebním poměru a lze jej aplikovat pouze pro policistu, který již byl ve služebním poměru, jenž trval alespoň tři roky a jestliže od jeho skončení uplynulo méně než pět let.



Služební hodnost vrchní referent náleží policistovi po dobu studia základní odborné přípravy. Po jejím ukončení a zařazení na kmenový útvar k reálnému výkonu služby je policista automaticky „povýšen“ do služební hodnosti asistent.

### 3.2 Ustanovení na služební místo

V rámci Policie ČR vyjadřuje **služební místo** organizační a právní postavení policisty, které je charakterizováno především:

- Systemizovanou služební hodností, které odpovídá stanovená tarifní třída, jenž je směrodatná pro stanovení základního tarifu policisty.
- Požadovaným stupněm vzdělání, které je pro výkon na služebním místě dané služební hodnosti bezvýjimečné, tj. policista nemůže být do služební hodnosti jmenován, pokud nedosáhl požadovaného stupně vzdělání.
- Oborem nebo zaměřením vzdělání, které nemusí splňovat uchazeč při přijetí do služebního poměru. Naopak, u některých služebních míst je vyžadován konkrétní obor vzdělání nebo studijní obor, který musí policista splňovat, aby mohl být na toto služební místo ustanoven.
- Dalším odborným požadavkem, který je také vyžadován pouze u některých služebních míst, se chápe např. znalost cizího jazyka, absolvování manažerského kurzu, absolvování dalších odborných kurzů, které jsou různě specializačně zaměřeny.
- Jiným zvláštním požadavkem, čímž se rozumí nadstandardní požadavek na zdravotní, fyzickou nebo osobnostní způsobilost policisty, která bývá často vyžadována na služebních místech, kde je policista ve výkonu služby vystaven vysoké fyzické nebo psychické zátěži.
- Základním tarifem, náplní služební činnosti, rozsahem oprávnění a povinností policisty.

Všechna služební místa pro danou služební hodnost jsou v Policii ČR označována totožně, a to i přesto, že činnosti vykonávané v příslušné tarifní třídě, se náplní služební činnosti mohou výrazně odlišovat. Konkrétní činnosti jednotlivých tarifních tříd a služebních

hodností jsou blíže specifikovány v Nařízení vlády č. 104/2005 Sb.<sup>69</sup> Jak již bylo zmíněno, pro každé policejní služební místo je podle složitosti a namáhavosti služby stanovena konkrétní služební hodnost, které odpovídá stanovená tarifní třída, jenž je směrodatná pro stanovení základního tarifu policisty.

Tarifní třída	Služební hodnost	Minimální stupeň vzdělání	Potřebná délka služebního poměru
2	vrchní referent	středoškolské s maturitou	0 – nástup do služebního poměru
3	asistent	středoškolské s maturitou	ukončení ZOP
4	vrchní asistent	středoškolské s maturitou	2 roky ve služ. poměru nebo VŠ
5	inspektor	středoškolské s maturitou	3 roky ve služ. poměru nebo VŠ
6	vrchní inspektor	středoškolské s mat./VOŠ	5 let ve služ. poměru nebo VŠ
7	komisař	VOŠ/vysokoškolské bakalářské	6 let ve služ. poměru nebo VŠ
8	vrchní komisař	vysokoškolské bakalářské	7 let ve služ. poměru nebo VŠ
9	rada	vysokoškolské magisterské	9 let ve služ. poměru nebo VŠ
10	vrchní rada	vysokoškolské magisterské	10 let ve služ. poměru nebo VŠ
11	vrchní státní rada	vysokoškolské magisterské	12 let ve služ. poměru nebo VŠ

Obr. 3. Hierarchie tarifních tříd a služebních hodností (zdroj: vlastní vypracování)

Uvedená hierarchie služebních hodností je základem pro fungování kariérního způsobu obsazování služebních míst. Kariérní řád je zásadní a pozitivní změnou, kterou přinesl zákon o služebním poměru. Do kariérního řádu jsou začleněna nejen pravidla pro obsazování služebních míst, ale i podmínky celoživotního profesního růstu, má-li policista o tento růst v rámci Policie ČR zájem. Kariérní řád vytváří předpoklady pro personální stabilizaci, a tím pro efektivnější fungování policie. Jedním z předpokladů je také zakotvení tzv. definitivy, která dalším způsobem výrazně odlišuje služební poměr od zaměstnaneckého vztahu v soukromoprávní sféře. Tzv. definitiva umožňuje zařadit „nadbytečného“ policistu na přechodnou dobu do zálohy pro dočasně nezařazené a poté jej ustanovit na volné služební místo v dosažené služební hodnosti, a to kdekoli v rámci Policie ČR. „Kariérní systém státní služby je znám institutem definitivy, to znamená celoživotním zaměstnáním, celoživotní státní službou, možností služebního postupu podle získané kvalifikace a délky státní služby, nezrušitelností služebního poměru, a když, tak jen na základě kvalifikovaných důvodů.“<sup>70</sup>

<sup>69</sup> Nařízení vlády č. 104/2005 Sb., kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech, v platném znění.

<sup>70</sup> HENDRYCH, D. *Správní právo: obecná část*. Praha: C. H. Beck, 1998, s. 264.

**Ustanovení na volné služební místo** je v zákoně o služebním poměru definováno v § 20 až 27 a spadá do něj i ustanovení na volné služební místo na základě výběrového řízení a převedení na jiné služební místo. Jelikož je problematika obsazování volných služebních míst velmi složitá a svým rozsahem by mohla vydat i na samostatnou odbornou práci, zmíním zde pouze některé základní principy.

Ustanovení na volné služební místo je v zákoně o služebním poměru taxativně vymezeno a mimo ustanovení na služební místo při přijetí do služebního poměru, musí být vždy prováděno pouze z vnitřních zdrojů. Zákon dále stanoví, že se jedná o postupný proces, který může zahrnovat až čtyři po sobě jdoucí fáze, z nichž první a druhá je povinná, třetí je nepovinná a čtvrtá fáze je povinná jen vůči některým služebním hodnostem.

V rámci první fáze může být na volné služební místo ustanoven pouze „vlastní“ policista, tj. příslušník Policie ČR, který byl odvolaný z dosavadního služebního místa v důsledku organizační změny nebo policista, který pozbyl zdravotní, fyzickou nebo osobnostní způsobilost požadovanou pro dosavadní služební místo, případně těhotná policistka. V případě, že nelze tímto způsobem volné služební místo obsadit, má služební funkcionář v rámci druhé fáze povinnost na volné služební místo obsadit volného příslušníka jiného bezpečnostního sboru.<sup>71</sup> V rámci třetí fáze lze fakultativně ustanovit na volné služební místo policistu, který požádal o převedení na jiné služební místo (v souladu s § 25 odst. 4) nebo policistu, který dosáhl služební hodnosti o jeden stupeň nižší, než je služební hodnost vrchní referent, asistent nebo vrchní asistent a požádal o převedení na jiné služební místo (v souladu s § 26 odst. 3 a § 22 odst. 1).

Není-li volné služební místo obsazeno v průběhu těchto tří fází, vyhlásí služební funkcionář na volné služební místo výběrové řízení, které je obligatorně vyhlašováno od služební hodnosti vrchní inspektor a výše (§ 22 až § 24). Do výběrového řízení se může přihlásit policista, který má služební hodnost o jeden stupeň nižší, než je služební hodnost stanovená pro volné služební místo a současně musí splňovat zákonné požadavky, co se týče stupně vzdělání, závěru služebního hodnocení a podmínky minimální doby trvání služebního poměru. Zde se nachází poměrně značná výhoda pro policisty s vysokoškolským vzděláním, kteří mohou využít tzv. „akceleračního postupu“ a mohou

---

<sup>71</sup> Za účelem obsazení volného služebního místa je služební funkcionář povinen využívat informační systém Ministerstva vnitra Obsazování služebních míst (dále jen „systém OSM“). Systém OSM je důležitým nástrojem k zabezpečení „přechodnosti“ příslušníků mezi jednotlivými bezpečnostními sbory v rámci aplikace zákona o služebním poměru.

být v rámci výběrového řízení ustanoveni do vyšší služební hodnosti (až do služební hodnosti vrchní komisař), i když nesplňují podmínku doby trvání služebního poměru.

### 3.3 Odborná příprava policistů

Všichni policisté, kteří jsou přijati do služebního poměru a ustanoveni na služební místa v rámci pořádkové, dopravní, případně cizinecké policie, jsou povinni absolvovat **základní odbornou přípravu** (dále jen „ZOP“), která má poskytnout odborné vzdělání potřebné pro výkon služby u policie a pomoci získat základní praktické zkušenosti z pracovních náplní jednotlivých služeb základních útvarů Policie ČR. ZOP pro policisty, kteří nastoupili do služebního poměru ke Krajskému ředitelství policie Jmk je realizována na Školním policejním středisku Krajského ředitelství policie Jmk a Vyšší policejní škole MV Holešov, pracoviště Brno. Standardní délka ZOP činí celkově dvanáct měsíců a je složena ze tří částí, které na sebe v daném pořadí navazují, tzn., není možné realizovat další část bez úspěšného absolvování předchozí části. Rozložení ZOP je následující:

- Nástupní příprava, kterou policista absolvuje první měsíc po přijetí do služebního poměru. Důležitost této části spočívá zejména v potřebě připravit policistu k osvojení základních pravidel chování a vystupování v Policii ČR, služební a ústrojové kázni, fyzické připravenosti a ovládnutí služební zbraně a základních střeleckých dovedností.
- Školní část, která trvá 6 měsíců, je rozvržena do čtyř tematických okruhů, ve kterých má policista získat potřebné teoretické znalosti v oblasti postavení jedince v demokratickém státě a jeho organizaci, znalosti z právních základů činnosti policie, ze služebních zákroků a z užívaných metod a činností na základních útvarech Policie ČR. Školní část je realizována formou denního studia.
- Řízená praxe, která trvá celkově 5 měsíců a je realizována střídavě na Školním policejním středisku Krajského ředitelství policie Jmk a základních útvarech Krajského ředitelství policie Jmk, se zaměřuje na praktické využití získaných znalostí a dovedností z předchozích částí ZOP.

Celá ZOP je zakončena závěrečnou ústní a praktickou zkouškou, zkouškou z fyzické zdatnosti, prověrkou ze střelecké přípravy, taktiky a z použití donucovacích prostředků.

Jak již bylo konstatováno, podmínkou pro zařazení do služebního poměru na dobu neurčitou je úspěšné splnění **služební zkoušky**, kterou může policista vykonat nejdříve

šest měsíců a nejpozději měsíc před uplynutím doby, na kterou je zařazen na dobu určitou (tj. zpravidla tři roky). Úkolem služební zkoušky je ověřit znalosti a dovednosti získané v ZOP a v dosavadní služební činnosti policisty. V případě neúspěchu u služební zkoušky má policista právo na jedno opakování před jinou zkušební komisí.

Vznik služebního poměru na dobu neurčitou je tedy vázán jak na úspěšné vykonání služební zkoušky, tak na závěr služebního hodnocení, kdy policista musí dosahovat alespoň dobrých výsledků ve výkonu služby. O dalších možnostech odborné přípravy a vzdělávání policistů Krajského ředitelství policie Jmk bude pojednáno v samostatné kapitole 4. 4.

### 3. 4 Systém odměňování služebního výkonu

Systém odměňování policistů je postaven na principu propojení služebního příjmu za vykonanou práci (službu) a dalšími výhodami, které policistovi vyplývají z jeho postavení ve služebním poměru. V této části diplomové práce bude pozornost věnována služebnímu příjmu policisty, o dalších materiálních a nemateriálních výhodách bude pojednáno v následujících kapitolách.

**Služební příjem** je peněžní odměnou, na kterou má policista nárok za službu vykonanou ve služebním poměru. Nárok na služební příjem vzniká také v případech, kdy policista fakticky službu nevykonává, např. z důvodu čerpání služebního volna s poskytnutím služebního příjmu nebo zařazení do zálohy činné, pro studující nebo pro přechodně nezařazené. Výše služebního příjmu se odvíjí od služebního zařazení, doby započitatelné praxe a zhodnocení výkonu služby, přičemž vychází z principu rovnocenného odměňování policistů a policistek za stejnou službu nebo službu stejné hodnoty.

Služební příjem plní v systému odměňování policistů důležité funkce:

- funkci stimulační – výše služebního příjmu je určována s přihlédnutím k množství a kvalitě vykonané služby; policista by měl být pozitivně stimulován k dosahování co nejlepších výsledků ve výkonu služby,
- funkci kompenzační – představuje určitou náhradu rizik a nevýhod spočívající v povaze služebního poměru nebo prostředí, ve kterém probíhá výkon služby policisty; povahu takové kompenzace může mít např. zvláštní (rizikový) příplatek nebo základní tarif zvýšený o 10 %,

- funkci sociální – tím je pravidelné poskytování finančních prostředků k uspokojování životních potřeb policisty; v praxi to znamená, že je služební příjem poskytován v pravidelných intervalech a formou peněžitého plnění.<sup>72</sup>

Služební příjem policisty tvoří tyto složky:

- Základní tarif – je hlavní a nejvyšší složkou služebního příjmu. Výše základního tarifu je vymezena nařízením vlády<sup>73</sup> a je závislá na tarifní třídě a tarifním stupni, ve kterém je policista zařazen. Zařazení do tarifní třídy se provádí dle nejnáročnější činnosti, jejíž výkon se na služebním místě vyžaduje.<sup>74</sup> Pro stanovení tarifního stupně je podstatná doba započitatelné praxe policisty.<sup>75</sup> V rámci Policie ČR rozlišujeme dva základní tarify. První je určen pro policisty, kteří vykonávají službu v pravidelném režimu pracovní doby a druhý, zvýšený o 10 %, je určen pro policisty, kteří vykonávají službu ve dvousměnném, třísměnném nebo nepřetržitém režimu služby.
- Příplatek za vedení – představuje částku, kterou se oceňuje náročnost řídicí činnosti vedoucích policistů. Výše příplatku se určuje v rámci rozpětí podle konkrétní řídicí úrovně služebního místa.<sup>76</sup>
- Příplatek za službu v zahraničí – je určen pouze pro policisty, kteří jsou zařazení v záloze činné, z důvodu vyslání k výkonu služby do zahraničí.
- Zvláštní příplatek – poskytuje se policistům, kteří splní určité podmínky činnosti v náročných podmínkách služby. Výše příplatku je stanovena podle psychické a fyzické zátěže a odráží míru rizika na zastávaném služebním místě. Rozlišujeme tři různé zvláštní příplatky, které jsou policistům poskytovány za splnění rozdílných podmínek:

---

<sup>72</sup> PALLOVÁ, M. *Etický kodex policie a jeho aplikace v praxi*. Brno. 2013. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno. Vedoucí bakalářské práce Antonín Rehoř, s. 38.

<sup>73</sup> Nařízení vlády č. 227/2014 Sb., kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2015.

<sup>74</sup> Nařízení vlády č. 104/2005 Sb., kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech, v platném znění.

<sup>75</sup> Do započitatelné praxe řadíme získané odborné zkušenosti, které policista vykonal před nástupem do služebního poměru, s ohledem na jejich využitelnost na služebním místě, které bude u Policie ČR zastávat. V průběhu služebního poměru se do započitatelné praxe postupně přičítá doba skutečného výkonu služby, mimo období, kdy je policista zařazen v neplacené záloze, je na mateřské nebo rodičovské dovolené nad zákonem stanovený rámec, tj. déle jak 3 roky a doba, ve které je policista zproštěn výkonu služby.

<sup>76</sup> Výše příplatku za vedení je vymezena v Závazném pokynu PP č. 100/2012, kterým se provádí některá ustanovení zákona č. 361/2003Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění.

- zvláštní příplatek za službu ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách – pro účely stanovení výše příplatku se vychází z předpisů platných pro pracovní poměr zaměstnanců.<sup>77</sup> V rámci Policie ČR je tento příplatek vyplácen minimálně.
- zvláštní příplatek za službu s vysokou mírou ohrožení zdraví, jež vyžaduje použití izolačních dýchacích přístrojů – v rámci Policie ČR mají na tento příplatek nárok pouze policejní potápěči.
- tzv. rizikový příplatek – je určen pro policisty, kteří vykonávají činnosti spojené s ochranou zájmů státu, při nichž může dojít k ohrožení života nebo zdraví, příp. k jiným závažným rizikům. Rozpětí příplatku je odstupňováno podle míry ohrožení a rizika a její konkrétní výše je stanovena interním aktem řízení.<sup>78</sup> Tento druh příplatku pobírají všichni policisté.
- Osobní příplatek – patří mezi nenárokovou složku služebního příjmu, která umožňuje služebnímu funkcionáři ocenit výkon služby policisty v mimořádné kvalitě nebo mimořádném rozsahu. Jeho maximální výše může činit 60 % základního tarifu policisty. V ojedinělých případech, které jsou taxativně stanoveny, může činit až 100 % základního tarifu.<sup>79</sup> Účelem osobního příplatku je možnost individuálně ocenit nadstandardní výsledky služební činnosti jednotlivých policistů.
- Odměna – patří také mezi nenárokovou složku služebního příjmu a umožňuje jednorázově ocenit policistu za mimořádný výkon služby, který byl splněn nad rámec běžných úkolů. Zákon o služebním poměru definuje dva druhy odměn:
  - odměna dle § 123 (tzv. zdaněná), kterou lze udělit policistovi za splnění mimořádného nebo zvlášť významného služebního úkolu, dále za splnění naléhavých služebních úkolů za nepřítomného policistu nebo za dosavadní výkon služby při dovršení 50 let věku policisty,

---

<sup>77</sup> Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění. Zatěžující vlivy jsou vymezeny v Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, v platném znění.

<sup>78</sup> Rozkaz policejního prezidenta č. 257/2014, kterým se stanoví výše zvláštního příplatku pro služební místa v Krajském ředitelství policie Jmk a v Městském ředitelství policie Brno, v platném znění.

<sup>79</sup> Dle § 117 odst. 5 zákona o služebním poměru lze osobní příplatek ve výši 100 % základního tarifu přiznat policistovi, který je specialistou v zásahové jednotce, vykonává službu jako agent nebo plní úkoly při předstíraném převodu, nebo při zvláštní ochraně svědka. Také, jestliže je příslušníkem zpravodajské služby nebo je zařazen v záloze činné a je vyslán k výkonu služby do zahraničí. Dále lze takový příplatek přiznat policistovi ve služební hodnosti vrchní komisař až vrchní státní rada.

- kázeňská odměna dle § 49, kterou lze udělit policistovi za splnění zvláště významného služebního úkolu, dále za účelem ocenění příkladného plnění služebních povinností a také za projevení osobní statečnosti. Kázeňskou odměnou může být písemná pochvala, peněžitý nebo věcný dar, anebo udělení služební medaile. Kázeňské odměny podněcují policisty k další kvalitní práci a jsou určitým duševním stimulem (zejména udělení služební medaile) podporujícím hrdost policisty na své povolání.

Zákon o služebním poměru v § 54 a § 112 definuje také služební příjem za službu přesčas, který policistovi náleží po vyčerpání zákonného limitu 150 hodin v kalendářním roce. Vzhledem k podmínkám, které uvedený zákon definuje, je tento institut používán velmi omezeně, neboť dokud nedojde k překročení stanoveného limitu 150 hodin, není „přesčasová práce“ zohledněna ve služebním příjmu policisty.

Policista má také nárok na **služební příjem ve zvláštních případech**, tj. kdy fakticky nevykonává službu. Mezi takové případy řadíme např. zařazení do zálohy pro studující (policista je vyslán k dennímu studiu VŠ a pobírá 80 % průměrného služebního příjmu), zproštění výkonu služby (služební příjem činí 50 % průměrného služebního příjmu, pokud nebyl vzat do vazby), zdravotní neschopnost ke službě (s výjimkou prvních tří dnů).

**Odměna za služební pohotovost** náleží policistovi, kterému byla v důležitém zájmu služby nařízena služební pohotovost, tj. stanoven určitý stupeň připravenosti vykonat službu nad rámec mimo předem stanovené doby služby v týdnu. Služební pohotovost je policistovi nařizována výhradně v době, kdy by měl jinak osobní volno a je zásahem do jeho soukromého života. Výkon služební pohotovosti lze nařídit jak na služebně (policistovi vzniká nárok na odměnu ve výši 35 % a v případě víkendu 70 % průměrného hodinového služebního příjmu), tak i mimo služebnu (nárok na 10 %, respektive 15 % průměrného hodinového služebního příjmu). Odměna za služební pohotovost není odměnou za vykonanou službu, proto není obligatorní součástí služebního příjmu.

V rámci institutu služby přesčas vyčnívá zjevná absurdita, neboť policista, který vykonává služební pohotovost, ať na pracovišti, nebo i jinde, má vždy nárok na poskytnutí odměny. Oproti tomu policista, který vykonává službu přesčas do 150 hodin, nárok na odměnu nemá. Zjednodušeně řečeno, připravenost konat službu je odměněna, ale výkon služby přesčas nikoli.



### 3.5 Skončení služebního poměru

Zákon o služebním poměru definuje způsoby skončení služebního poměru v § 41 a § 42. Skončení služebního poměru znamená zánik většiny práv a povinností spojených se služebním poměrem, a to jak pro policistu, tak i pro Policii ČR. Některá vzájemná práva a povinnosti však nezanikají (např. povinnost policisty zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu služby), a některá dokonce nově vznikají (např. nárok na výsluhový příspěvek). Služební poměr policisty skončí:

- Uplynutím doby určité – tímto způsobem skončí zejména služební poměr policisty, který je po přijetí do služebního poměru zařazen na dobu určitou tří let a ve stanovené lhůtě nevykoná služební zkoušku nebo ji nesplní.
- Úmrtím nebo prohlášením policisty za mrtvého – služební poměr skončí dnem vzniku objektivní právní události.
- Dnem 31. prosince kalendářního roku, v němž policista dovršil věku 65 let – při stanovení věkové hranice 65 let se vychází z předpokladu ztráty způsobilosti k výkonu služby. Policistovi skončí služební poměr ze zákona (ex lege).
- Propuštěním – tento způsob skončení služebního poměru je založen na jednostranném projevu vůle služebního funkcionáře. Důvody propuštění mají obligatorní charakter, tzn., služební funkcionář má povinnost policistu ze služebního poměru propustit, jestliže byly zákonem stanovené podmínky pro propuštění splněny. Tyto podmínky jsou uvedeny v § 42 odst. 1 písm. a) až m) zákona o služebním poměru, tj.:
  - a) byl pravomocně odsouzen pro trestný čin spáchaný úmyslně,
  - b) byl pravomocně odsouzen pro trestný čin spáchaný z nedbalosti a jednání, kterým trestný čin spáchal, je v rozporu s požadavky kladenými na policistu,
  - c) bylo v řízení o úmyslném trestném činu pravomocně rozhodnuto o podmíněném zastavení jeho trestného stíhání nebo bylo pravomocně schváleno narovnání, ale trestný čin je v rozporu s požadavky kladenými na policistu,
  - d) porušil služební slib tím, že se dopustil zavrženíhodného jednání, které má znaky trestného činu a je způsobilé ohrozit dobrou pověst bezpečnostního sboru,
  - e) byl policistovi uložen kázeňský trest odnětí služební hodnosti,

- f) porušil omezení, která se týkají členství v politických stranách, v řídicích nebo kontrolních orgánech právnických osob, které provozují podnikatelskou činnost,
- g) pozbyl státní občanství České republiky,
- h) podle lékařského posudku poskytovatele pracovnělékařských služeb dlouhodobě pozbyl zdravotní způsobilost k výkonu služby,
- i) bylo policistovi odňato osvědčení o tělesné zdatnosti nebo o odborné způsobilosti,
- j) podle posudku psychologa bezpečnostního sboru pozbyl osobnostní způsobilost k výkonu služby,
- k) byla jeho svéprávnost omezena,
- l) uplynutím doby tří měsíců, kdy je policista zařazen v záloze pro přechodně nezařazené z důvodu uvedeného v § 26 odst. 4 zákona o služebním poměru a důvod nepominul,
- m) policista o propuštění požádal, přičemž služební poměr skončí uplynutím dvou kalendářních měsíců, které následují po dni doručení žádosti o propuštění, jestliže služební funkcionář nerozhodl o době kratší.

Důvody propuštění uvedené v písm. a), c) a d) nezakládají policistovi nárok na odchodné a výsluhové nároky.

### 3.6 Dílčí závěr

Služební poměr je specifický státně-zaměstnanecký vztah, který vzniká mezi občanem a státem, který je reprezentován Policií ČR. Jedná se o poměr, pro který je charakteristické potlačení rovnosti subjektů tohoto vztahu ve prospěch nadřazenosti státní moci.

Služební poměr je právně upraven v zákoně o služebním poměru, který byl vydán v roce 2003. Jelikož byla jeho účinnost několikrát odložena, účinným se stal až k datu 1. 1. 2007. Od roku 1998, kdy započaly legislativní práce na jeho přípravě, bylo záměrem komplexně upravit práva služebního poměru, která by mj. sjednotila dosavadní právní úpravy všem bezpečnostním sborům v České republice tak, aby došlo, pokud možno v komplexní šíři, k jeho oddělení od zákoníku práce a dalších pracovněprávních předpisů, které platí pro zaměstnance v pracovním poměru.

Současný zákon o služebním poměru nahradil k 1. 1. 2007 dosavadní zákon ČNR č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie ČR, který neodpovídal jak

potřebám současné české společnosti, tak nebral ani v úvahu práva Evropského společenství. Obrovským problémem předcházejícího zákona byla také jeho věcná a formální roztržitost, kdy práva a povinnosti příslušníků jednotlivých bezpečnostních sborů byla stanovena nejednotně a obsahovala tak velké množství různých právních předpisů.

Přijetím zákona o služebním poměru došlo k novému pojetí služebního poměru jako dlouhodobého a ideálně celoživotního zaměstnaneckého vztahu. Na jedné straně byl režim služebního poměru v některých ohledech zpřísněn (např. zvýšené nároky na přijetí do služebního poměru, tužší služební kázeň, omezení práv policistů ve výdělečné sféře), na druhé straně byl význam služebního poměru potvrzen definitivou, zakotvením kariérního řádu či garancí výsluhového příspěvku. V současné době se zákon o služebním poměru vztahuje přibližně na 70 000 příslušníků všech bezpečnostních sborů na území České republiky.

## 4. PROFESNÍ MOTIVACE POLICISTŮ

Lidé nepracují jen kvůli platu či mzdě. Motivace k dobrému výkonu a kvalitní práci není jen otázkou výše „výplaty“, ale je ovlivňována také celou řadou dalších aktivit a stimulů, které však musí být neustále posilovány. Je nepochybné, že každého pracovníka v organizaci motivuje něco jiného. Někoho může motivovat dosažený úspěch, někoho práce sama o sobě, jiného zase pracovní prostředí, ve kterém se pohybuje. Co je však pro dosažení optimální motivace k práci podstatné, že žádný postup, žádný systém motivačních prvků nemůže na zaměstnance působit izolovaně, ale musí se adekvátně doplňovat s ostatními aktivitami, které jsou pracovníkům poskytovány.

### 4.1 Profesní činnost a profesní profil policisty

Profese policisty je ve společnosti považována za velmi důležitou, užitečnou a potřebnou činnost, neboť je přímo spojena s řešením závažných a spletitých sociálních problémů. **Profesní činnost policisty** vychází z komplexních úkolů Policie ČR, jejichž prostřednictvím je realizováno společenské poslání a prosazována pravomoc policie. Obsah profesní činnosti policisty je institucionálně definován zákony, nařízeními i vnitřními interními akty policie.

Při plnění svých úkolů a funkcí ve společnosti vykonává Policie ČR celou řadu různých činností. Za všechny lze jmenovat:

- ochrana životů, bezpečnosti osob a jejich majetku,
- zabezpečení veřejného pořádku,
- ochrana státní hranice,
- dohled nad bezpečností a plynulostí silničního provozu,
- plnění úkolů na úseku správní služby,
- odhalování, objasňování a projednávání přestupků,
- odhalování trestných činů, zjišťování a zajišťování pachatelů trestných činů,
- pátrání po osobách a věcech,
- plnění úkolů na úseku prevence.

Uvedený seznam policejních činností je třeba pojmut opravdu jen jako základní, skutečný rozsah činností policistů je mnohem obsírnější a není možné jej zde v celé šíři specifikovat. V každém případě je profesní činnost každého policisty značně diferenciována

(horizontálně i vertikálně) podle zařazení, typu funkce a druhu práce (pořádková, dopravní, cizinecká policie apod.).<sup>80</sup>

Profesní činnost policisty nemá homogenní strukturu, tj. zahrnuje systémově propojené, ale rozdílné činnosti. Úkony se střídají bez pravidelné časové návaznosti, doba trvání se neustále mění, což je dáno zejména značnou proměnlivostí policejních situací. Práce je často ovlivňována vysokým pracovním tempem a rostoucí složitostí práce, na kterou působí vývoj, stav a struktura kriminality ve společnosti. Prostředí, ve kterém se policisté pohybují, je často deviantní a vytváří tak silný tlak na jejich profesní i osobní bezúhonnost. Častý pohyb v takovém prostředí může mít psychický dopad na osobnost policisty, který se může s postupem odsloužených let stát vůči tomuto prostředí lhostejný nebo dokonce si osvojit některé algoritmy deviantního chování.

Profesní činnost policisty je též specifická z pohledu existence mocenského aspektu, jenž je vymezen právními předpisy, které určují rozsah jejich pravomocí, zákonných oprávnění i používání donucovacích prostředků. V zájmu ochrany veřejného pořádku a bezpečnosti je policista oprávněn zasáhnout do osobních a občanských práv (v souladu se zákonem o policii), což se děje často v podmínkách rizika a nejistoty. Nejednou musí policista použít i nestandardní postupy a úkony a operativně se rozhodnout. Profesní činnost tedy vyžaduje od policisty zvýšenou disciplínu a sebekontrolu i schopnost rychlého rozhodování mezi několika alternativami, často v časové tísní a v nepříznivých podmínkách.

Policista ve služební činnosti nosí uniformu jako vnější označení příslušnosti k Policii ČR. Nošením uniformy policista nejen formálně a navenek deklaruje svou příslušnost k Policii ČR, ale zvyšuje tím i možnost sociální kontroly ze strany veřejnosti. Nošení uniformy však také na jedné straně umocňuje závazek policisty dodržovat profesní i občanské normy, na straně druhé působí pozitivně na pocit občanů, že jsou v bezpečí.

Obsah profesní činnosti policistů předpokládá pozitivní morální postoje a etické principy chování. Zaměřenost a intenzita pracovních postojů je přímo ovlivňována profesní morálkou, která je výrazem osvojených a aplikovaných vzorců chování a dodržování principů služební kázně. Osvojená morální čest je v současnosti více než potřebná, neboť takový policista jedná morálně i v situacích, kdy koná úkony beze svědků a není

---

<sup>80</sup> PORADA, V. a K. HOLCR. *Policejní vědy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, s. 126–130.

bezprostředně kontrolován. Policejní činnost je permanentně pod kontrolou veřejnosti, která hodnotí chování a jednání každého policisty, což se odráží na celkovém obecném mínění o Policii ČR jako celku. Jelikož je policejní činnost veřejnou službou, veřejnost od policistů vyžaduje zejména mravní bezúhonnost, nestrannost a odolnost vůči korupci a klientelismu. I přes značnou normativní kontrolu policejní činnosti, má policista stále široký prostor pro individuální morální hodnocení a rozhodování. Úroveň profesionality policisty se tak ukazuje především při řešení různorodých morálních rozporů a dilemat.

Policista se v průběhu služby dostává do různých konfliktních situací, které na něj více či méně působí. Především u mladších, či méně zkušených policistů se může projevat úzkost, zvýšené psychické napětí a v některých případech i strach. Tento problém se projevuje především při nutnosti použít zbraň. Nevyhnutelnost použít zbraň klade na policistu obrovské psychické nároky, a to od nutnosti adekvátně se rozhodnout, často v časovém deficitu, přes negativní emocionální prožívání, až po stav obavy o výsledek nebo dokonce následek plynoucí z jeho jednání. Na policisty v pracovní činnosti silně působí zejména faktory, které přímo ohrožují jejich zdraví nebo život a mají přímý vliv na jejich duševní zdraví. Tato častá negativní působení pak mohou být příčinou stresových stavů a depresí policistů. Policisté jsou také často ohroženi profesní i osobní frustrací z opakujících se pocitů bezvýslednosti a nedocení výsledků jejich práce, čímž jsou mnohem častěji ohroženi tzv. syndromem vyhoření.

Z důvodu úzkého sejetí sociální role a sociálního statusu, všeobecným rizikem profese, potřebou úzké spolupráce i vzájemné solidarity je svět policistů značně izolován. Policisté ve své profesní činnosti pociťují určitou blízkost a mají tendence myslet a chovat se podobným způsobem. Určitý dojem uzavřenosti, který se projevuje vzájemně provázanými vztahy i v soukromém životě policistů, může být jak produktem sociální izolace, tak také pocitem určité výjimečnosti profesní činnosti policie a působit tak jako prvek motivace.

Je naprosto evidentní, že v současném, značně diferencovaném a složitém světě, nemůže každý člověk vykonávat každou práci. Čím složitější pracovní činnost je, tím náročnější a všestrannější nároky čekají na jejího vykonavatele. Pro jejich konkrétní zjištění je vždy důležité znát všechny determinanty, tj. všechny faktory a skutečnosti, které působí

a ovlivňují pracovní činnost. V policejní činnosti můžeme rozlišit dva základní determinanty profesní činnosti:<sup>81</sup>

- Objektivní determinanty, kterými označujeme všechny vnější faktory, které na policistu působí zvenčí a ovlivňují jeho konkrétní profesní činnost, tj. postupy, zákroky, plnění zadaných úkolů i uplatňování znalostí a zkušeností. Tyto faktory mohou vystupovat v rovině vnitrozoborové i celospolečenské.
- Subjektivní determinanty, které představují samotnou osobu policisty. Řadíme sem všechny složky jeho struktury i charakteristiky osobnosti, které souhrnně vyjadřují jeho možnosti k výkonu určité činnosti. Z hlediska rozsahu možností hovoříme o celkové kapacitě člověka – policisty, která zahrnuje:
  - výkonovou kapacitu – vyjadřuje míru pracovní zdatnosti policisty, jak z pohledu fyzických předpokladů, tak i psychických a sociálních,
  - odbornou kapacitu – vyjadřuje míru odborné připravenosti, která je předpokladem pro zvládnutí úkolů na základě osvojených znalostí, způsobilostí a získaných zkušeností,
  - osobnostní kapacitu – vyjadřuje úroveň osobnostního profilu, tj. individuální specifika a zvláštnosti osobnosti.

Uvedené složky představují komplexní charakteristiku potencionální připravenosti a způsobilosti jedince vykonávat policejní činnost a zvládat stanovené úkoly a povinnosti, vyrovnat se s jejich náročností a odolat rizikům, které na policisty v profesní činnosti působí.

Policejní činnost patří bezesporu k profesím, které kladou vysoké požadavky a nároky na osobu vykonavatele a je na místě, aby tuto činnost vykonávali pouze, po všech stránkách, vysoce způsobilí jedinci. K tomu je využíván důkladný systém výběru uchazečů, o kterém již bylo pojednáno v kapitole 2.4. V přijímacím řízení je samozřejmě zohledňována i skutečnost, že jednotlivé profesní kvality požadovaného profilu policisty nemůžou být zaznamenány ihned, ale jsou vytvářeny i v procesu přípravy a adaptace na profesní činnost. Proces přijímacího řízení však zjišťuje, jaký je vztah mezi celkovou kapacitou uchazeče a žádaným profilem policisty. Struktura výše uvedených determinant profesní činnosti policistů je velmi pestrá a jednotlivé objektivní a subjektivní prvky od sebe nelze oddělovat, neboť působí vždy komplexně a vzájemně se ovlivňují.

---

<sup>81</sup> PORADA, V. a K. HOLCR. *Policejní vědy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, s. 137–140.

V souvislosti s uvedenými faktory, které ovlivňují profesní činnost policie, se bude další text věnovat faktorům, které rozhodujícím způsobem ovlivňují profesní profil policisty. Jedná se o základní a rozhodující znaky, které by měl mít (ideálně) policista, aby dokázal a byl plně schopen úspěšně plnit požadované úkoly služební činnosti. Jejich obsahem jsou všechny významné osobní dispozice a další předpoklady k výkonu policejní profese, které představují jistý ideální **profesní profil policisty**. Radíme sem:<sup>82</sup>

- obecné charakteristiky policisty,
- odborné vzdělání,
- psychické procesy,
- povahové vlastnosti,
- pracovní vlastnosti a schopnosti,
- služební a tělesnou připravenost.

Obecnou charakteristikou policisty označujeme souhrnně celou řadu obecných nároků požadovaných od policisty, jejichž poznání je mj. i součástí přijímacího řízení do služebního poměru. Jedním z nejvýznamnějších faktorů je sociální zralost jedince, která charakterizuje jeho samostatnost a objektivní pohled na svět. Neméně důležitými předpoklady jsou fyzická vyspělost a zdatnost, dobrý zdravotní stav a celková spolehlivost, která se často projevuje už v rámci přijímacího řízení.

Zvláštní požadavky, úkoly a náplň profesní činnosti od policisty jednoznačně vyžadují jeho odbornou připravenost. Týká se to nejenom všeobecných osvojených odborných vědomostí a zkušeností, ale zejména odborné přípravy k výkonu policejní práce, která je předmětem výuky v rámci policejního vzdělávání.

Mezi psychické procesy řadíme procesy vnímání, pozornost, paměť, představivost, myšlení a psychomotorické reakce. Obsah těchto pojmů jistě není třeba podrobně popisovat, nicméně je důležité konstatovat, že jejich přesnost, hloubka a správné zaměření je pro řádný výkon profesní činnosti policisty naprosto nezbytný.

Povahové vlastnosti určují celkový vztah policisty k profesi a objektu jeho služební činnosti. Vyjadřujeme jimi charakterové a volní vlastnosti, temperament i zaměřenost osobnosti policisty, které determinují způsoby jeho reagování jak v práci, tak i v soukromém životě. Kromě obecných ideálních vlastností, kterými by měl policista

---

<sup>82</sup> PORADA, V. a K. HOLCR. *Policejní vědy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, s. 140–158.



disponovat, např. již několikrát zmíněná neúplatnost, spravedlnost, poctivost a smysl pro zodpovědnost, je v profesní činnosti policisty nezbytná i existence pozitivního vztahu ke službě a k profesi policisty vůbec. Pro policistu je důležité mít ujasněný postoj ke svému povolání a uvědomovat si všechny povinnosti a nároky, které tato profese obnáší. Rozhodnutí požádat o přijetí do služebního poměru a stát se policistou nemůže být motivováno pouze jednostranným zaměřením po osobním prospěchu nebo situačními motivy (např. řešení problému vlastní nezaměstnanosti). Být dobrým policistou vyžaduje jasné ztotožnění s profesí, ujasnění profesních ambic, aspirací i citovou spokojenost v činnosti, kterou policista vykonává a která je předpokladem k dosahování pozitivních výsledků při výkonu služby. Dle Kovaříka je žádoucí rozlišovat tři roviny vztahu policistů k práci:<sup>83</sup>

- Vztah k práci – obecně existuje ve dvou podobách. První je vztah k práci jako k základní potřebě člověka, ve které práce vystupuje jako hodnota sama o sobě, kdy se jedinec (policista) orientuje zejména na její obsah; druhou je vztah k práci jako prostředku, kde je hodnota určována možnostmi, které umožňují uspokojování potřeb, tedy materiální výsledky činnosti (např. služební příjem).
- Vztah k profesi policisty – vyjadřuje vztah policisty k celkovému souboru činností, které policie vykonává, bez rozlišování konkrétního druhu služby nebo specializace (např. prestiž profese).
- Vztah policisty ke službě – je vyjádřením vztahu policisty ke konkrétnímu druhu služby, funkci, zařazení, včetně dosažení služební hodnosti.

Uvedené roviny jsou si vzájemně podmíněné a vystupují v jednotě obecného, zvláštního a jedinečného. Kovařík dále dodává:

*„Pozitivní vztah k práci obecně a pozitivní vztah k povolání policisty budou nejen základem jeho vztahu ke službě, ale budou také do určité míry eliminovat nebo kompenzovat dílčí poruchy v něm. A opačně, výrazný pozitivní vztah k určitým stránkám výkonu služby bude kladně ovlivňovat vztah policisty k profesi i k práci obecně. Člověk s vysoce rozvinutými osobnostními pracovními kvalitami, vyznačující se například obecně výraznou pracovitostí, bude mít příznivější vstupní předpoklady pro posilování pozitivního*

---

<sup>83</sup> KOVAŘÍK, Z. *Problémy vztahu policistů ke službě*. Praha: Police History, 2003, s. 11–12.

*vztahu k povolání policisty a ke službě, než člověk, který si sice zvolí policejní profesi, ale vyhraněné pracovní osobnostní kvality nemá.*<sup>84</sup>

S uvedeným je také úzce spjata zaměřenost osobnosti, kterou představuje komplex stabilních a relativně nezávislých motivů, které určují tendence a usměřňují aktivitu osobnosti. Tendencí označujeme vnitřní pohnutky osobnosti, vyplývající zejména z jejích potřeb, zájmů, ideálů i životních plánů, kdy tyto působí na jedince jako podněty, na základě nichž se určitým způsobem chová a jedná. V profesní činnosti policistů jsou žádoucí tendence zaměřeny zejména k ochraně zájmů společnosti a zajištění bezpečnosti. Činnost policistů je však také ovlivňována vnějšími jevy, které označujeme jako stimuly. Pro dosažení optimálního vztahu policisty ke své služební činnosti je nezbytné, aby pro něj byla samotná policejní profese maximálně stimulující, aby ji nechápal jen jako zdroj k získání peněz, ale jako prostředek k dosažení životních cílů a uspokojení.

Policejní profese kromě obecných pracovních vlastností (zodpovědnost, pracovitost, důslednost apod.) klade na policistu také řadu zvláštních nároků, z nichž některé jsou právně vymezeny v zákoně o služebním poměru. Jmenujme např. služební kázeň, která spočívá v nestranném, řádném a svědomitém plnění služebních povinností vyplývajících z právních předpisů, služebních předpisů a rozkazů. Jednou ze zvláštností policejní profese je také skutečnost, že je ve velké míře povoláním sociálním. Práce s veřejností a sociální komunikace je výraznou součástí profesní činnosti policisty. Policista nepůsobí jen represivně formou hrozeb, přinucení či pokut, ale musí působit také preventivně a snažit se pozitivně ovlivňovat chování a jednání občanů. A nejlepším způsobem, jak toho dosáhnout, je jít osobním příkladem.

Při plnění služebních úkolů má policista pravomoc použít zákonem vymezená oprávnění a donucovací prostředky, včetně možnosti použití služební zbraně. Jde však o mimořádně závažnou a náročnou činnost, která vyžaduje od policisty dokonalou znalost příslušných zákonů a předpisů, které užití všech donucovacích prostředků vymezují. K těmto činnostem musí být policista řádně připraven nejen teoreticky, ale zejména prakticky. Proto úspěch adekvátní a správné reakce závisí na kvalitě a způsobu služební a tělesné připravenosti policisty. Nevyhnutelný základ znalostí získává policista již v ZOP, avšak náročnost služební činnosti vyžaduje neustálé zdokonalování a formování dovedností po celou dobu jeho profesní činnosti.

---

<sup>84</sup> KOVAŘÍK, Z. *Problémy vztahu policistů ke službě*. Praha: Police History, 2003, s. 11.

Výše uvedený přehled jednotlivých složek profesního profilu policisty byl formulován v rovině ideálních představ. Lze jej chápat jako ideální cíl, ke kterému by se měl jedinec, který chce vykonávat policejní profesi a je k ní určitým způsobem motivován, ideálně co nejvíce přiblížit, i když reálně jej zřejmě nikdy nedosáhne. Některé vlastnosti policisty jsou pro výkon profese bezpodmínečně nutné, jiné mohou být přítomny pouze v omezeném rozsahu. Pro výkon služební činnosti policisty je však důležité, aby si každý policista tento ideální profil policisty uvědomoval a svou pílí, osobním rozvojem a pozitivní motivací se mu snažil co nejvíce přiblížit.

## 4.2 Zaměstnanecké výhody jako prostředek motivace

Zaměstnaneckými výhodami označujeme různá dodatečná peněžitá plnění či plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům v souvislosti s výkonem práce.

Poskytované zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit na:<sup>85</sup>

- výhody sociální povahy – zde můžeme zařadit např. finanční příspěvky na různá osobní pojištění zaměstnanců, příspěvky na dovolenou, kulturu i sport, poskytování půjček apod.
- výhody bezprostředně související s prací – např. zajištění stravování nebo poskytnutí příspěvku na stravu, příspěvek na dopravu, ubytování atd.
- výhody spojené s určitým postavením v organizaci – kterými může být např. užívání služebního automobilu nebo mobilního telefonu pro soukromé účely, poskytnutí podnikového bytu apod.

Zaměstnanecké výhody nejsou mzdou či platem, většinou nejsou ani odměnou za vykonanou práci a jejich poskytování tak nezávisí na dosaženém výkonu. Jejich cílem je především uspokojit osobní potřeby zaměstnanců, posílit oddanost a vědomí zodpovědnosti vůči zaměstnavateli a zlepšit atraktivnost a pověst organizace. Jejich rozsah nemá přímý vliv na výkonnost a motivaci k práci, nicméně tam, kde je péče o zaměstnance a systém zaměstnaneckých výhod v malém rozsahu, nebo není poskytována vůbec, je předpoklad, že bude u zaměstnanců podněcovat spíše nespokojenost. „*Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků,*

---

<sup>85</sup> ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, s. 123.

*jejich spokojenost a stabilitu [...], měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.“<sup>86</sup>*

V rámci Krajského ředitelství policie Jmk rozeznáváme dvě pomyslné skupiny zaměstnaneckých výhod. Jednu skupinu představují výhody, které policistovi vyplývají z jeho postavení ve služebním poměru a jsou definovány v zákoně o služebním poměru. Druhou skupinu výhod tvoří příspěvky a další finanční plnění, které vyplývají z existence tzv. fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen „FKSP“) a jsou realizovány prostřednictvím tzv. kafeteria systému.

### **Výhody plynoucí ze služebního poměru Policie ČR**

- Zkrácená základní doba služby v týdnu v rozsahu 37,5 hodiny (oproti běžnému zaměstnaneckému vztahu, kdy pracovní doba činí obvykle 40 hodin týdně).
- Nadstandardní délka dovolené, která činí 6 týdnů v kalendářním roce.
- Poskytnutí služebního volna s poskytnutím služebního příjmu z důvodu obecného zájmu, a to:
  - k výkonu veřejné funkce, plnění občanské povinnosti (např. výkon povinnosti svědka, znalce nebo tlumočnicka),
  - k dárcovství krve nebo dalších biologických materiálů,
  - k účasti ve sportovní reprezentaci,
  - účasti na zásahu sboru dobrovolných hasičů, záchranné akci horské služby, vodní záchranné služby,
  - k činnosti vedoucího tábora pro děti a mládež, jeho zástupce, oddílového vedoucího, vychovatele, instruktora, příp. zdravotnického pracovníka,
  - k uvolnění policisty k výkonu funkce v odborovém orgánu,
  - k činnosti policisty při přednášce nebo výuce včetně zkušební činnosti.
- Poskytnutí služebního volna k účasti na výběrovém řízení v rámci bezpečnostních sborů až do výše 10 dnů v kalendářním roce.
- Poskytnutí služebního volna při studiu, které je možné udělit policistovi, který má zájem na zvýšení kvalifikace studiem na vysoké škole a jejíž obor a zaměření lze uplatnit v rámci policie. Policista si může požádat o udělení služebního volna v zákonem stanoveném rozsahu, a to 40 dní na vykonání státní závěrečné zkoušky

---

<sup>86</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 320–321.

v bakalářském i magisterském programu (až 80 dní, pokud magisterský program nenavazuje na bakalářský), 14 dní v každém kalendářním roce studia, bez uvedení důvodu čerpání, 2 dny na přípravu a vykonání každé zkoušky a další služební volna, která jsou poskytována k účasti na studijních soustředěních a konzultacích.

- Nárok na bezplatné poskytnutí služebního stejnokroje a služební výbroje; po dobu služebního poměru má policista také nárok na jejich bezplatné obnovování.
- Náhrada cestovních výdajů při vyslání na služební cestu, ke studiu, na ozdravný pobyt.
- Poskytnutí jednorázového odškodnění ve výši min. 230 000 Kč v případě skončení služebního poměru v důsledku služebního úrazu nebo nemoci z povolání (částka k odškodnění se každoročně valorizuje).
- Poskytnutí ozdravného pobytu v trvání 14 dnů nepřetržitě jednou za kalendářní rok, a to ve formě lázeňské rehabilitační péče nebo tělesných rehabilitačních aktivit. Nárok má policista, jehož služební poměr trval alespoň 15 let.
- Nárok na odchodné při skončení služebního poměru. Nárok má policista, jehož služební poměr trval alespoň 6 let; výměra odchodného je závislá na celkovém počtu odsloužených let a může činit až šestinásobek měsíčního služebního příjmu.
- Nárok na doživotní výsluhový příspěvek po skončení služebního poměru. Nárok má policista, který vykonával službu alespoň po dobu 15 let. Výše výměry se počítá podle celkového počtu odsloužených let a může činit až 50 % měsíčního služebního příjmu.

V souvislosti s posledně jmenovaným nárokem je vhodné zmínit, že v rámci České republiky se přiznávají výsluhové příspěvky pouze dvěma státním službám. První z nich jsou bezpečnostní sbory, upravené dle zákona o služebním poměru, a druhou z nich je Armáda České republiky, kde jsou výsluhové nároky upraveny zákonem č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. V této rovině má nárok na doživotní finanční příspěvek, poskytovaný nezávisle na dalších dávkách ze státního systému (např. dávky důchodového pojištění) charakter významné exkluzivity.

Existence institutu výsluhového příspěvku však není samoučelná. V rámci Policie ČR plní pět základních funkcí:<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> ŠTĚPÁNEK, M. Stanovisko předsednictva NOS PČR k otázce výsluhových nároků. *Naše Policie*. 2010, č. 3, s. 4–5.

- Stabilizační funkce – spočívá v motivaci policistů k dlouhodobé službě u Policie ČR a vede je k tomu, aby ve služebním poměru zůstali co nejdéle, ideálně minimálně do doby, než dosáhnou maximální výměry výsluhových nároků. Je dána jistotou vyššího hmotného zabezpečení po skončení služebního poměru, především v době stáří a podporuje tak ideu služebního poměru Policie ČR jako celoživotního povolání.
- Výchovná funkce – lze ji spatřovat v tom, že policista je motivován k dodržování služební kázně po celou dobu služebního poměru, neboť v opačném případě, pokud by byl propuštěn ze služebního poměru ze sankčních důvodů, nemá na výsluhový příspěvek nárok.
- Regulační funkce – směřuje k regulaci věkové struktury personálního obsazení Policie ČR. Z důvodu náročnosti profesní činnosti policistů je všeobecně známo, že dochází k rychlejšímu “opotřebením organismu“ policistů a klesá úroveň zdravotní a fyzické způsobilosti k plnění služebních úkolů. Prostřednictvím regulační funkce jsou policisté motivováni k dobrovolnému odchodu ze služebního poměru, a to v okamžiku, kdy již svůj věk považují za hraniční z pohledu své fyzické i zdravotní způsobilosti.
- Kompenzační funkce – spočívá k poskytnutí určité kompenzace za nepříznivé podmínky výkonu služby spojené s nebezpečím, časovou, psychickou i fyzickou náročností a omezením politických a ekonomických práv policisty.
- Sociální funkce – nalézá svůj význam v usnadnění přechodu policisty z Policie ČR do jiného zaměstnání, který je často spojen s problémy pramenícími ze ztráty původní kvalifikace a ve snížení dopadu poklesu životní úrovně policisty a jeho rodiny.

Z výše uvedeného je zřejmé, že nárok na výsluhový příspěvek je pro policisty významným motivačním prvkem, a to jak v době trvání služebního poměru, tak po jeho skončení.

### **Výhody plynoucí z fondu kulturních a sociálních potřeb**

Po dohodě s odborovými orgány je v rámci Krajského ředitelství policie Jmk zřízen FKSP, který je jednotný pro všechny zaměstnanecké skupiny, tj. pro policisty i zaměstnance Krajského ředitelství policie Jmk.

Čerpání příspěvků a dalších finančních plnění z FKSP se v rámci Krajského ředitelství policie Jmk realizuje prostřednictvím tzv. kafeteria systému. Kafeteria systém znamená

*„jakýsi bufetový systém, či systém zaměstnaneckých výhod umožňující zaměstnancům zvolit jim vyhovující odměnu nebo kombinaci odměn. Zaměstnanci je sděleno, které odměny nebo výhody v rámci stanoveného limitu z firemní nabídky si může zvolit [...]“<sup>88</sup>*

Každý policista má zřízen osobní limit<sup>89</sup> a může si sám určit na který účel, z nabízených možností FKSP, prostředky využije. V případě, že policista přidělené prostředky pro daný kalendářní rok nevyčerpá, jsou mu převedeny k čerpání ještě do roku následujícího. Z prostředků FKSP lze čerpat následující výhody:

- a) Příspěvek na rekreační pobyt – lze jej využít na rekreační pobyt v rezortních i komerčních rekreačních zařízeních a také na individuální rekreaci.
- b) Příspěvek na hromadný rekreační pobyt – je určen na hromadný pobyt, kterého se zúčastní minimálně pět zaměstnanců (policistů).
- c) Příspěvek na rekreační pobyt dětí policistů – výše příspěvku může činit maximálně 50 % ceny poukazu, nejvýše 1 500 Kč na dítě.
- d) Příspěvek na penzijní připojištění – lze poskytnout až do výše 90 % částky, kterou se policista zavázal měsíčně uhradit sám, nejvýše však ve výši 200 Kč měsíčně.
- e) Příspěvek na soukromé životní pojištění – lze poskytnout až do výše 50 % z částky pojistného, kterou se policista zavázal hradit sám, nejvýše však ve výši 200 Kč měsíčně.
- f) Příspěvek na kulturu, tělovýchovu a sport – příspěvek lze poskytnout na kulturní, tělovýchovnou nebo sportovní akci (či zájezd) a také na jednorázové nebo předplatné vstupenky na společenskou akci.
- g) Nárok na získání daru při pracovním výročí – na základě návrhu vedoucího pracovníka může policista, v souvislosti s délkou služebního poměru, získat dar k pracovnímu výročí. První nárok vzniká po 20 letech služby a částka činí 3 000 Kč a každých 5 let se navyšuje o 500 Kč. Od 45 let a déle ve služebním poměru se poskytuje částka 5 500 Kč.
- h) Příspěvek za bezplatné odběry krve – za každých 10 bezplatných odběrů krve má policista nárok na 3 000 Kč. Za dárcovství tkáně nebo orgánu je možné policistovi udělit dar až ve výši 10 000 Kč.

---

<sup>88</sup> SAKSLOVÁ, V. a E. ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 109.

<sup>89</sup> Pro rok 2014 byl stanoven osobní limit k čerpání prostředků z FKSP 3 000 Kč na osobu, v letošním roce činí výše osobního limitu 3 100 Kč na osobu.

- i) Možnost poskytnutí bezúročné půjčky na bytové účely – půjčku lze poskytnout na pořízení domu nebo bytu, na složení členského podílu na družstevní byt a na opravu havarijního stavu domu nebo bytu policisty. Výše poskytnuté půjčky může činit až 100 000 Kč a její poskytnutí je podmíněno minimální tříletou délkou pracovního nebo služebního poměru.
- j) Možnost poskytnutí bezúročné sociální půjčky – která slouží k překlenutí tíživé finanční situace policisty a lze ji poskytnout až do výše 50 000 Kč.
- k) Sociální výpomoc – v mimořádně závažných případech, při řešení neočekávaných sociálních situací a v souvislosti s překlenutím mimořádně obtížných poměrů, lze získat jednorázovou nevratnou sociální výpomoc až do výše 30 000 Kč.

Příspěvky uvedené v písm. g) až k) se nezapočítají do osobního limitu policisty.

Mimo příspěvky, které jsou určeny k individuálnímu čerpání policistů, lze z FKSP na základě rozhodnutí komise FKSP přispívat také např. na náklady, provoz a vybavení posiloven zřízených v rámci Krajského ředitelství policie Jmk, na vybavení ke zlepšení pracovního prostředí policistů (např. vybavení pro sportovní a zájmovou činnost), na provoz autobusu, který je využíván pro potřeby zařízení sloužícího kulturnímu a sociálnímu rozvoji policistů či na očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě a hepatitis typu A, pokud toto očkování není hrazeno ze zdravotního pojištění policisty. Uvedené příspěvky také nejsou započítávány do čerpání z osobního limitu policisty.

Kafeteria systém je všeobecně oblíbený a poměrně často využívaný systém zaměstnaneckých výhod, neboť je výrazně orientován na individuální potřeby pracovníků, kteří si můžou v průběhu roku, dle svých osobních preferencí sami určit, na co chtějí dostupné prostředky využít. Může být také cestou ke zlepšení informovanosti pracovníků o poskytovaných výhodách organizace a přispívat tak ke zvyšování pozitivních postojů k zaměstnavateli.

### **4.3 Další faktory ovlivňující motivaci a spokojenost ve službě**

Doposud byla v práci věnována pozornost prostředkům hmotné motivace. Jako základní nástroj hmotné motivace byl uveden služební příjem policisty a jeho součástí, který byl doplněn o systém zaměstnaneckých výhod, jenž má v rámci Krajského ředitelství policie Jmk důležitý motivační význam. Nyní se budeme věnovat nehmotným nástrojům, které také bezesporu podstatně ovlivňují motivaci policistů.



Nehmotná motivace, resp. nehmotné odměny, mají oproti hmotným jednu významnou výhodu, a to, že některé z nich lze poskytnout bezprostředně po dosaženém výkonu např. v podobě pochvaly nebo kritiky. Její užívání se hluboce dotýká každé organizace, neboť je jedním z klíčových prvků, jak mít spokojené zaměstnance.

Do nehmotné motivace řadíme celou řadu nástrojů, které neobsahují žádné přímé platby a nezdědky vyplývají z práce samotné. Jsou to „[...] jakékoliv odměny, které se zaměřují na potřeby lidí a týkají se dosažení určitého stupně výsledků, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu.“<sup>90</sup> Za všechny jmenujme např.:

- možnosti zvyšování kvalifikace,
- možnosti seberealizace, postupu,
- projevování důvěry ze strany vedení, poskytování informací,
- delegování pravomocí a odpovědnosti,
- udělování pochval a uznání,
- firemní kultura, prestiž organizace,
- pracovní prostředí a dobré pracovní podmínky včetně technického zázemí,
- dobré pracovní vztahy,
- úroveň řízení.

Výše uvedené nástroje nalézáme i v prostředí policie. V oblasti kvalifikace mají policisté k dispozici celou řadu specializačních kurzů, ve kterých si můžou doplňovat znalosti a vědomosti a neustále se profesně vzdělávat. S tím souvisí i možnost zvýšení kvalifikace studiem na některé z vysokých škol, na kterou můžou policisté získat služební volno ke studiu, pokud lze obor nebo zaměření uplatnit v rámci policie. Motivace ke zvyšování kvalifikace je důležitým prvkem kariérního postupu policisty.

Na motivaci policistů má také vliv úroveň a rozsah poskytovaných informací a delegování pravomocí. Důležitost získaných informací má dvojí účel. Informace a pokyny jsou nezbytnou součástí manažerského vedení a mají umožnit policistovi lépe se vypořádat se zadaným úkolem a obsahem pracovní činnosti. Oboustranný kontakt zvyšuje „spoluvědění“ a tím zvyšuje důvěru na pracovišti. Druhým účelem je předávání informací o prioritách a záměrech Policie ČR, které mají význam v utváření loajality a identifikace s profesí policisty. I přesto, že převážná činnost policie je definována zákony a dalšími

---

<sup>90</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 596.

právními předpisy, je delegování a předávání informací nezbytnou součástí řízení pracovního týmu.

Významným činitelem motivace policistů je také existence firemní kultury, resp. policejní kultury, kterou můžeme označit jako souhrn vnitřních postojů a hodnot policistů, který se utváří v návaznosti na chování a projevy Policie ČR a je chápán v organizaci jako všeobecně platný. Existence firemní kultury uvnitř Policie ČR je důležitá součást všech policejních procesů a zastřešuje celkové klima uvnitř policie, chování policistů k sobě navzájem i navenek k veřejnosti a umožňuje pochopit smysl a cíle organizace. Do obsahu policejní kultury můžeme zařadit existenci loga Policie ČR, motta "Pomáhat a chránit", firemní barvy, propagační materiály, označení vozidel, prezentace výsledků a hodnocení činnosti policie a Etický kodex Policie ČR,<sup>91</sup> který vyjadřuje nejdůležitější hodnoty, závazky a cíle policie ve vztahu k veřejnosti a Community policing.<sup>92</sup> Všechny tyto činitele firemní kultury mají velký vliv na rozvoj důvěry k činnosti policie, její hodnocení ze strany veřejnosti a nemalou měrou se podílí na posilování prestiže policejní profese směrem k motivaci uchazečů o přijetí do služebního poměru. Součástí policejní kultury je také udělování služebních medailí, pochval a dalších ocenění při slavnostních příležitostech, které mají výchovný účinek a motivují policistu k dalšímu kvalitnímu plnění služebních povinností. Udělení medaile<sup>93</sup> je pro policistu významným morálním stimulem a posiluje jeho hrdost na svou profesi.

Úroveň motivace policisty úzce souvisí s jeho vztahem k práci a profesi policie obecně. Je předpokladem, že pokud má policista k činnosti pozitivní vztah a práci nebere jako nutné zlo, bude v práci spokojen a k další činnosti motivován. Spokojeností ve službě můžeme označit mnohorozměrný sociální jev, jenž zahrnuje aspekty psychologické, sociologické, ekonomické, právní, organizační, pedagogické i zdravotní. Tento jev pojímá

---

<sup>91</sup> Vydán v rozkaze policejního prezidenta č. 154/2011, o profesní etice Policie ČR, v platném znění.

<sup>92</sup> Community policing je součástí filozofie činnosti policie, která znamená komunitní přístup k policejní práci a policejní práci orientovanou na službu veřejnosti, anebo společenskou policejní činnost zaměřenou na prevenci trestné činnosti.

<sup>93</sup> V rámci Krajského ředitelství policie Jmk lze policistovi udělit v souladu se závazným pokynem policejního prezidenta č. 75/2011, o některých způsobech oceňování v Policii ČR, služební medaili policejního prezidenta za statečnost, za zásluhy o bezpečnost a za věrnost, a čestnou medaili policejního prezidenta nebo plaketu za splnění zvláště významného služebního úkolu nebo za trvalý přínos k budování a prosazení dobrého jména policie. Dále je možné policistovi udělit medaili nebo plaketu ředitele Krajského ředitelství policie Jmk za dlouhodobé plnění úkolů nad rámec svých služebních povinností nebo za aktivní přístup při prosazování dobrého jména Krajského ředitelství policie Jmk a jeho vzornou reprezentaci, v souladu s rozkazem ředitele Krajského ředitelství policie Jmk č. 90/2013, kterým se zřizují medaile ředitele Krajského ředitelství policie Jmk a plaketa a stanoví zásady pro její udělování, předávání, používání a evidenci.

všechny složky, které na policistu v daném druhu služby působí a obsahuje osobní kritéria, hodnoty a v neposlední řadě také fyzikální faktory služebního pracoviště.<sup>94</sup> Pracovní spokojenost je tak ve vzájemné interakci s celkovou životní spokojeností.

Pro spokojenost policistů ve službě existují určité předpoklady, ke kterým můžeme především zařadit zajímavou a smysluplnou práci, očekávané hodnocení práce, perspektiva služebního postupu, přiměřená informovanost, dobré sociální klima uvnitř policie a mnohé další. Mezi nejvýznamnější faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují, řadí Pilařová.<sup>95</sup>

- Pracovní adaptaci – cílem adaptace je zvládnutí pracovních požadavků a úspěšně se zařadit do struktury vztahů. Proces adaptace vystupuje ve dvou formách, formy aktivního učení a formy pasivního přizpůsobení se. Jestliže se není jedinec schopen zadaptovat na nové prostředí (pracovní i sociální), a není-li organizace schopna mu v tom pomoci, obvykle nastává situace, že není schopen požadované úkoly plnit a ocitá se v konfliktech s ostatními pracovníky. Důsledkem je jeho nespokojenost ve službě.
- Odolnost vůči stresu – na policistu má negativní vliv zejména nadměrná psychická zátěž, vyplývající již z podstaty jeho profese. Z pohledu množství a intenzity stresu patří práce policisty k nejnáročnějším profesím (rozhodovací stres, časový stres, neuspokojivé pracovní podmínky, časté konflikty s občany apod.). Úkolem organizace je zaměřit pozornost na prevenci stresových situací a jejich zvládnutí (trénink ke zvládnutí stresových situací, posttraumatická stresová péče apod.).
- Pracovní prostředí – zdrojem pracovní nespokojenosti jsou také nepříznivé pracovní podmínky, které jsou policistovi finančně kompenzovány ve formě zvláštních příplatků. Jedná se zejména o fyzikální podmínky jako je hluk, vibrace, čistota ovzduší, teplota. Neméně důležitým faktorem, který ovlivňuje pracovní spokojenost je i pracovní doba a prostor pro soukromí policisty.
- Sociální prostředí – jelikož policista tráví ve službě mnoho času, vzájemné vztahy mezi policisty jsou velmi důležité a mohou znamenat jak cennou podporu, tak i zdroj stresu a pracovní nespokojenosti. Nepráteleství v kolektivu může způsobit psychické napětí, nechuť k práci a může být důvodem k žádosti o převedení na jiné služební místo nebo v krajním případě i skončení služebního poměru. Neméně

---

<sup>94</sup> KOVAŘÍK, Z. *Problémy vztahu policistů ke službě*. Praha: Police History, 2003, s. 27.

<sup>95</sup> PILAŘOVÁ, I. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. Praha: Management Press, 2004, s. 76–78.

důležitá je i komunikace, jak v podobě horizontální tak i vertikální. Nedostatek důležitých informací nebo jejich zatajování může zvýšit pocit nejistoty a negativně posílit pracovní nespokojenost. Dalšími častými zdroji pracovní nespokojenosti jsou zejména konflikty na pracovišti, netransparentní obsazování služebních míst, protěžování známých a kamarádů (klientelismus).

- Charakter práce a úkolů – jedním z nejsilnějších faktorů pracovní nespokojenosti je nutnost vykonávat jednotvárné, nezajímavé a dle policistů často administrativně zbytečné činnosti. Také neslučitelnost požadavků na výkon a nejednoznačnost kritérií hodnocení přispívá k pocitu nespokojenosti.

Uvedené faktory spokojenosti se velkou měrou podílí na spokojenosti policistů ve službě, která je významným faktorem pro vztah ke služební činnosti policistů, upevňuje rozhodnutí setrvat ve služebním poměru a ovlivňuje ochotu dodržovat služební kázeň a plnit požadavky, které jsou na policisty kladeny. Je tedy logické, že posilování pracovní spokojenosti policistů je nezbytné pro jejich profesní motivaci.

#### **4.4 Vzdělávání jako prostředek motivace**

Vzdělávání pracovníků bezprostředně ovlivňuje nejen výsledky, úspěšnost a hodnocení organizace, ale také spokojenost pracovníků. V současné moderní společnosti je vzdělávání celoživotním procesem. Aby byl člověk schopen úspěšně vykonávat práci, musí si své znalosti a schopnosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Cílem vzdělávání pracovníků není jen uspokojování potřeb organizace formou tzv. investic do vzdělávání pracovníků za účelem dosahování jejich lepšího výkonu. Cíl vzdělávání je třeba vidět i v uspokojování potřeb pracovníků samotných, tj. v jejich profesionálním rozvoji, růstu schopností a zvýšením pocitu seberealizace. Možnosti vzdělávání v organizaci proto řadíme mezi další zaměstnanecké výhody ovlivňující motivaci pracovníků, neboť otevírá cestu k lepšímu uplatnění, úspěchu a může přispívat ke zlepšení celkové kvality pracovního i osobního života.

Výkon profesní činnosti policistů vyžaduje specifické znalosti, dovednosti a důkladnou přípravu. Tyto specifické znalosti a dovednosti získává policista jednak studiem v rámci formálního vzdělávání (např. na ZOP), ale také prostřednictvím praktické přípravy, systematickým výcvikem a především v praktickém výkonu služby. Vzhledem ke specifčnosti odborné přípravy policistů je přenositelnost policejního povolání na civilní zaměstnání téměř vyloučena a policista, po skončení služebního poměru, na novém

pracovním místě začíná prakticky od počátku. I proto je služební poměr policisty, prostřednictvím institutu „definitivy“, založen na filozofii celoživotního zaměstnání.

Vzdělávání policistů je primárním předpokladem pro kvalitní plnění úkolů policie na všech úsecích činnosti a je pojmáno jako celoživotní systém přípravy policistů, který probíhá po celou dobu jejich výkonu služby. Systém vzdělávání je koncipován jako systém otevřený, systematický a je základním prvkem k profesionalitě policistů. Potřeba celoživotního vzdělávání policistů vychází z nového pojetí policejní práce, které je charakterizováno následujícími principy:<sup>96</sup>

- policejní práce musí být službou občanovi, tzn. prioritou je uspokojování občanských potřeb,
- policista musí být vysoce profesionální, kvalifikovaný, motivovaný a disponující vysokým etickým standardem, což je i základním předpokladem splnění závazku vůči společnosti,<sup>97</sup>
- vzdělávání policistů musí být založeno na kompetenčním přístupu, tj. musí být kladen důraz na propojování formálního a neformálního vzdělávání,
- ve vzdělávání a výcviku policistů je nutno zdůraznit osobní odpovědnost každého policisty, a to za odbornou připravenost k výkonu služby i za rozvoj sebevzdělávání.

Vzdělávání policistů má také strategický charakter, který vychází z pojetí, že efektivita vzdělávacího procesu je založena na dobře organizovaném a systematickém vzdělávání.

Systematické vzdělávání u policistů:

- umožňuje průběžné formování profesních schopností a dovedností policistů podle specifických potřeb Policie ČR,
- soustavně zdokonaluje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost policistů a přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity a kvality vykonané služby,
- zvyšuje šance policistů k osobnímu rozvoji v rámci kariérního a platového postupu,
- je jedním z nejefektivnějších způsobů, jak nalézat vnitřní personální zdroje k pokrytí potřeby obsazení volných služebních míst,
- zlepšuje vztah policistů k organizaci, zvyšuje jejich motivaci a sociální jistoty,

---

<sup>96</sup> VICHLENDÁ, M. a M. BANDAS. O systému policejního vzdělávání. *Kriminalistický sborník*. Praha, 2011, č. 1, s. 61.

<sup>97</sup> Existence Etického kodexu Policie ČR, který je implementován do vzdělávání policistů již od roku 2005.

- přispívá ke zlepšení pracovních a mezilidských vztahů,
- zvyšuje image Policie ČR.

Systematické vzdělávání je založeno na struktuře povinného a nabídkového vzdělávání. Toto se realizuje v rámci celoživotního profesního vzdělávání policistů, které zahrnuje:<sup>98</sup>

- Kvalifikační přípravu, kterou se rozumí studium ke splnění požadavku zaměření vzdělání a dalšího odborného požadavku, případně studium, které poskytuje kvalifikaci k výkonu služby na služebním místě a tvoří ji:
  - Základní odborná příprava – která je realizována na základě stanoveného profilu absolventa, přesně definujícího jakými kompetencemi (znalostmi, dovednostmi, postoji a návyky) má být policista vybaven. ZOP policista povinně absolvuje bezprostředně po prvním přijetí do služebního poměru.
  - Odborná příprava na služební místo – v rámci níž policista formou kvalifikačních kurzů plní další odborný požadavek na užší vymezení odborné způsobilosti pro služební místo.<sup>99</sup>
  - Odborná příprava na vykonávanou činnost – při které policista získává způsobilosti nezbytné pro vykonávání služební činnosti, ale které pro něj přímo nevyplývají z katalogu činností v Policii ČR.<sup>100</sup> Do základních kurzů kvalifikační přípravy pro pořádkovou policii můžeme zařadit např. kurzy odborné přípravy v antikonfliktních týmech, kurzy pro psovody v hlídkové nebo výjezdové činnosti, kurzy speciálních potápěčských činností, kurzy k rozšíření řidičského oprávnění a mnohé další. Policisté si také mohou rozšířit znalosti cizích jazyků včetně využití absolvování zkoušky ministerstva vnitra po samostatné přípravě. Studium poskytuje kvalifikaci v režimu § 45 odst. 1 písm. d) zákona o služebním poměru, kde je stanovena povinnost policisty si prohlubovat svou odbornost potřebnou pro zastávané služební místo.
- Další odbornou přípravu, za kterou se považuje příprava k soustavnému udržování a prohlubování schopností, znalostí a dovedností, která zpravidla navazuje

---

<sup>98</sup> Pokyn policejního prezidenta č. 1/2014, kterým se upravuje profesní vzdělávání, v platném znění.

<sup>99</sup> Pro výkon některých služebních míst je stanoven v systemizaci služebních míst další odborný požadavek, který je právně zakotvený v § 19 odst. 5 zákona o služebním poměru. Tímto požadavkem může být např. povinnost absolvovat odborné kurzy zaměřené do oblasti specializovaných zákroků nebo požadavek znalosti cizího jazyka.

<sup>100</sup> Nařízení vlády č. 104/2005 Sb., kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech, v platném znění.

na kvalifikační přípravu. Tvoří ji zejména příprava, kterou policista absolvuje fakultativně, např. z důvodu udržení nebo obnovení vědomostí nebo aktuálních vzdělávacích potřeb na základě legislativních nebo společenských změn, příp. ke konkrétním problémům ve výkonu služby policisty. Další odborná příprava je diferencována podle rozsahu oprávnění a povinností policisty a je realizována prostřednictvím různých kurzů, školení, odborných stáží, studijních pobytů apod. Součástí je také služební příprava, která zahrnuje získávání a rozvíjení dovedností v oblasti použití služební zbraně, používání donucovacích prostředků, taktiky služebních zákroků apod.

Vzdělávání policistů je v současné době realizováno ve třech policejních školách - Vyšší policejní škole MV v Praze a jejím detašovaném pracovišti v Jihlavě, Vyšší policejní škole a Střední policejní škole MV v Holešově a jejím detašovaném pracovišti v Brně a Vyšší policejní škole MV pro kriminální policii se sídlem v Opatovicích a jejím detašovaném pracovišti v Praze-Ruzyni. Hlavním úkolem těchto škol je zajištění ZOP, kvalifikační a další specializační profesní přípravy policistů, včetně přípravy jazykové. Organickou součástí vzdělávacího procesu je přímé propojování školního vzdělávání s praktickým výkonem služby, které je zabezpečováno osmi školními policejními středisky a třemi výcvikovými středisky v oblasti služební kynologie a hipologie.

Samostatnou kapitolou vzdělávání se jeví možnost zvyšování si dosaženého stupně vzdělání, které je realizováno ve výše zmíněných vyšších policejních školách a zejména na Policejní akademii ČR. Uvedené školy v Praze a Holešově zajišťují vyšší odborné vzdělávání v oboru „bezpečnostně právní činnost“ a škola v Opatovicích zajišťuje vyšší odborné vzdělávání v oboru „přípravné trestní řízení“. Policejní akademie ČR je státní vysokou školou univerzitního typu, která zabezpečuje vysokoškolské vzdělání v bakalářských, magisterských i doktorských studijních programech, zejména se zaměřením na bezpečnostně právní studia a policejní činnosti.

Specifickou formou vzdělávání policistů je kurz přípravy k vykonání služební zkoušky, vycházející z Nařízení vlády č. 506/2004 Sb.<sup>101</sup> a na základě § 12 zákona o služebním poměru. Zkoušku musí absolvovat všichni policisté, kteří mají služební poměr na dobu určitou, neboť její úspěšné vykonání je předpokladem ke změně služebního poměru na dobu neurčitou. Zkouška se skládá ze dvou částí, a to všeobecné a speciální, přičemž

---

<sup>101</sup> Nařízení vlády č. 506/2004 Sb., kterým se stanoví způsob přípravy na služební zkoušku, obsah služební zkoušky, její průběh, hodnocení a ukončení, v platném znění.

všeobecná je pro všechny policisty totožná a speciální je obsahově zaměřena podle problematiky výkonu služební činnosti, tj. dle služebního zařazení policisty.

Prvořadým cílem vzdělávání policistů je aktivizace, tj. motivace policisty k tomu, aby měl zájem se připravovat a zdokonalovat pro výkon služební činnosti sám a tím soustavně zlepšoval svou kompetentnost. Vzdělávací proces policistů je postaven na realizaci vzdělávacích programů, které jsou převážně zajišťovány v rámci ministerstva vnitra, tj. bezplatně, resp. úhradou z rozpočtu ministerstva. I tuto skutečnost lze považovat za určitý motivační prvek, neboť vzdělávání není prostředkem k něčemu, ale musí být samo cílem ke zdokonalení osobnosti policisty.

System celoživotního vzdělávání policistů je systematicky uskutečňován od přijetí policisty do služebního poměru až po jeho skončení. Uvedený systém je dostatečně flexibilní a dokáže reagovat na bezpečnostní rizika ve státě a vývoj společenských potřeb, přičemž systematicky podporuje výchovu policistů k zákaznickému principu, který je v Policii ČR vnímán jako základní atribut služby. Spojení vzdělávání a výchovy vyjadřuje důležitou skutečnost, že “když někoho učíme, zároveň jej vychováváme a naopak“. Prostřednictvím vzdělávání jsou rozšiřovány vědomosti, dovednosti, zkušenosti, schopnosti, ale i návyky policistů, kdy systémem celoživotního vzdělávání a výchovy je zdokonalujeme v profesní činnosti i v soukromém životě.

#### **4.5 Dílčí závěr**

Profesní činnost policistů je náročná a problematická už ze své podstaty. Policie ČR patří mezi represivní složky, z nichž vyplývá nejen potřeba občany chránit a pomáhat jim, ale také možnost proti nim zasáhnout, pokud se budou dopouštět protiprávního jednání.

Popis základních profesních činností, kterými je policie pověřena, nebyl ve čtvrté části diplomové práce uveden náhodně. Je zřejmé, že z pohledu veřejnosti existují zažitě představy o tom, “jak policie pracuje“. Je však třeba si uvědomit, že občané mohou vidět práci policie jen velmi úzce, převážně jen při řešení méně závažné kriminality, tj. při drobných krádežích, potyčkách, přestupků proti občanskému soužití apod. Tímto jim však není odkryta celá náročnost jejich práce a postupy řešení, odehrávající se mnohdy v extrémních situacích a velmi proměnlivém prostředí. Také častá negativní mediální prezentace činnosti policie těmto představám nepomáhá. Výkon policejní profese je však velmi náročný a klade na jedince vysoké odborné i občanské nároky. Policista musí být připraven na skutečnost, že veřejnost je složena z osobností, které mají své individuální



potřeby a nároky, přičemž chování policisty musí být nejen vždy profesionální, nestranné a spravedlivé, ale také musí být zachována úcta a důstojnost občana, ať se chová jakkoliv. Proto práce s lidmi a mezi lidmi přináší nezbytnost, ale i vnitřní potřebu se neustále vzdělávat, formovat, utvářet a kultivovat vlastní osobnost.

Také neustálé zvyšování požadavků na pracovní nasazení a kvalitu práce, náročnost profese ještě zesilují. Policista je neustále pod obrovským tlakem vnějšího okolí i kontrolními mechanismy uvnitř policie. I přesto, nebo právě proto, se musí umět vždy správně rozhodnout a nenechat se danou situací subjektivně ovlivnit. Vždy musí mít na zřeteli, že ctí zákon a prezentuje nejen sám sebe samotného, ale zejména Policii ČR a v konečném důsledku celou společnost.

Na druhou stranu, náročnost služby i určitá občanská omezení jsou kompenzována řadou stimulů a motivů, které jim umožňují se s vysokými nároky policejní činnosti lépe vyrovnat. Ať už se jedná o služební příjem, včetně rizikových příplatků, řadou zaměstnaneckých benefitů, možnostmi vzdělávání nebo jen pocitem, že profese policisty je důležitá a má ve společnosti své výsadní postavení a hodnotu.

## 5. ANALYTICKÁ ČÁST

Ve výzkumné části diplomové práce bude věnována pozornost okolnostem, jež ovlivňují motivaci policistů, a to i s ohledem na jevy, které v rámci Policie ČR v posledních letech proběhly. Je nepochybné, že vztah policistů ke službě byl značně ovlivněn reformními i legislativními změnami, které měly za následek jak snižování početních stavů, tak zejména snižování služebních příjmů. Především rok 2011 zůstane navždy pro policisty rokem, ve kterém došlo ke snížení základního tarifu o 10 % i úpravě výše rizikového příplatku. Byť bylo ze strany vedení ministerstva vnitra a Policie ČR deklarováno, že se služební příjmy sníží maximálně o 6,3 %, skutečnost byla mnohdy až dvojnásobná. Snížení služebních příjmů se týkalo všech policistů, citelně ho však pocítili zejména ti, kteří sloužili na základních útvarech policie, v nižších tarifních třídách a s nejnižšími služebními příjmy. I přesto, že se v měsíci listopadu 2014 podařilo všem policistům navýšit základní tarify o 3,5 % a následně v lednu letošního roku o další 1,5 %, snížení služebního příjmu z let minulých je stále pocíťováno jako značná nespravedlnost, která se doposud nemalou měrou promítá i do jejich motivace ke služební činnosti.

### 5.1 Cíle výzkumu a stanovení hypotéz

**Cílem práce** bude, na základě analýzy analytické části diplomové práce, *zjistit nejvýznamnější motivační faktory policistů ve služebním poměru a na základě zjištěných poznatků navrhnout ty aspekty motivace, které vyžadují zvláštní pozornost či optimalizaci.*

K dosažení hlavního cíle byly zvoleny dva dílčí cíle. Prvním dílčím cílem bude zjištění, jak policisté ve výkonu služby na základních útvarech policie chápou různé motivační stimuly, které jim služba u Policie ČR nabízí a jakou jim přikládají osobní hodnotu. Druhým dílčím cílem práce bude zjištění, jaké motivační prvky nejvíce působí na uchazeče o práci, kteří žádají o přijetí do služebního poměru k Policii ČR. Získané poznatky u obou skupin budou cíleně podrobeny vzájemné komparaci.

Je nepochybné, že problematika motivace lidské činnosti patří mezi nejsložitější oblasti psychologické praxe. Obzvláště v prostředí, které je značně limitováno právními předpisy a je založeno na přísných vztazích podřízenosti a nadřízenosti a bezvýhradném dodržování služební kázně, se tato oblast může jevit jako nadbytečná. Od policistů je vyžadována bezpodmínečná disciplína, přesné plnění služebních úkolů a optimální výkon ve službě. Toho však nelze dosáhnout bez upřímného osobního zaujetí, zájmu a pozitivního vztahu

k profesní činnosti policisty. Proto jsou informace o tom, jak policisté vnímají svou profesi, jak se cítí v každodenní službě a co jim pomáhá nebo naopak překáží, velmi důležité pro pozitivní motivaci ze strany managementu, a to všech úrovní řízení týmu Policie ČR.

V rámci našeho výzkumného šetření byla pozornost věnována dvěma skupinám respondentů. První skupinu tvořili policisté ve služebním poměru přijatí v období let 2008 až 2013 (dále jen „**skupina P**“). Druhá skupina byla zastoupena uchazeči, kteří si o přijetí do služebního poměru teprve žádali (dále jen „**skupina U**“). Ač by se mohlo na první pohled zdát, že se jedná o zcela nesourodé a nevhodné skupiny ke komparaci, jejich podstatným a společným jmenovatelem byla právě ona žádost o přijetí do služebního poměru a osobní motivace, která je k tomuto kroku vedla.

Pro účely výzkumného šetření ve **skupině P** byla pozornost věnována zejména otázkám:

- *Jaké motivační prvky převládali u policistů k rozhodnutí požádat o přijetí do služebního poměru?*
- *Jaký význam přikládají policisté tzv. definitivě služebního poměru?*
- *Jsou policisté ve služebním poměru spokojeni?*
- *Jsou policisté spokojeni s výší svého finančního ohodnocení?*
- *Jaký význam má pro policisty obsah jejich profesní činnosti?*

a byla stanovena **hypotéza P**:

**„Pro policisty ve služebním poměru je nejvýznamnějším motivačním faktorem jistota stálého zaměstnání.“**

Pro účely výzkumného šetření ve **skupině U** byla pozornost věnována zejména otázkám:

- *Jaké motivační prvky převládají u uchazečů k rozhodnutí požádat o přijetí do služebního poměru?*
- *Jaký význam přikládají uchazeči o přijetí do služebního poměru jistotě práce u policie?*
- *Jak uchazeči o přijetí do služebního poměru hodnotí výši finančního ohodnocení práce policie?*
- *Jaký význam má pro uchazeče obsah profesní činnosti policisty?*

a byla stanovena **hypotéza U**:

**„Pro uchazeče, kteří žádají o přijetí do služebního poměru, je nejvýznamnějším motivačním faktorem jistota stálého zaměstnání.“**

## 5.2 Charakteristika výběrového souboru a užití metody

Pro výzkum v diplomové práci byly k porovnání vybrány dvě skupiny respondentů. První skupinu respondentů tvořil výběrový vzorek z policistů Krajského ředitelství policie Jmk („skupina P“), který byl vybrán na základě kombinace kvótního a náhodného výběru. Kvótním kritériem výběru byl stanoven rok nástupu do služebního poměru, v rozmezí let 2008–2013. Rok 2008, jako počátek období, byl vybrán z důvodu zahájení rozsáhlých náborových kampaní policie. Konkrétní výběr respondentů v jednotlivých letech nástupu byl proveden náhodnou volbou, ze seznamu přijatých policistů do služebního poměru.

Do výzkumu byli osloveni policisté služebně zařazení na obvodních odděleních a dopravních inspektorátech jednotlivých územních odborů policie Krajského ředitelství policie Jmk a Městského ředitelství policie Brno. Záměrně nebyli do výzkumu zapojeni policisté služebně zařazení na jiných útvarech a ve vyšších tarifních třídách, a to ze dvou důvodů. Prvním důvodem byl předpoklad, že zmíněné finanční změny měly dopad zejména na policisty zařazené na základních útvarech policie v nejnižších tarifních třídách. Druhým důvodem byl předpoklad vhodnější komparace odpovědí vycházející ze skutečnosti, že uchazeči o přijetí do služebního poměru jsou po splnění podmínek výběru a přijetí do služebního poměru ustanovováni právě do těchto nejnižších tarifních tříd v rámci pořádkové a dopravní policie Krajského ředitelství policie Jmk.

	2008*	2009*	2010 <sup>102</sup>	2011	2012	2013	Celkem
<b>Počet přijatých policistů<sup>103</sup></b>	651	448	0	0	30	74	<b>1203</b>
<b>Počet odeslaných dotazníků<sup>104</sup></b>	50	50	0	0	23	35	<b>158</b>
<b>Počet zastoupených žen</b>	9	5	0	0	4	0	<b>18</b>
<b>Počet zastoupených mužů</b>	41	45	0	0	19	35	<b>140</b>

Obr. 4. Rozložení jednotlivých položek výběru respondentů skupiny P

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

<sup>102</sup> V roce 2010 a 2011 byl v rámci Policie ČR vyhlášen tzv. „stopstav“. V tomto období neprobíhalo žádné přijímací řízení uchazečů do služebního poměru.

<sup>103</sup> Počet přijatých policistů udává souhrnné číslo za nově přijaté policisty do služebního poměru a znovupřijetí do služebního poměru na základě žádosti uchazeče. V letech 2008 a 2009 je do součtu přijatých policistů započítán počet přijatých policistů v rámci celé Správy policie Jihomoravského kraje, tj. včetně kraje Jihlava\* a Zlín\* (jejich celkový počet činí asi 1/3 ze souhrnného počtu).

<sup>104</sup> Dotazníky byly odeslány pouze policistům, kteří jsou stále zařazení ve výkonu služby, tj. ke dni sběru dat neukončili služební poměr, nebo nebyli zařazení v záloze (např. neplacené z důvodu čerpání rodičovské dovolené).

Provedené výzkumné šetření mělo charakter krátkodobého kvantitativního výzkumu, ve kterém byla využita metoda dotazníku. Dotazník patří mezi explorační výzkumné metody, jejichž prostřednictvím lze zjistit, v relativně krátkém časovém úseku, odpovědi od většího počtu respondentů. Vzhledem k tomu, že motivace jedince je ovlivňována mnoha faktory, byl výzkum směřován cíleně na oblast motivačních podnětů, které práce u policie nabízí, s cílem získat odpovědi na otázky, které stimuly policisté upřednostňují a ve kterých se odráží jejich spokojenost v profesi. Dotazník byl pro policisty koncipován tak, aby se pokusil postihnout jejich motivaci, která převládala při jejich rozhodování požádat o přijetí do služebního poměru a zároveň, aby bylo možné zjistit, co policisty ve služebním poměru nejvíce motivuje v současnosti a zda jsou ve služební činnosti spokojeni a mají nadále zájem v ní setrvat. Úvod dotazníku patřil faktografickým otázkám, kterými nebyly přímo zjišťovány otázky motivace, ale byly zásadní pro porovnání složení respondentů a vyhodnocení výzkumu. Následovalo 16 uzavřených a polootevřených otázek, které byly logicky uspořádány a umožňovaly policistům vybrat jednu nebo tři možnosti odpovědi. Ve výzkumu byla také použita 1 zcela otevřená otázka, ve které měli policisté možnost uvést vlastní návrhy a doporučení ke zkoumanému tématu.

Dotazník byl policistům distribuován v uzavřené obálce, konkrétně na jejich jméno a pracoviště, společně s průvodním dopisem, ve kterém byli ubezpečeni, že se jedná o výzkum pro potřeby diplomové práce a jejich odpovědi nebudou žádným způsobem zneužity. Součástí průvodního dopisu byla také důležitá informace, že jejich jméno bylo do výzkumu zařazeno náhodným výběrem, jehož jediným kritériem byl rok nástupu do služebního poměru a zařazení v rámci pořádkové nebo dopravní služby. Jelikož jsem v průvodním dopise uvedla své pracovní zařazení a telefon, byla jsem v průběhu výzkumu mile překvapena, že někteří respondenti měli velký zájem si o otázkách v dotazníku osobně pohovořit a poskytli mi tak velmi cenné informace pro zpracování diplomové práce. Aby bylo dosaženo co největší návratnosti vyplněných dotazníků, obdrželi policisté v obálce s dotazníkem také prázdnou odpovědní obálku, na které byl předepsán pouze adresát zásilky, což se nakonec potvrdilo jako dobrý předpoklad.

Ještě před samotným odesláním dotazníků byl proveden krátký předvýzkum, ve kterém byl dotazník předložen 15 vybraným policistům Krajského ředitelství policie Jmk z důvodu jak k ověření vhodnosti a srozumitelnosti předložených otázek, tak jejich pořadí v dotazníku. Po osobní konzultaci s každým policistou zařazeným v předvýzkumu a úpravě některých

položek, byla sestavena konečná podoba dotazníku, která byla následně odeslána vybranému vzorku policistů. Tento dotazník je součástí přílohy P III diplomové práce.

Sběr dat proběhl v období září až říjen 2014, přičemž největší návratnost dotazníků byla bezprostředně po jejich odeslání respondentům. Do konce měsíce října 2014 bylo, z celkového počtu 158 rozeslaných dotazníků, vráceno ke zpracování 93 dotazníků. Z tohoto počtu byl 1 dotazník vyplněn neúplně, proto byl z dalšího hodnocení vyřazen. Celkově bylo do dalšího zpracování zařazeno **92 platných dotazníků**, což je **58% návratnost**.

Vzhledem k celkovému počtu policistů zařazených v rámci Krajského ředitelství policie Jmk a použitému kvótnímu výběru nelze uvedený výběrový vzorek pojímat jako dostatečně reprezentativní a umožňující získané informace spolehlivě zobecnit na celý základní soubor. Nicméně, pro účely diplomové práce se jeví výsledky dostačující a následně i využitelné jako zdroj cenných informací a podkladů pro efektivní ovlivňování pracovní motivace ze strany vedení Krajského ředitelství policie Jmk.

Druhou skupinu respondentů pro výzkumné šetření tvořil výběrový vzorek z uchazečů o přijetí do služebního poměru ke Krajskému ředitelství policie Jmk („skupina U“). Pro výzkum byli osloveni všichni uchazeči, kteří v měsících srpen až říjen 2014 zaslali na Krajské ředitelství policie Jmk svou žádost o přijetí do služebního poměru a byli pozváni na informační schůzku uchazečů.

Provedené výzkumné šetření mělo charakter krátkodobého kvantitativního výzkumu, za použití metody dotazníku. Výzkum byl cíleně směřován na oblast motivačních podnětů, jež policie nabízí, s cílem získat informace, které prvky uchazeči vnímají jako nejvíce motivující pro podání žádosti o práci k Policii ČR. Dotazník byl koncipován tak, aby postihnul, pokud možno, motivaci uchazečů v celé jejich šíři, tzn., co bylo impulsem pro sepsání jejich žádosti o přijetí, jak subjektivně vnímají policejní práci a čeho by chtěli u policie dosáhnout. Úvodní část dotazníku opět patřila faktografickým otázkám, kterými nebyly přímo zjišťovány otázky motivace, ale byly zásadní pro porovnání složení respondentů a vyhodnocení výzkumu. Následovalo 9 uzavřených a polootevřených otázek, které byly logicky uspořádány a umožňovaly uchazečům vybrat jednu nebo tři možnosti odpovědi. Ve výzkumu byly také použity 2 zcela otevřené otázky. První otázka dotazníku zjišťovala nejvýznamnější motivy, které uchazeče vedly požádat o přijetí do služebního poměru, poslední otázka dotazníku směřovala k úvaze, jakou budoucnost si uchazeči u policie představují. Podoba dotazníku je uvedena v příloze P IV diplomové práce.

Sběr dat proběhl v období září až říjen 2014 v rámci realizovaných tzv. informačních schůzek uchazečů o přijetí do služebního poměru. Data byla sbírána osobně přímo na Krajském ředitelství policie Jmk a dále v rámci územních odborů, za laskavé pomoci personalistek tamějších útvarů. Rozložení získaných dat lze znázornit graficky.

	KŘP Jmk	ÚO Hodonín	ÚO Břeclav	ÚO Znojmo	ÚO Vyškov	Celkem
Počet vyplněných dotazníků	76	12	3	7	5	103

Obr. 5. Rozložení získaných dotazníků skupiny U dle místa sběru dat

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

Z uvedeného počtu 103 dotazníků, byly dva dotazníky vyplněny neúplně, proto byly z dalšího hodnocení vyřazeny. Celkově bylo do dalšího zpracování zařazeno **101 platných dotazníků** od uchazečů do služebního poměru, což lze, po přiřazení k 92 platným dotazníkům od skupiny P, hodnotit jako použitelný poměr ke komparaci.

Jak bylo konstatováno, dotazníky byly osobně předávány v rámci informačních schůzek uchazečů o přijetí do služebního poměru. S každou pracovníci, zabezpečující přijímací řízení ke Krajskému ředitelství policie Jmk, bylo dohodnuto, že ještě před tím, než uchazeči získají informace k přijímacímu řízení k policii a obecně k otázkám služebního poměru, bude ihned po zahájení schůzky, provedeno výzkumné šetření. Uvedený postup byl zvolen záměrně, neboť pro výzkumné šetření byly relevantní zejména informace a motivy, se kterými uchazeči na informační schůzku přicházeli. Před samotným předáním dotazníků byli všichni přítomní uchazeči seznámeni s důležitými informacemi, a to k jakému účelu je výzkum prováděn, že je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro výzkumné šetření v diplomové práci a nebudou mít vliv na výsledky přijímacího řízení k policii. Současně byl vznesen dotaz, zda všichni s provedením výzkumného šetření souhlasí a vstupují do něj dobrovolně. Sběr dotazníků byl proveden hromadně tak, aby byla zvýšena anonymita odpovědí přítomných.

Vzhledem k získaným informacím o struktuře uchazečů, kteří průběžně žádají o přijetí do služebního poměru ke Krajskému ředitelství policie Jmk, lze uvedený výběrový vzorek pojmout jako reprezentativní a obecně jej lze využít jako základní soubor žadatelů o přijetí do služebního poměru. Dále je jistě využitelný, jako zdroj cenných informací, pro personální činnosti spojené s výběrem nových policistů do služebního poměru k policii.

### 5.3 Vlastní výzkumné šetření

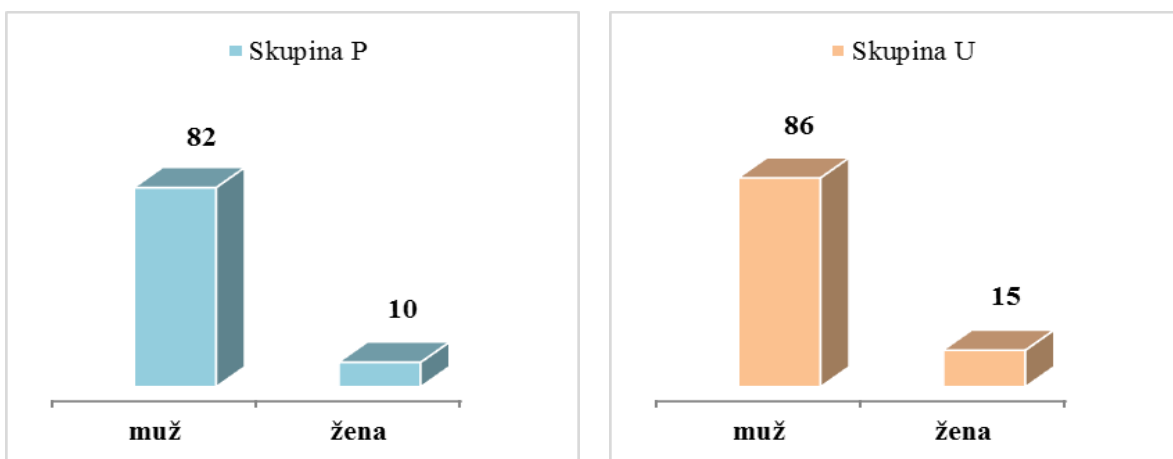
Vyhodnocení odpovědí na otázky uvedené v dotazníku pro skupinu P i pro skupinu U, bude vyjádřeno pomocí grafického znázornění, přičemž řazení otázek nemusí přesně odpovídat tomu, v jakém pořadí byly uvedeny v dotazníku. Jejich znázornění bude vycházet z potřeb zpracování dat ke stanoveným hypotézám.

Úvodní část obou dotazníků patřila obecným údajům o respondentech. Pro upřesnění uvádíme, že výzkumný vzorek **skupiny P obsahuje 92 policistů** a výzkumný vzorek **skupiny U obsahuje celkem 101 uchazečů** do služebního poměru.

#### Obecné informace k respondentům

*Graf 1 – Zastoupení respondentů ve skupině P dle pohlaví*

*Graf 2 – Zastoupení respondentů ve skupině U dle pohlaví*



*Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření*

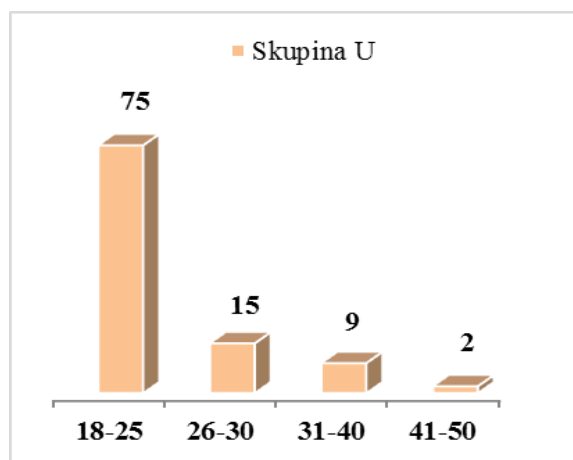
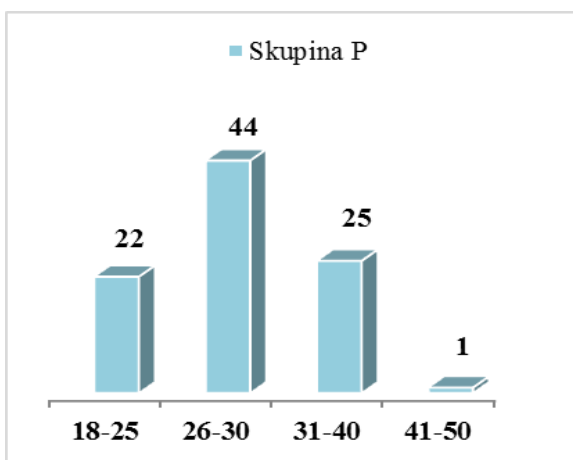
Z celkového počtu platných dotazníků skupiny P tvořili podstatnou část výběrového vzorku muži (89 % policistů). Tato skutečnost nebyla nijak překvapivá, neboť vysoký podíl mužů, sloužících na základních útvarech, je všeobecnou realitou, kterou lze zdůvodnit náročností policejní profese.

Také ve skupině U byli nejvíce zastoupeni respondenti z řad mužské populace (85 % uchazečů). Z dlouhodobého hlediska lze však pozorovat vzrůstající trend uchazeček o služební poměr, zejména z řad absolventek vysokoškolského studia a žen dlouhodobě nezaměstnaných. V rámci výzkumného šetření bylo ve skupině P zastoupeno 11 % žen a ve skupině U 15 % žen.



Graf 3 – Zastoupení respondentů ve skupině P dle věku

Graf 4 – Zastoupení respondentů ve skupině U dle věku



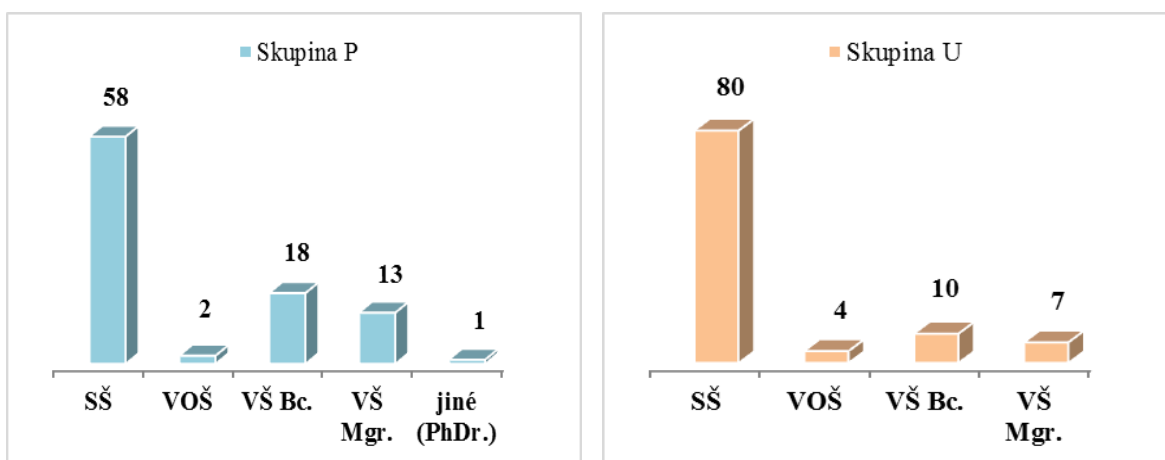
Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

V rozložení věkových skupin byla ve skupině P nejsilněji zastoupena kategorie 26–30 let (48 % policistů), která z celkového počtu tvořila téměř polovinu všech dotazovaných. Druhou polovinu dotazovaných tvořila skupina 31–40 let (27 % policistů) a skupina 18–25 let (24 % policistů), což také nebylo překvapující zjištění, vzhledem k tomu, že tito policisté byli přijímáni do služebního poměru od roku 2008, a jak bylo konstatováno, velkou část nově přijatých policistů tvořili právě čerství absolventi středních a vysokých škol. Zajímavým faktem je kategorie 41–50 let, kterou zastupuje jeden policista.

Ve skupině U je rozložení věkové struktury poněkud jiné, avšak také snadno zdůvodnitelné. Největší podíl uchazečů tvořili jedinci ve věku 18–25 let (74 % uchazečů), což odpovídá dosavadní praxi, že se do služebního poměru hlásí především studenti vysokých škol a čerství absolventi středoškolského studia. Následuje kategorie 26–30 let (15 % uchazečů), kam převážně spadají nezaměstnaní uchazeči s ukončeným středoškolským vzděláním. Poslední dvě kategorie tvoří uchazeči ve věku 31–40 let (9 % uchazečů) a 41–50 let (2 % uchazečů). Po bližším statistickém rozboru dotazníkových odpovědí bylo zjištěno, že se jedná převážně o osoby, které mají středoškolské vzdělání a jsou v současném zaměstnání déle jak 5 let.

Graf 5 – Zastoupení respondentů ve skupině P dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Graf 6 – Zastoupení respondentů ve skupině U dle nejvyššího dosaženého vzdělání

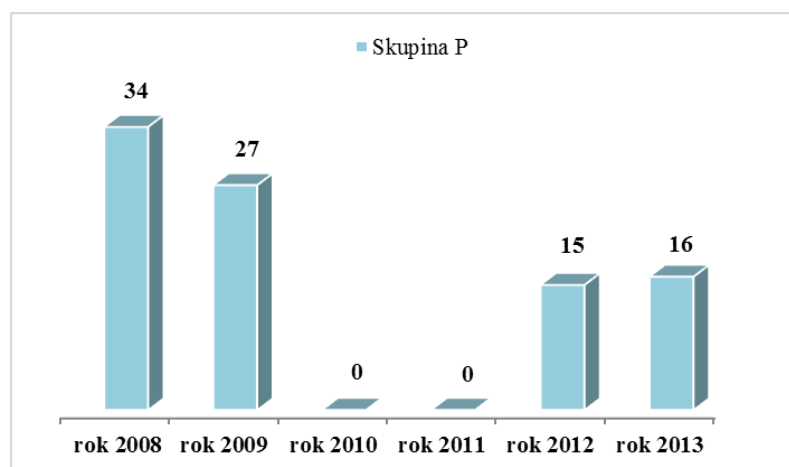


Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

Jedním z požadavků k přijetí do služebního poměru je ukončené středoškolské vzdělání s maturitou. Z grafiky je patrné, že většina respondentů ve skupině P jsou právě policisté s ukončeným středoškolským vzděláním (63 % policistů). Zajímavým zjištěním je poměrně vysoký počet policistů s vysokoškolským vzděláním (celkem 35 % policistů). Tuto skutečnost lze vysvětlit stanoveným postupem obsazování služebních míst, který definuje, že každý policista je po ukončení ZOP, bez ohledu na dosažený stupeň vzdělání, zařazen na služební místo asistent ve 3. tarifní třídě. Následně je již na samotném policistovi, zda využije nastaveného kariérního řádu v policii.

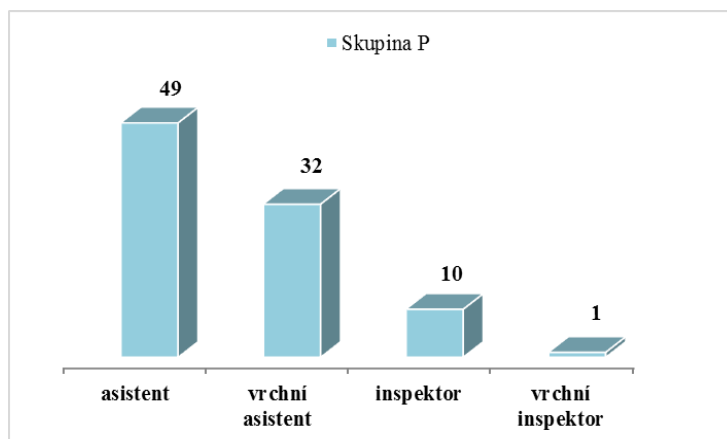
Ve skupině U patří největší podíl uchazečům s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou (79 % uchazečů). Z řad uchazečů s vysokoškolským vzděláním (17 % uchazečů) zjištěný počet odpovídá dlouhodobému trendu, tj. cca 20 % vysokoškoláků k 80 % středoškolským uchazečům. Součástí otázky k dosaženému vzdělání skupiny U byla také žádost o upřesnění oboru, ve kterém uchazeč tohoto vzdělání dosáhl. Z uvedených odpovědí převažovaly školy technického a obchodního zaměření. Pouze 6 uchazečů měl vystudován obor vztahující se k zajištění bezpečnosti osob a majetku.

Další informace k respondentům budou již znázorněny samostatně.

**Graf 7 – Zastoupení respondentů ve skupině P dle nástupu do služebního poměru**

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

Rozložení policistů podle roku, ve kterém nastoupili do služebního poměru, relativně koresponduje s poměrem počtu rozeslaných a přijatých dotazníků. Největší skupinu tvoří policisté, kteří nastoupili v roce 2008 (37 % policistů). Další početnou skupinu tvoří policisté přijatí v roce 2009 (29 % policistů). Rok 2010 a 2011 nebyl, z důvodu přetržky v přijímání policistů do služebního poměru, do výzkumu zapojen. Téměř stejnoměrné zastoupení má nástup policistů v roce 2012 (16 % policistů) a v roce 2013 (18 % policistů).

**Graf 8 – Zastoupení respondentů ve skupině P dle zastávané služební hodnosti**

Vysvětlivka:

asistent – 3 TT<sup>105</sup>

vrchní asistent – 4 TT

inspektor – 5 TT

vrchní inspektor – 6 TT

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

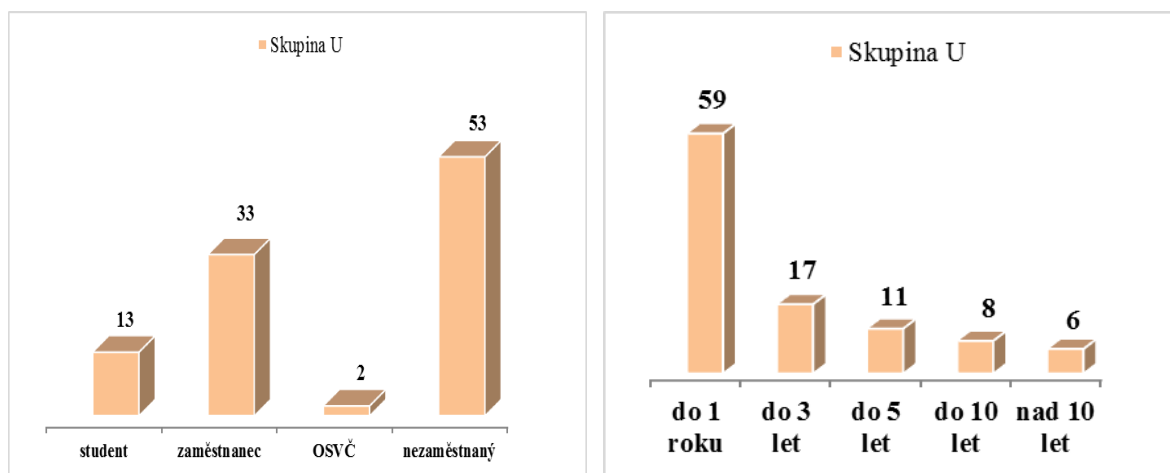
Kategorie služební hodnosti odpovídá faktu, že v nejnižších služebních hodnostech jsou zařazeni převážně policisté, kteří jsou služebně nejmladší a byli přijati do služebního poměru v letech 2012 a 2013 a z celkového počtu respondentů tvoří nadpoloviční většinu (53 %) policistů. Služební místo vrchní asistent je obsazeno druhou nejpočetnější skupinou (35 %) policistů, kde jsou naopak zařazeni převážně policisté služebně nejstarší, tj. přijatí

<sup>105</sup> Zkratkou TT je v rámci Policie ČR označován pojem tarifní třída.

v letech 2008 a 2009. Služební hodnost inspektor je zastoupena 11 % policistů a služební hodnost vrchní inspektor pouhým 1 % respondentů.

*Graf 9 – Zastoupení respondentů ve skupině U dle současné pracovní pozice*

*Graf 10 – Zastoupení respondentů ve skupině U dle počtu let v současné pozici*



*Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření*

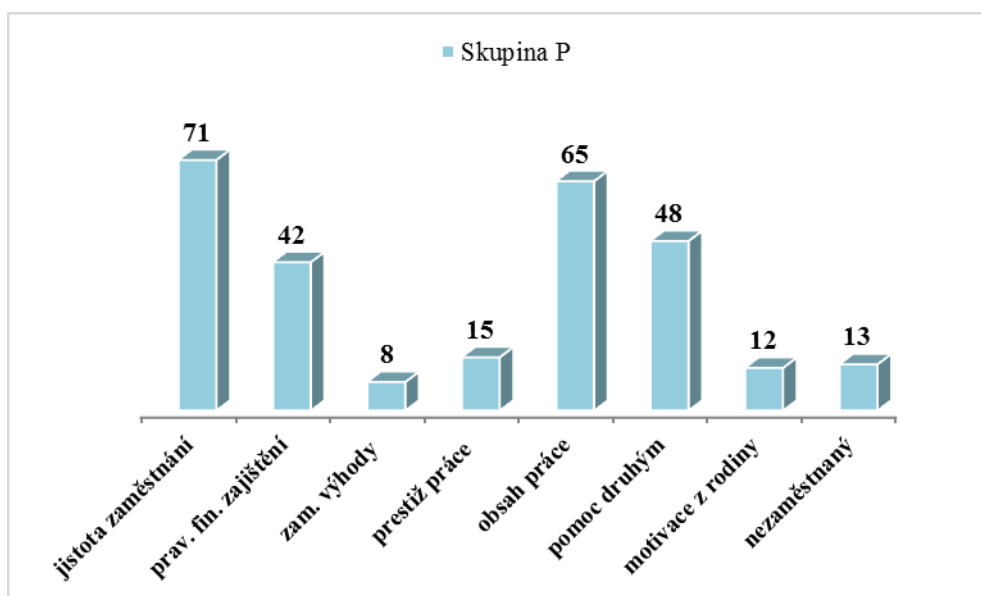
V rámci výzkumu byla pozornost věnována také skutečnosti, z jaké pracovní pozice se uchazeči nejčastěji zajímají o služební poměr. Z dlouhodobého sledování struktury uchazečů, lze vypožorovat velký podíl zájemců ze strany dlouhodobě nezaměstnaných, což se také potvrdilo v rámci tohoto výzkumného šetření, neboť počet nezaměstnaných tvořil nadpoloviční většinu respondentů (52 % uchazečů). Druhou, poměrně velkou skupinu tvořili zaměstnaní respondenti (33 % uchazečů), přičemž u většiny z nich se ukázalo, že jsou v současném zaměstnání krátkou dobu a lze předpokládat, že jim nevyhovuje a proto hledají nové pracovní uplatnění. Následovaly skupiny respondentů z řad studentů (13 % uchazečů) a OSVČ (2 % uchazečů).

S otázkou k současné pracovní pozici uchazečů, souviselo i zjištění, jak dlouho jsou tito v uvedené pracovní pozici. Největší zastoupení měla položka do 1 roku (58 % uchazečů), kde se projevila zejména skupina nezaměstnaných. Dalšími položkami byla období do 3 let (17 % uchazečů) a do 5 let (11 % uchazečů), ve kterých se nejvíce projevila skupina zaměstnaných respondentů. Posledními hodnotami byla období do 10 let (8 % respondentů) a nad 10 let (6 % respondentů), ve kterých byli zastoupeni zejména studenti a OSVČ.

V následující části práce již budou graficky vyjádřeny konkrétní otázky a odpovědi na položky v dotazníkovém šetření.

## Zpracování dat k výzkumným hypotézám

Graf 11<sup>106</sup> – Skupina P: analýza otázky č. 1 – Co Vás nejvíce vedlo k tomu, požádat o přijetí do služebního poměru k Policii ČR? Vyberte prosím 3 možnosti



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

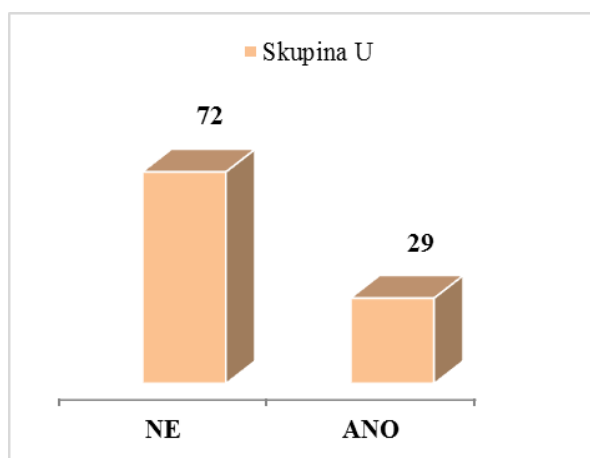
Počet odpovědí, ve kterých měl každý respondent možnost vybrat tři nabízené možnosti, jasně vyzdvihuje čtyři hlavní položky, kterým policisté přiřkládají největší význam pro své rozhodnutí požádat o přijetí do služebního poměru. Za nejvýznamnější prvek zvolilo 77 % policistů jistotu stálého zaměstnání. S tímto výsledkem jistě souvisí skutečnost, že je práce u policie všeobecně spojována s poměrně vysokou jistotou zaměstnání. Policista může být propuštěn pouze za výjimečných podmínek, které striktně definuje zákon o služebním poměru. Pokud se tedy policista nedopustí nežádoucího jednání, které je specifikováno zákonem, má jistotu, že bude mít stálé zaměstnání. V těsném závěsu byla nejčastěji vybrána položka zajímavý a různorodý obsah práce, kterou označilo 71 % policistů. I tento podnět je všeobecně významným motivačním faktorem, který koresponduje jak se zažitou představou uchazečů o vzrušující a akční práci policistů, tak i s náborovou prezentací v kampaních policie. Poměrně vysoký počet odpovědí, u položky zájem a ochota pomáhat druhým, tuto představu doplňuje a je též důležitým faktorem pro 52 % policistů. Poslední významnou položkou bylo pravidelné finanční zajištění, které bylo v okamžiku rozhodování podstatné pro 46 % policistů,

<sup>106</sup> Z důvodu lepšího grafického znázornění byly jednotlivé pojmy heslovitě zkráceny. Doslovný zápis položek je uveden v příloze P III – Dotazník k výzkumnému šetření skupiny P

což koresponduje s jistotou služebního příjmu, vycházející z výhod státního zaměstnání. Položky prestiž práce (16 % policistů), motivace od rodinných příslušníků (13 % policistů) a možnost čerpat zaměstnanecké výhody (9 % policistů) byly v celkovém pojetí spíše nevýznamné. Zajímavostí je, že celkem 14 % policistů si zvolilo práci u policie zejména proto, že nemohli najít jinou práci.

Výše uvedená otázka byla v dotazníkovém šetření taktéž položena uchazečům o služební poměr. Oproti skupině P, to byla otázka otevřená a respondenti tak měli možnost konkrétní důvody více rozepsat a uvést mnohem více motivů, než by jim nabízela uzavřená otázka. Po zhodnocení odpovědí lze konstatovat, že se nejvíce opakovaly odpovědi typu „chtěl bych mít zodpovědnou práci, stabilitu, jistotu,“ „chci vykonávat něco smysluplného a zajímavého,“ „chci pomáhat a chránit.“ Časté odpovědi se také týkaly „výdělku“, kde byla prioritně zdůrazňována jeho jistota a pravidelnost. Zajímavostí je, že ani jeden respondent neuvedl jako motivační faktor výši služebního příjmu.

**Graf 12 – Skupina U: analýza otázky č. 2 – Připravoval/a jste se předem nějakým způsobem na přijímací řízení k Policii ČR?**

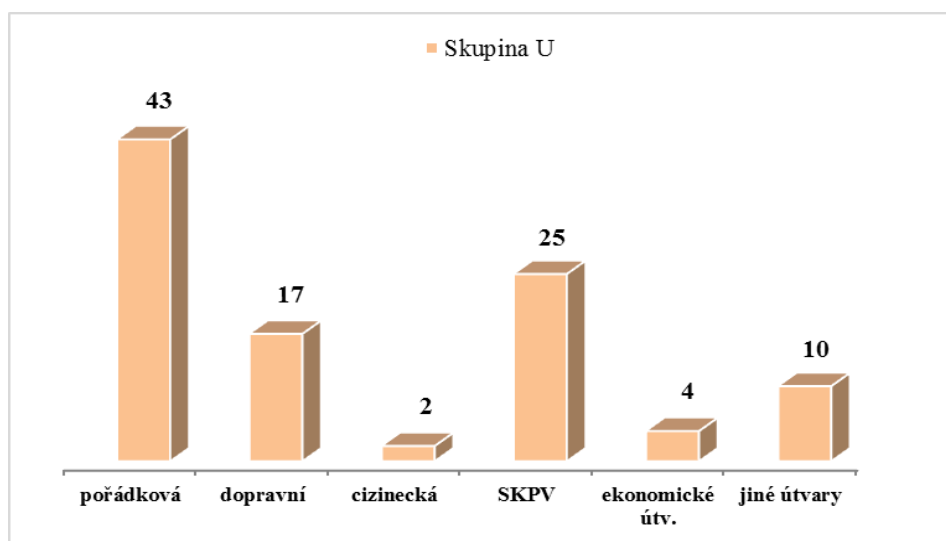


Z uvedeného znázornění je patrné, že 71 % uchazečů se na přijímací řízení k policii nijak dopředu nepřipravovala. I přesto, že jsou informace k požadavkům na přijetí volně dostupné na internetu, uchazeči často přichází nepřipraveni, což má vliv na jejich celkové výsledky v procesu přijímacího řízení.

*Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření*

Tuto skutečnost také dokazuje fakt, že testy k ověření osobností způsobilosti nesplní každý druhý uchazeč. Také v plnění testů fyzické způsobilosti lze sledovat výrazný pokles výkonnosti uchazečů, kdy se jejich úspěšnost pohybuje na hranici 70 %. Z respondentů, kteří uvedli, že se na přijímací řízení předem připravovali (29 % uchazečů), se převážná část z nich připravovala právě na testy k ověření fyzické způsobilosti.

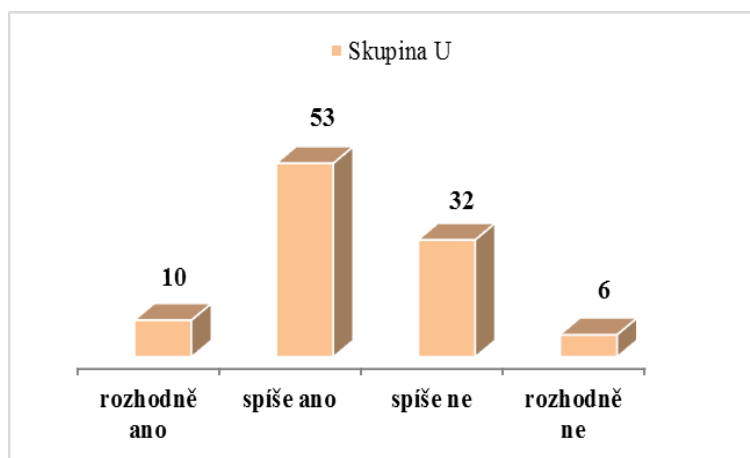
*Graf 13 – Skupina U: analýza otázky č. 3 – Na jakém úseku Policie ČR byste chtěl/a pracovat a proč?*



*Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření*

Graf naznačuje, jaké policejní činnosti jednotlivé respondenty nejvíce přitahují. Téměř polovina (42 % uchazečů) uvedla, že by chtěla sloužit v rámci pořádkové policie, kde je motivuje zejména „zajišťování pořádku v ulicích, možnost práce s lidmi a dohled nad dodržováním zákonů.“ Celkem 25 % uchazečů by nejraději sloužilo v rámci služby kriminální policie a vyšetřování, kde jako důvod uvedli zejména přesvědčení, „že by je tato práce bavila.“ Skupina, kterou láká práce v rámci dopravní policie (17 % uchazečů) vyjádřila zájem a nutnost „nastolit pořádek na silnicích.“ Zajímavostí u této skupiny byl vcelku vysoký počet uchazečů, kteří uvedli, že vystudovali obor zaměřený na dopravu a rádi by v tomto odvětví nadále pokračovali i v rámci policie. O službu na cizinecké policii mělo zájem 2 % uchazečů a položku jiné útvary si vybralo 10 % uchazečů, u kterých převládala zájem o práci u útvaru rychlého nasazení (URNA) a na úseku výcviku služebních psů a koňů.

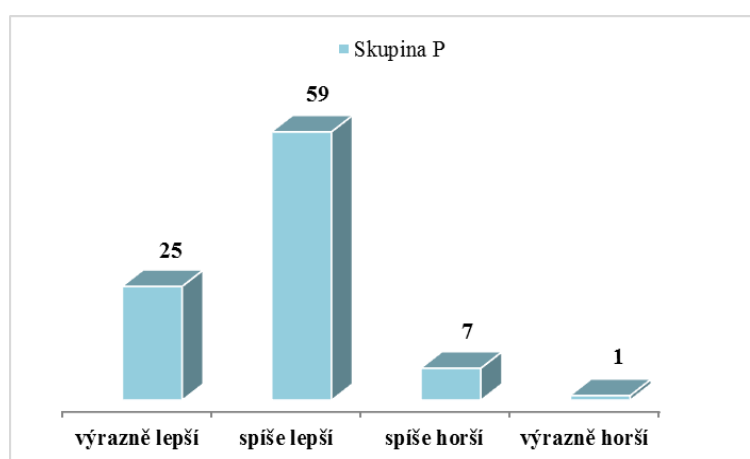
**Graf 14 – Skupina U: analýza otázky č. 4 – Myslíte si, že je práce u Policie ČR dostatečně finančně ohodnocena?**



*Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření*

Otázka č. 4 byla zaměřena na hledání odpovědi, jak respondenti vnímají finanční ohodnocení policejní práce, ve které se také odráží motivace k nástupu do služebního poměru. Více než nadpoloviční většina respondentů uvedla přesvědčení, že je práce policistů dostatečně finančně ohodnocena, resp. 10 % uchazečů je o tomto přesvědčeno a 52 % uchazečů si to spíše myslí. Na druhou stranu, 32 % uchazečů si myslí opak a 6 % uchazečů je rozhodně přesvědčeno, že práce u policie není dostatečně finančně ohodnocena.

**Graf 15 – Skupina P: analýza otázky č. 2 – Jaké byly Vaše představy o služebním příjmu policisty s porovnáním se skutečností?**



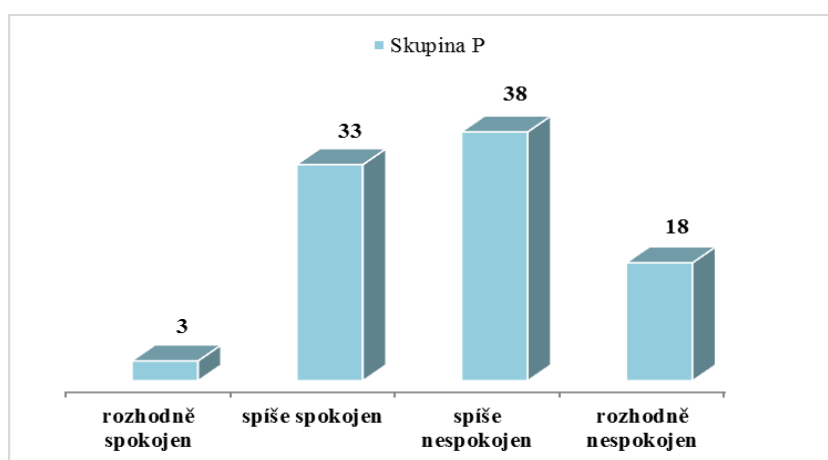
*Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření*

K porovnání s předchozí otázkou č. 4 skupiny U nabízíme odpovědi skupiny P, kde zjišťujeme, do jaké míry se naplnily představy policistů o služebním příjmu po přijetí do služebního poměru. Jak je z grafického znázornění patrné, naprostá většina policistů



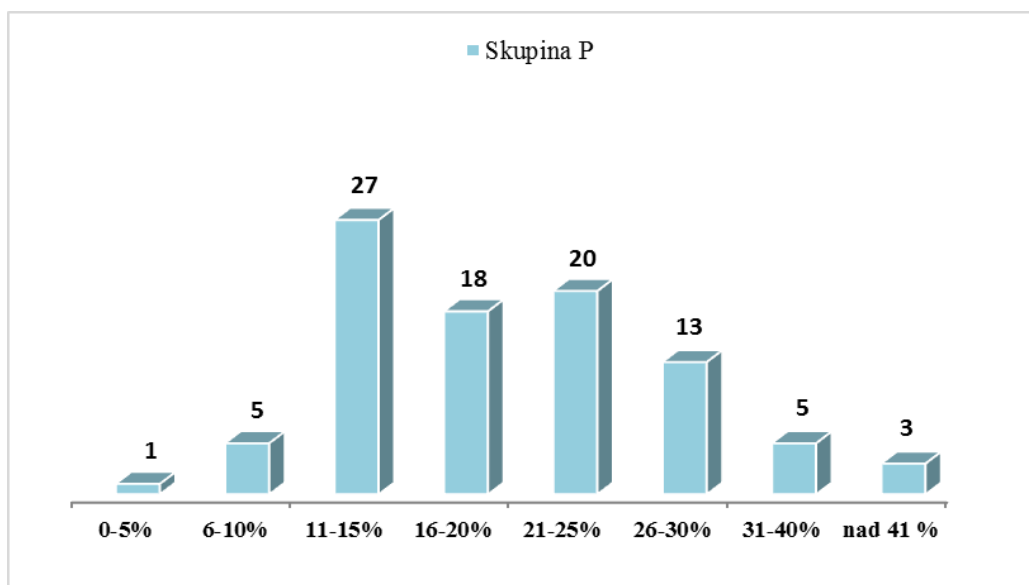
uvedla, že měla při nástupu do služebního poměru mnohem lepší představu o výši služebního příjmu. Výrazně lepší představu mělo 27 % policistů a spíše lepší představu uvedlo 64 % policistů. Alarmující je tedy skutečnost, že celkem 91 % policistů uvádí, že měli výrazně lepší či spíše lepší představu o výši služebního příjmu v rámci Policie ČR. Pouze nepatrná část odpověděla, že jejich představy byly spíše horší, než je reálná skutečnost (8 % policistů) a jeden policista uvedl, že jeho představy byly dokonce výrazně horší.

*Graf 16 – Skupina P: analýza otázky č. 3 – Jste v současné době spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením?*



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

*Graf 17 – Skupina P: analýza otázky č. 4 – Jaký služební příjem by Vás uspokojil? Prosím uveďte, o kolik procent byste si představoval/a reálné navýšení Vašeho současného služebního příjmu.*



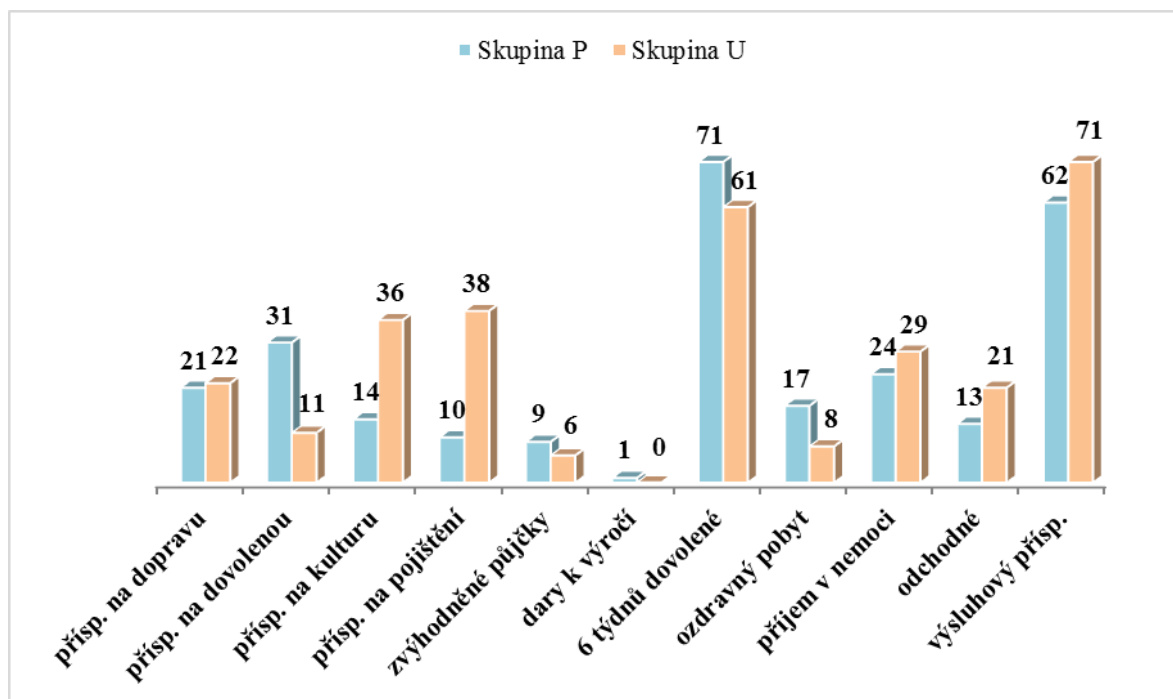
Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

Jak již bylo v části 3.4 konstatováno, finanční ohodnocení, resp. služební příjem plní důležitou funkci ve služební činnosti policisty. Nejen že uspokojuje životní potřeby policisty, ale je především významným motivačním prvkem k dosahování co nejlepších výsledků ve výkonu služby. Bohužel, z uvedeného grafického znázornění analýzy otázky č. 3 je patrné, že téměř dvě třetiny policistů vnímají výši svého finančního ohodnocení jako nedostatečnou. Spíše nespokojeno je 41 % policistů a rozhodně nespokojeno je 20 % policistů, což v souhrnném měřítku ukazuje na nespokojenost nadpoloviční většiny všech dotazovaných respondentů. Pouze 36 % policistů uvedlo, že je s výši svého finančního ohodnocení spíše spokojeno a jen 3 % policistů odpověděli, že jsou rozhodně spokojeni. Tento výsledek se dal víceméně předpokládat, a to i s ohledem na realizované snížení výše základního tarifu a zvláštního příplatku za rizikovou práci v roce 2011, které se dotklo všech policistů, zařazených v tomto výzkumném šetření.

V otázce č. 4 byla respondentům nabídnuta možnost se vyjádřit k výši služebního příjmu, který by považovali za uspokojující a motivující k výkonu služby. Na tomto místě je vhodné doplnit, že v období leden až říjen 2014 činil průměrný služební příjem policisty zařazeného ve 3. TT na obvodním oddělení policie necelých 21 500 Kč (bez odměn). V listopadu 2014 došlo k navýšení služebních příjmů v rámci Policie ČR o 3,5 % a v lednu 2015 o další 1,5 %. V současné době tedy činí průměrný služební příjem pro uvedenou TT 23 300 Kč hrubého, což z uvedeného grafu odpovídá položce 1–5 %, kterou označil pouze jediný policista a blíží se položce 6–10 %, kterou označilo pouhých 6 % policistů. Naopak, největší skupinu s 29 % tvořili policisté, kteří by si představovali reálné navýšení služebního příjmu o 11–15 %. Ke zhodnocení této otázky musíme bohužel konstatovat, že představa reálného navýšení služebních příjmů o 16–20 % (požaduje 20 % policistů), o 21–25 % (požaduje 22 % policistů), o 26–30 % (požaduje 14 % policistů), o 31–40 % (požaduje 5 % policistů) a dokonce více jak o 41 % (požaduje 3 % policistů), není v nejbližší době v rámci Policie ČR možná a ocitá se spíše v rovině utopie.

Graf 18<sup>107</sup> – Skupina P: analýza otázky č. 5 – Které zaměstnanecké benefity oceňujete nejvíce? Vyberte prosím 3 možnosti.

Skupina U: analýza otázky č. 5 – Které zaměstnanecké benefity byste nejvíce ocenil/a? Vyberte prosím 3 možnosti.



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

Otázka č. 5 se u obou skupin respondentů vztahovala přímo k peněžitým benefitům, které služba u Policie ČR nabízí. Každý respondent měl možnost vybrat z nabízeného seznamu tři položky, které subjektivně vnímá jako nejvýznamnější. Z grafického znázornění je zřejmé, že největší význam přikládaly obě skupiny respondentů položce 6 týdnů dovolené v kalendářním roce, kdy tuto odpověď označily téměř dvě třetiny respondentů, přičemž ve skupině P ji označilo 77 % policistů a ve skupině U 60 % uchazečů.

Další významnou roli hrála v motivaci obou skupin respondentů položka výsluhový příspěvek, kdy tuto vybralo 67 % policistů a 70 % uchazečů. Obzvláště u této položky lze předpokládat, že právě nárok na výsluhový příspěvek má podstatný vliv na motivaci uchazečů, kteří žádají o přijetí do služebního poměru. Obdobnou situaci lze vypořadovat také u samotných policistů, pro které je taktéž položka nároku výsluhového příspěvku po 15 letech výkonu služby velmi významným benefitem, který dokáže umocnit motivaci policistů zůstat ve služebním poměru co nejdéle.

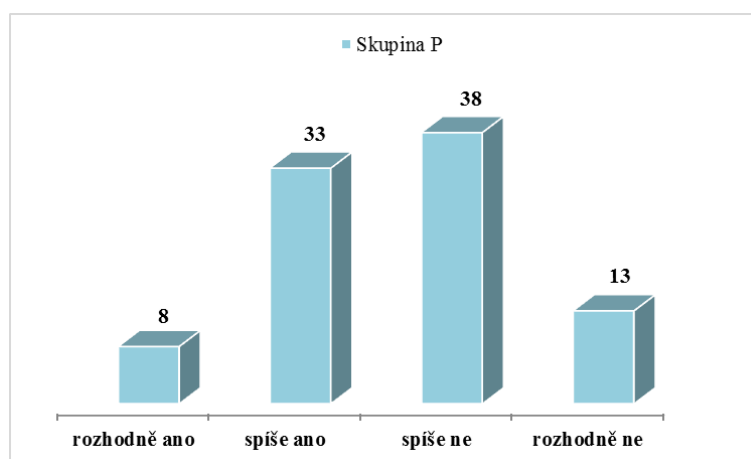
<sup>107</sup> Z důvodu lepšího grafického znázornění byly jednotlivé pojmy heslovitě zkráceny. Doslovný zápis položek je uveden v příloze P III a příloze P IV – Dotazník k výzkumnému šetření skupiny P a skupiny U.

Významnými motivačními položkami, a to pro obě skupiny respondentů, byl také příspěvek na životní nebo penzijní pojištění a příspěvek na kulturu a sport. Motivační převahu však u obou položek vykazovala skupina U, kde obě formy pojištění preferuje 38 % uchazečů a příspěvky na kulturu a sport 36 % uchazečů. Ze skupiny P upřednostňuje tyto položky ve stejném pořadí pouze 11 % a 15 % policistů.

U některých položek benefitů lze vysledovat poměrnou shodu u obou skupin dotazovaných. Jedná se o benefit příspěvek na dopravu, kterou si vybralo 23 % policistů a 22 % uchazečů, dále o náhrady služebního příjmu při pracovní neschopnosti, kdy tuto položku upřednostňuje 26 % policistů a 29 % uchazečů. Motivující je však pro obě skupiny respondentů i možnost čerpání zvýhodněné půjčky. Tento prvek preferovalo 10 % policistů a 6 % uchazečů.

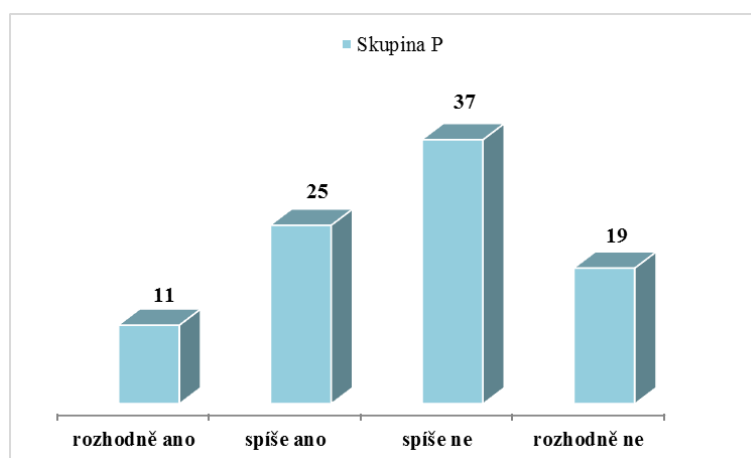
Vůbec nejmenší subjektivní význam přikládaly obě skupiny finančním darům k životním a pracovním výročím, kdy jej ve skupině P vybral pouze 1 policista a ve skupině U nebyl významný pro žádného z uchazečů.

**Graf 19 – Skupina P: analýza otázky č. 6 – Jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání, jaké Vám Policie ČR v současné době nabízí?**



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

*Graf 20 – Skupina P: analýza otázky č. 7 – Jste ze strany Policie ČR k dalšímu odbornému vzdělávání nějakým způsobem motivován/a?*



*Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření*

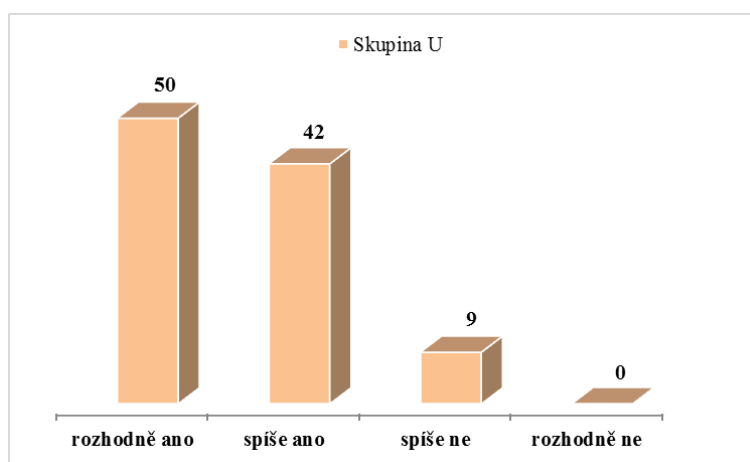
Jak již bylo konstatováno i vzdělávání je jednou z významných zaměstnaneckých výhod, které dokáže ovlivnit motivaci policistů k výkonu služby. Mezi možnosti vzdělávání v rámci policie řadíme jak příležitosti ke zvýšení dosaženého vzdělání, tak i možnosti účasti v odborných a specializačních kurzech. Vzdělávání je pro policistu nejen nezbytným předpokladem pro kvalitní plnění služebních úkolů, ale také nutností k lepšímu uplatnění a kariéernímu postupu do vyšších tarifních tříd. Z výzkumného šetření vyplývá, že policisté mají o další vzdělávání zájem, ale s možnostmi, které jim Policie ČR nabízí, nejsou příliš spokojeni. Celkem 41 % policistů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a 14 % policistů je dokonce rozhodně nespokojeno. Na druhou stranu, i poměrně velká skupina policistů (36 %) uvedla, že je s možnostmi vzdělávání spíše spokojena a 9 % policistů je spokojeno rozhodně.

S otázkou možností ke vzdělávání přímo souvisela i další otázka, která zjišťovala, zda jsou policisté ke vzdělávání ze strany Policie ČR nějak motivováni. I zde se více respondentů přiklonilo k negativním odpovědím, kdy 40 % policistů uvedlo, že je spíše nespokojeno a 21 % policistů rozhodně nespokojeno s motivací ke vzdělávání ze strany policie. Za poněkud závažné se jeví zjištění, že pouze 12 % policistů je přesvědčeno, že je ze strany Policie ČR ke vzdělávání nějakým způsobem motivováno a 27 % policistů se k této odpovědi spíše přiklání.

Tato skutečnost je neuspokojivá obzvláště proto, že deklarovaná idea celoživotního služebního poměru je založena ve velké míře právě na filozofii celoživotního vzdělávání. Z vysokého počtu středoškolských respondentů a z dosavadních poznatků z praxe lze

předpokládat, že policisté si jsou vědomi toho, že v rámci nastaveného kariérního systému není pro většinu služebních pozic stanoven obor vysokoškolského studia. Proto je z jejich strany velmi negativně hodnocena skutečnost, že je poskytování služebního volna ke studiu na vysoké škole schvalováno zejména těm policistům, kteří studují obor a zaměření přímo uplatnitelný v rámci policie (nejčastěji bezpečnostně právní obory). Lze také předpokládat, že k motivaci ke vzdělávání se staví každý vedoucí oddělení odlišným způsobem.

**Graf 21 – Skupina U: analýza otázky č. 6 – Máte zájem se po nástupu k Policii ČR nějakým způsobem nadále vzdělávat?**

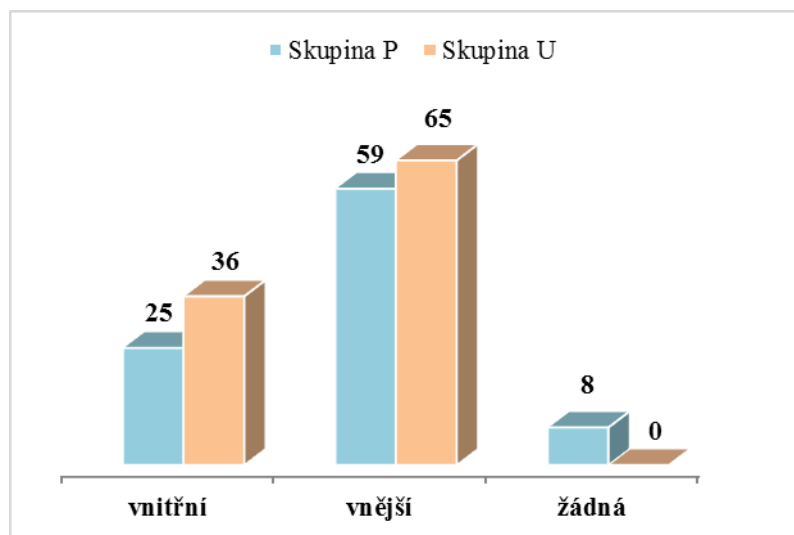


*Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření*

Také ve skupině U je patrný zájem o další vzdělávání. Kromě 9 % respondentů, všichni ostatní uvedli, že mají o další vzdělávání, po nástupu do služebního poměru, zájem (49 % uchazečů uvedlo rozhodně ano a 42 % uchazečů spíše ano). Jelikož nebyla v rámci výzkumného šetření skupině U položena otázka, o jaký druh vzdělávání mají zájem, z počtu 80 respondentů s nejvyšším středoškolským vzděláním lze pouze předpokládat, že mají zájem především o zvýšení dosavadního stupně vzdělání na stupeň vyšší, tj. vysokoškolský.

*Graf 22 – Skupina P: analýza otázky č. 8 – Jaký druh motivace k dalšímu vzdělávání u Vás převládá?*

*Skupina U: analýza otázky č. 7 – Jaký druh motivace k dalšímu vzdělávání u Vás převládá?*



*Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření*

Poslední otázka, týkající se motivace ke vzdělávání, hledala odpověď, z jaké pohnutky mají respondenti zájem o další vzdělávání. Oběma skupinám byly nabídnuty stejné možnosti odpovědí:

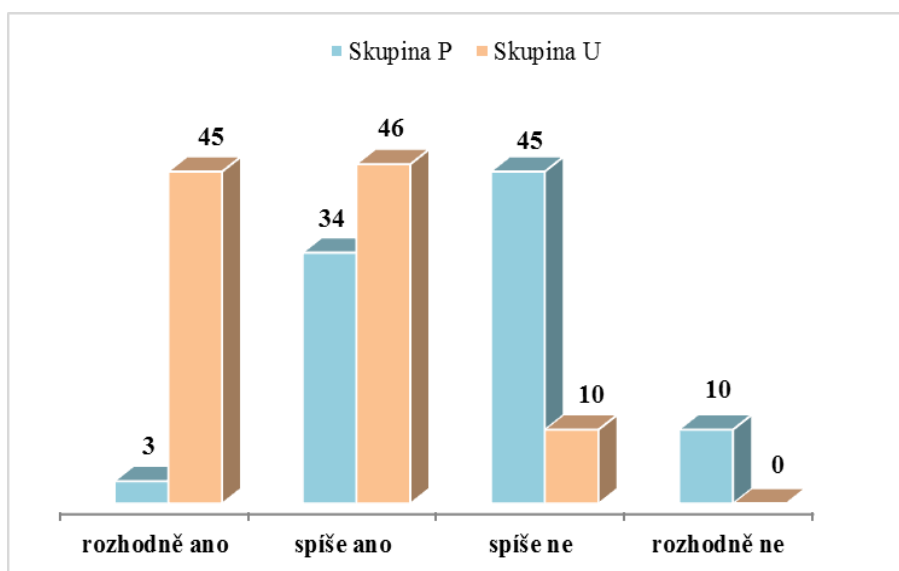
- vnitřní motivace = cítím potřebu se vzdělávat, vlastní seberealizace, zvýšení sebevědomí,
- vnější motivace = vidina větších peněz, kariérního postupu, uznání a pochvaly,
- nejsem nijak motivován.

Také vyhodnocení této otázky dokládá provázanost zájmu o další vzdělávání s možností postupu v kariérním řádu policie. V každé skupině respondentů více než polovina uvedla, že jsou ke vzdělávání motivováni zejména vnějšími pobídkami a s vyšším vzděláním si spojují lepší finanční možnosti i ocenění ze strany svého okolí. Ve skupině P se k vnější motivaci přiznalo 64 % policistů a 27 % policistů potvrdilo, že se chtějí vzdělávat převážně pro svou vlastní potřebu seberealizace a osobní rozvoj. Pouhých 9 % policistů uvedlo, že nemají ke vzdělávání žádný důvod.

Na straně skupiny U byly výsledky velmi podobné. Celkem 64 % uchazečů subjektivně cítí vnější motivaci ke vzdělávání a 36 % uchazečů spíše tu vnitřní. Na rozdíl od policistů žádný z uchazečů nevedl, že by nebyl ke vzdělávání nijak motivován.

*Graf 23 – Skupina P: analýza otázky č. 9 – Považujete v současné době práci u Policie ČR za prestižní zaměstnání?*

*Skupina U: analýza otázky č. 8 – Považujete v současné době práci u Policie ČR za prestižní zaměstnání?*



*Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření*

Pojmem prestiž označujeme určitou vážnost nebo významnost, kterou přisuzujeme člověku na základě jeho povolání, kterou určitým způsobem subjektivně hodnotíme, přičemž toto hodnocení je většinou stabilní. I přesto, že je práce policisty ze strany veřejnosti často chápána jako povinnost, za kterou je placen z veřejných prostředků, společenská prestiž profese policisty má stoupající tendenci.<sup>108</sup> Je potěšující, že i v tomto výzkumném šetření vyjádřila skupina U velmi pozitivní hodnocení práce policie, kdy 90 % dotazovaných uvedlo, že práci u Policie ČR považují v současné době za prestižní zaměstnání (45 % uchazečů uvedlo rozhodně ano i spíše ano).

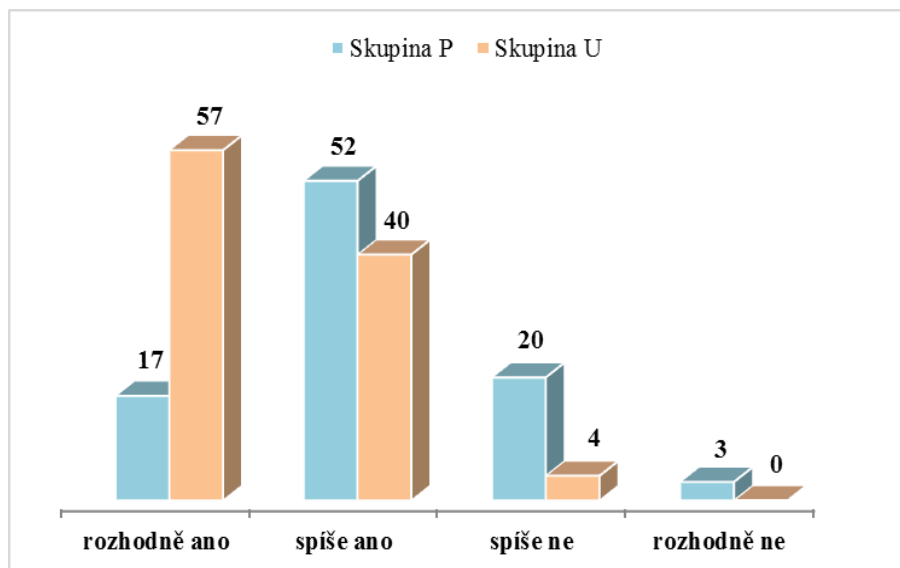
Bohužel, zcela opačná situace byla na straně dotazovaných policistů. Zde se k absolutní pozitivní odpovědi přiklonily pouze 3 % policistů a 37 % policistů zvolilo spíše ano. Naopak spíše negativní postoj k prestiži policejní profese vyjádřilo ve skupině P celkem 49 % policistů a 11 % policistů uvedlo, že rozhodně nepovažují práci u policie za prestižní zaměstnání. Lze tedy konstatovat, že policisté subjektivně svou práci hodnotí mnohem hůře, než ji vidí a hodnotí veřejnost.

<sup>108</sup> Podle posledního výzkumu Sociologického ústavu AV ČR z června 2013 zaujímala profese policisty celkově 10. místo v žebříčku, což je z celkových 26 zkoumaných profesí velmi významná pozice. Prestiž povolání: červen 2013. In: *Tisková zpráva eu130903* [online]. 2013 [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: [http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a7054/f3/eu130903.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7054/f3/eu130903.pdf). Od roku 2004 prestiž povolání policisty neustále stoupá.



*Graf 24 – Skupina P: analýza otázky č. 10 – Považujete práci u Policie ČR za celoživotní povolání?*

*Skupina U: analýza otázky č. 9 – Považujete práci u Policie ČR za celoživotní povolání?*

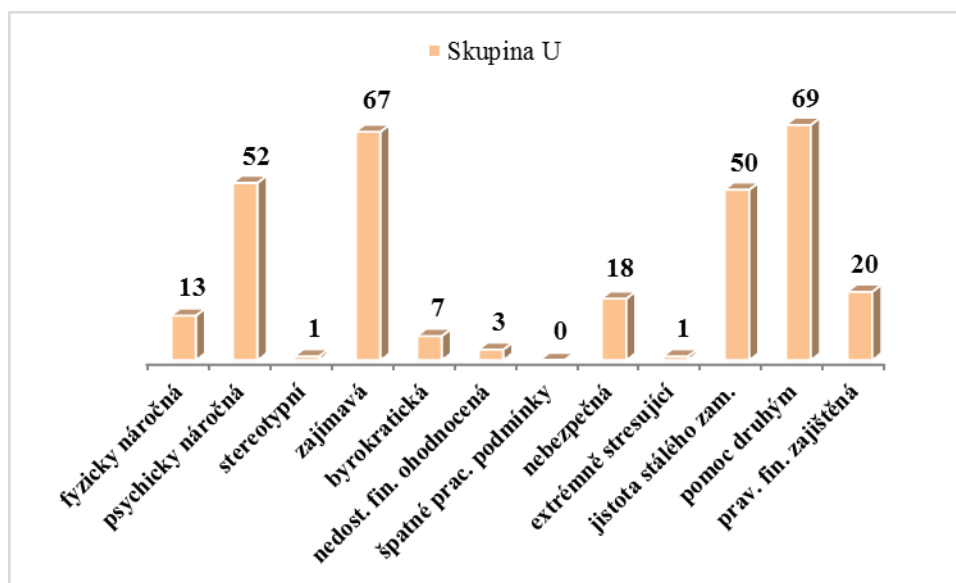


*Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření*

Celoživotní povolání policisty vychází již z podstaty nové právní úpravy zákona o služebním poměru, který služební poměr policistů (a nejen jich), pojímá jako dlouhodobý a ideálně celoživotní zaměstnanecký vztah, který je potvrzen definitivou a garancí výsluhového příspěvku. Tento fakt také umocňuje naprostá orientace práce na specifickou oblast činností, kterou nelze v soukromém sektoru využít. Z uvedeného grafického znázornění lze předpokládat, že si jsou těchto skutečností respondenti povětšinou vědomi a mají zájem u policie zůstat, co nejdéle to půjde. V konkrétních odpovědích lze pozorovat, že respondenti skupiny P byli u odpovědi rozhodně ano opatrnější (tuto odpověď zvolilo 18 % policistů) a přiklonili se k odpovědi spíše ano (57 % policistů). Také v rámci negativního postoje k celoživotnímu povolání převládaly odpovědi spíše ne, kterou vybralo 22 % policistů. Pouze 3 % policistů projevilo názor, že práci u policie rozhodně nepovažují za celoživotní zaměstnání.

V rámci skupiny U byla naprostá převaha pozitivních odpovědí, neboť 56 % uchazečů uvedlo rozhodně ano a 40 % uchazečů uvedlo spíše ano. Pouze 4 % respondentů skupiny U uvedlo odpověď spíše ne.

Graf 25<sup>109</sup> – Skupina U: analýza otázky č. 10 – Jak vnímáte práci u Policie ČR? Vyberte prosím 3 možnosti.



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

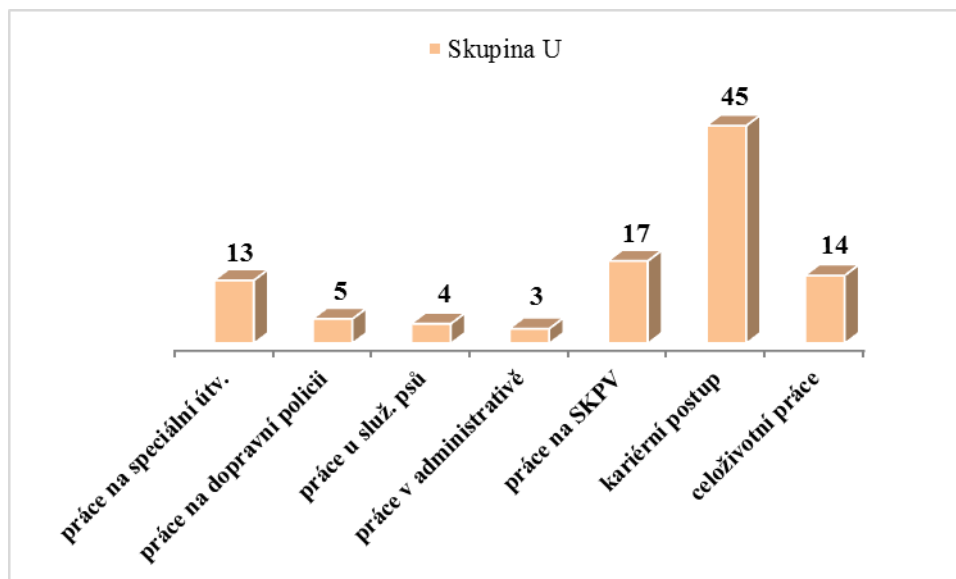
Z dosavadní praxe z náborových kampaní k policii lze souhrnně zobecnit, že motivace, proč se stát policistou, sahá nejvíce do představy získat zajímavou práci, ve které lze pomáhat druhým. Tento názor je však doplněn nejen o potřebu jistoty a stability, ale také o požadavek dobře placené práce. Obzvláště u posledních dvou hodnot lze ze zkušeností vyzorovat, že jejich význam velmi narůstá, a to zejména v obdobích společenské krize a s ní související vysoké míry nezaměstnanosti. Řada uchazečů přichází k přijímacímu řízení k Policii ČR zejména s vidinou „zlepšení světa“, o kterou však po nástupu do služebního poměru přichází a dostává se do reality a sporu s byrokratickou částí práce policie (což následně ukazuje i výsledek výzkumného šetření ve skupině P v analýze otázky č. 12).

V rámci otázky č. 10 měli uchazeči možnost vybrat z nabízených možností tři znaky, kterými subjektivně vnímají práci policie. I zde se projevilo výše popsané zobecnění, neboť valná většina respondentů označila práci u policie jako zajímavou (66 % uchazečů) a jako práci, ve které mohou pomáhat druhým (68 % uchazečů). Uchazeči také práci u policie vnímají jako psychicky náročnou (52 % uchazečů), avšak zároveň vykompenzovanou jistotou stálého zaměstnání (50 % uchazečů). Řada respondentů se přiklonila k názoru, že se jedná o práci, která přináší pravidelné finanční zajištění

<sup>109</sup> Z důvodu lepšího grafického znázornění byly jednotlivé pojmy heslovitě zkráceny. Doslovný zápis položek je uveden v příloze P IV – Dotazník k výzkumnému šetření skupiny U.

(20 % uchazečů), je však nebezpečná (18 % uchazečů) a také fyzicky náročná (13 % uchazečů). Pouze 7 % uchazečů zhodnotilo práci u policie jako byrokratickou.

Graf 26 – Skupina U: analýza otázky č. 11 – Jak si představujete svou budoucnost u Policie ČR např. za 10 let? Čeho byste chtěl/a u Policie ČR dosáhnout?

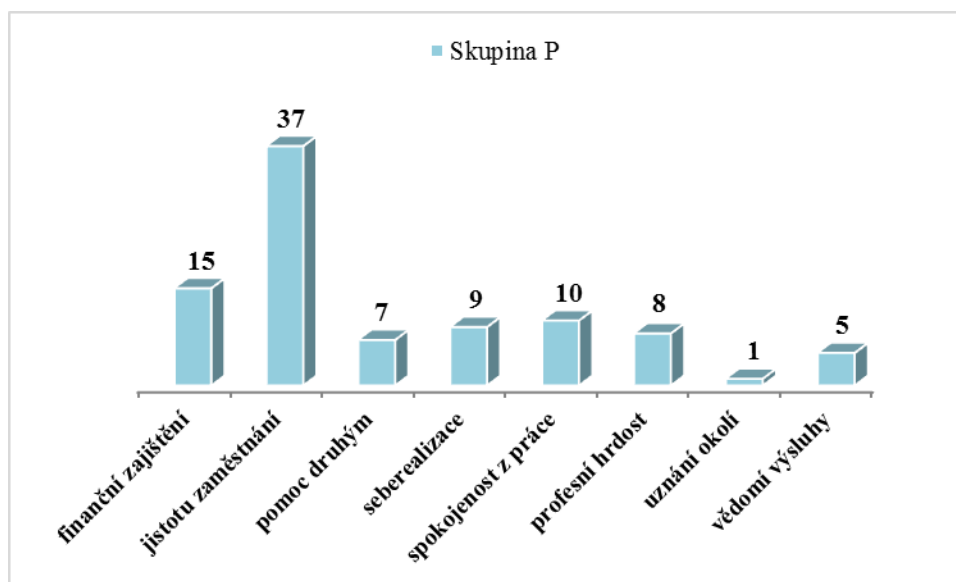


Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

Poslední otázka výzkumného šetření u skupiny U byla realizována tzv. technikou volných výpovědí. Cílem bylo v respondentech vzbudit dojem, že již mají náročné přijímací řízení úspěšně za sebou a mohou se zamyslet nad tím, jak by si ideálně představovali svou budoucnost u policie a vlastně i svůj cíl, kterého by chtěli u Policie ČR dosáhnout. Vzhledem k velkému rozptylu přijatých odpovědí, které sice úvahy respondentů pojmenovávaly rozdílně, ale vyjadřovaly příbuzný nebo stejný obsah, byly jednotlivé záznamy uchazečů obsahově analyzovány a podle příbuznosti seskupeny do 7 obecněji pojatých oblastí. Jak je z grafického znázornění patrné, 44 % všech dotazovaných uchazečů by chtělo dosáhnout zejména kariéerního postupu v policii a mít dobrou pracovní pozici, se kterou si spojují nejen vyšší finanční ohodnocení, ale také respekt a uznání svého okolí, tj. „dosáhnout vyššího kariéerního postavení, být uznávaný jako šikovný a pracovitý policista s velkými úspěchy“. Celkem 17 % uchazečů by chtělo v budoucnu pracovat na oddělení služby kriminální policie a vyšetřování, protože by chtěli hlavně „objasňovat závažné kriminální případy“. Následuje skupina 13 % uchazečů, která by chtěla pracovat na některém ze speciálních útvarů (nejčastěji URNA nebo zásahová jednotka), na dopravní policii (5 % uchazečů) nebo na útvaru, kde se pracuje se služebními psy (4 % uchazečů).

Zajímavostí je, že celkem 3 % uchazečů, by nejraději pracovalo „někde v kanceláři s papíry“. Poslední skupinou v grafu je 14 % uchazečů, kteří projeví zájem „dosáhnout sebezdokonalení se v sobě samém a v pomoci druhým“ a „pracovat u policie celý život, dosahovat co nejlepších výsledků, a to na jakémkoli útvaru.“

Graf 27<sup>110</sup> – Skupina P: analýza otázky č. 11 – Co Vám práce u policie přináší nejvíce?



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

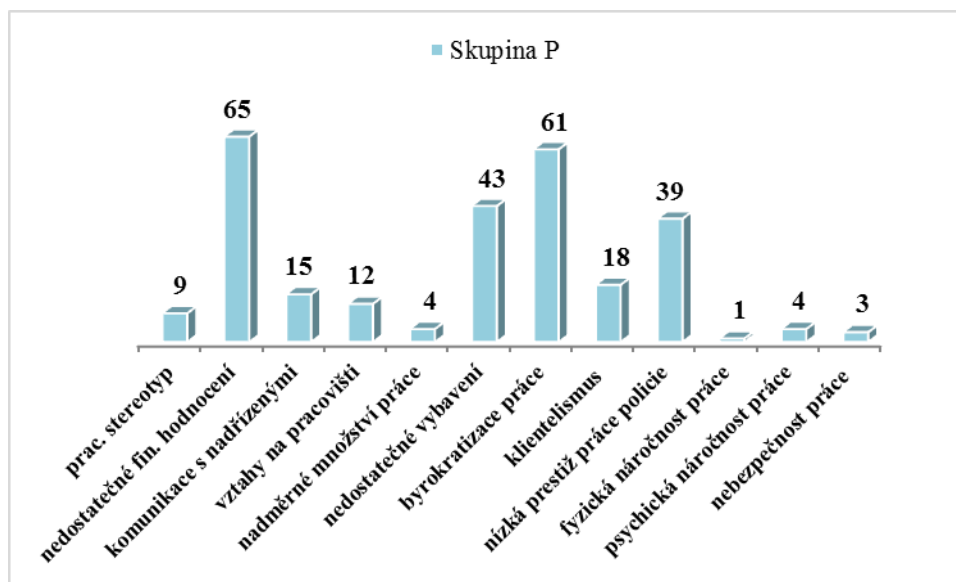
Cílem této otázky bylo postihnout, jak v současné době policisté hodnotí svůj vztah k práci u policie. Více než třetina respondentů (40 %) uvedla, že pro ně práce u policie znamená jistotu stálého zaměstnání. Další početnější skupina respondentů (16 % policistů) se přiklonila k odpovědi, že jim práce u policie přináší především finanční zajištění. Z grafického znázornění dále vidíme, že žádná další položka v seznamu již nedosáhla tak významné důležitosti a odpovědi byly, mezi jednotlivé možnosti, téměř rovnoměrně rozloženy.

Můžeme však vyhodnotit, jaké výrazné rozdíly jsou ve vnímání práce policie mezi uchazeči o služební poměr a mezi samotnými policisty. Pokud se vrátíme k analýze otázky č. 10 ve skupině U, zjistíme, že 68 % uchazečů uvedlo, že vnímají práci u policie jako takovou, která umožňuje pomáhat druhým lidem. Na druhé straně policisté svou práci tímto způsobem nechápou, neboť možnost, že jim práce u policie přináší zejména uspokojení z pomoci druhým, vybralo pouze 8 % policistů. Na tuto skutečnost lze pohlížet i tak, že společensky hodnocená role policisty, která je založena na ideji ochrany dobra

<sup>110</sup> Z důvodu lepšího grafického znázornění byly jednotlivé pojmy heslovitě zkráceny. Doslovný zápis položek je uveden v příloze P III – Dotazník k výzkumnému šetření skupiny P.

a potírání zla, je ve skutečnosti z principu nenaplnitelná, neboť většina toho, co policisté vykonávají, je v praxi spíše od společenského ideálu oddaluje, než přibližuje.

*Graf 28<sup>111</sup> – Skupina P: analýza otázky č. 12 – Co Vás v práci u policie nejvíce demotivuje? Vyberte prosím 3 možnosti.*



*Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření*

Do kontrastu s předchozí otázkou, byla policistům položena také otázka, co je v práci nejvíce demotivuje. Zde měli policisté možnost zvolit si, z předdefinovaných možností, tři položky, které subjektivně vnímají jako nejvýznamnější prvky demotivace ve své profesní činnosti. Jak je z uvedeného grafu patrné, na prvním místě v pomyslném žebříčku demotivujících prvků stojí nedostatečné finanční hodnocení, které si jako jednu z možností vybralo více než 71 % policistů. Tento výsledek však není překvapující, neboť nespokojenost policistů s výší služebního příjmu byla shledána již v otázce č. 3. V této souvislosti je však nutné upozornit, že hmotná odměna poskytovaná prostřednictvím služebního příjmu slouží zejména k uspokojování životních potřeb policistů. Nedostatečná výše služebního příjmu se může projevit nejen ve snížení zájmu o vykonávanou činnost a zhoršení kvality plnění služebních úkolů, ale často je jejím důsledkem i nárůst fluktuace kvalitních policistů mimo policii.

V těsném závěsu stojí, na pomyslném druhém místě, přílišná byrokratizace práce, kterou si vybralo 66 % policistů. Z praxe lze konstatovat, že policisté jsou srozuměni s činnostmi,

<sup>111</sup> Z důvodu lepšího grafického znázornění byly jednotlivé pojmy heslovitě zkráceny. Doslovný zápis položek je uveden v příloze P III – Dotazník k výzkumnému šetření skupiny P.

kteří jejich profesi obnáší, chápou svou odpovědnost a služební povinnost vůči celé společnosti, na druhou stranu se však cítí zahrnuti řadou, z jejich pohledu, nadbytečných předpisů a administrativních činností, které jejich výkon komplikují a zdržují je od skutečné práce v terénu.

Jako třetí nejvíce demotivující prvek označilo 47 % policistů nedostatečné technické vybavení pracoviště. I přesto, že od roku 2007 probíhá v rámci Krajského ředitelství policie Jmk postupná modernizace jak služeben policie, tak i dalšího materiálně-technického vybavení policie, lze v této oblasti spatřovat stále velké nedostatky. Ať již se jedná o kvalitu výstrojních součástí, vybavení pracovišť policie volným přístupem k internetu nebo o nedostatek služebních dopravních prostředků s potřebným vybavením pro řádný výkon služby.

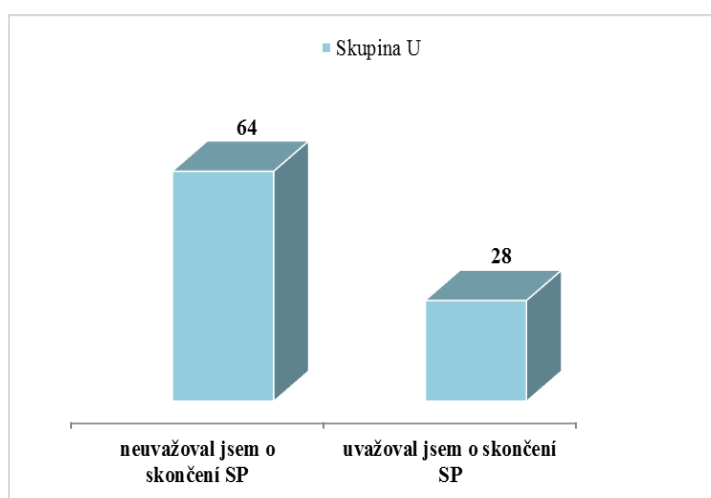
Je nepochybné, že policejní profesi na vážnosti významně ubírá také nedostatek uznání ze strany široké veřejnosti. Na jednu stranu si je společnost vědoma, že práci policie potřebuje a spoléhá na ni, na druhou stranu má tendenci vnímat zejména její nedostatky a případné neúspěchy. I tato realita se policistů velmi dotýká a proto ji jako demotivující označilo celkově 42 % policistů, což odpovídá zjištěnému výsledku v otázce č. 9 téže skupiny. Za všechny ostatní položky zmíníme klientelismus, který označilo celkem 20 % dotázaných. Podstatou klientelismu je reciproční charakter poskytování různých služeb nebo statků. V prostředí policie je tento pojem vnímán zejména jako zvýhodňování některých osob na úkor ostatních, např. při hodnocení práce či výběru na služební místa.

***Skupina P: analýza otázky č. 13 – Jaké opatření byste Vy osobně navrhl/a ke zlepšení motivace policistů ve výkonu služby?***

Otázka č. 13 skupiny P byla realizována tzv. technikou volných výpovědí. Tento způsob byl zvolen záměrně, neboť cílem dotazu bylo odhalit skutečnou šíři názorů policistů, aniž by byli tito ovlivněni předdefinovanými odpověďmi. Jelikož každý policista uvedl jednu nebo i několik návrhů ke zlepšení motivace policistů ve službě, je velmi obtížné tyto návrhy přehledně a jednoduše statisticky vykázat. Lze však konstatovat, že absolutně nejčastější odpovědi se týkaly nutnosti zvýšit finanční ohodnocení policistů, včetně osobních příplatků a udělování motivačních odměn za dosažené úspěchy ve služební činnosti (např. za dopadení pachatele, počet zjištěných přestupků apod.). Následovaly odpovědi typu, „ulehčení práce“ prostřednictvím snížení administrativy, zvýšení pravomocí policie, zlepšení technického vybavení (např. nákup kvalitních uniforem,

moderní technika ve služebních vozidlech) a navýšení početního stavu v policii. Policisté také často zmiňovali „nespravedlnost, že si policista nemůže zákonně přivydělat“ a nutnost „zlepšit jméno policie v očích veřejnosti“. Za všechny ostatní ještě zmíníme přání „zrušit požadavek vysokoškolského vzdělání pro kariérní postup a upřednostňovat odsloužená léta a praktické znalosti a zkušenosti policisty.“

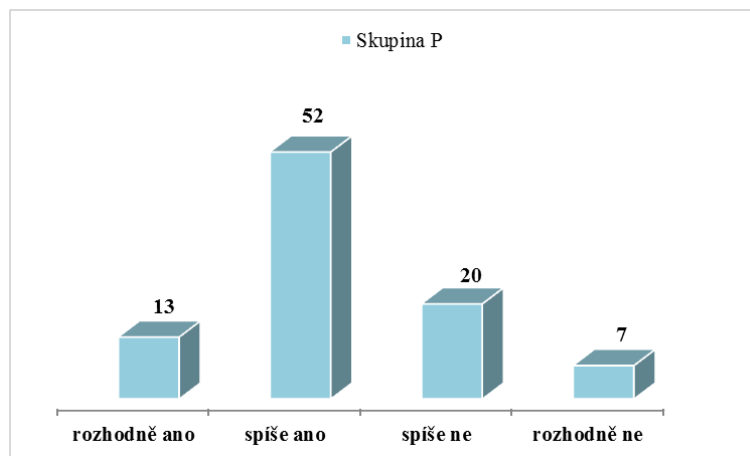
**Graf 29 – Skupina P: analýza otázky č. 13 – Uvažoval/a jste již někdy o ukončení služebního poměru? Z jakého důvodu?**



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

Uvedená otázka úzce souvisí s předchozím tématem demotivace. Na otázku, zda již některý z policistů uvažoval o skončení služebního poměru, odpovědělo 70 % respondentů, že nad touto myšlenkou zatím neuvažovalo. Avšak třetina respondentů (30 %) se přiklonila ke kladné odpovědi a přiznala, že nad touto otázkou již uvažovala, a to zejména z důvodů, které se již projevily i v předešlé otázce. Nejčastějším důvodem případného odchodu ze služebního poměru by bylo nedostatečné finanční zabezpečení policistů. Obzvláště dobu, kdy byli zařazeni v ZOP a pobírali nejnižší služební příjem, s velmi nízkou výší rizikového příplatku, označují všichni shodně jako velmi obtížnou a těžkou, a to zejména z pohledu dostat svým finančním závazkům. Dalším důvodem k odchodu byla zmíněna pracovní doba a špatné pracovní podmínky, ale také určitý pocit marnosti, že není práce policie veřejností respektována a není dostatečně zajištěna právní ochrana policistů.

*Graf 30 – Skupina P: analýza otázky č. 14 – Myslíte si, že v případě zrušení výsluhového příspěvku byste nadále zůstal/a ve služebním poměru?*

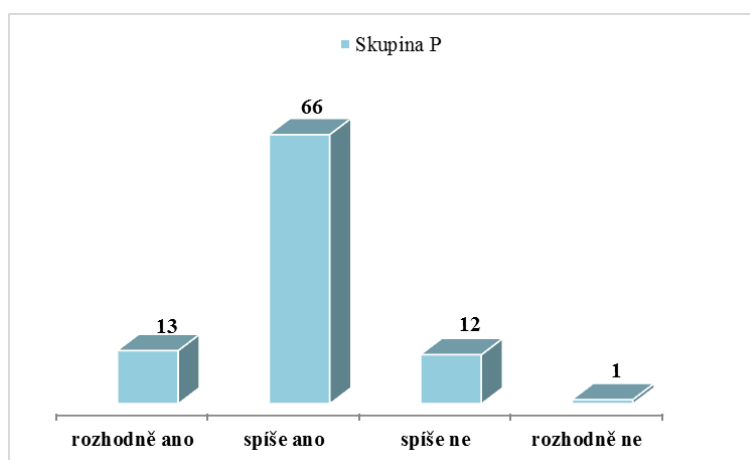


*Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření*

O důležitosti výsluhového příspěvku v práci policie bylo pojednáno již v části 4.2, ve které byl tento hmotný stimul zařazen mezi nejvýznamnější motivační prvky působící na policisty jak ve služebním poměru, tak i po jeho skončení. Téměř pravidelně, s nástupem každé nové vlády, se v České republice objevují informace ke změnám nebo omezení vyplácení výsluhových nároků. Tyto informace policisté velmi citlivě prožívají, neboť jakékoliv snížení finančních prostředků, jejichž výši již tak policisté vnímají negativně, se vždy odráží v osobní i kariérní jistotě policistů a není výjimkou, že stojí i za předčasnými odchody ze služebního poměru. V našem výzkumném šetření se k možnému odchodu ze služebního poměru přiklonilo celkem 22 % policistů a 8 % policistů je o tomto dokonce rozhodně přesvědčeno. Naopak 56 % policistů uvedlo, že i v případě zrušení výsluhového příspěvku by ve služebním poměru spíše zůstalo a 14 % policistů by zůstalo rozhodně. Otázkou však zůstává, kolik policistů by opravdu požádalo o skončení služebního poměru i ze skupiny těch, kteří projeví zájem pokračovat ve služebním poměru i v případě zrušení výsluhových nároků, a to s ohledem na zkušenosti z období hromadných odchodů policistů v roce 2007 až 2008, které nastaly v souvislosti s nabytím účinnosti nového zákona o služebním poměru.



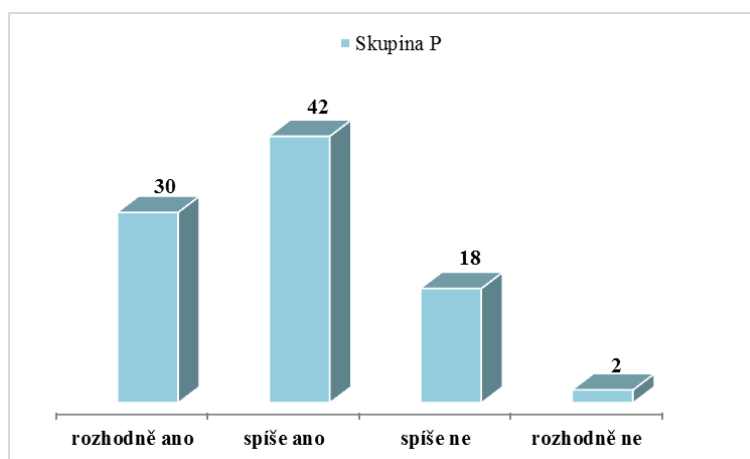
**Graf 31 – Skupina P: analýza otázky č. 15 – Pokud zhodnotíte všechny kladné i záporné stránky, můžete říci, že jste nyní ve své práci celkově spokojen/a?**



*Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření*

Otázka k celkové spokojenosti policistů ve služebním poměru byla ve výzkumném šetření zařazena záměrně až do závěrečné části dotazníku. Lze konstatovat, že 86 % celkově kladných odpovědí je určitým překvapením. Tento výsledek poukazuje na skutečnost, že různé podněty a okolnosti, které policisté ve služební činnosti vnímají negativně a působí na ně spíše demotivačním směrem, jsou celkově převáženy těmi pozitivními. Lze usoudit, že většina policistů je se svou prací nějak identifikována a přináší jim radost. Pouhých 13 % policistů uvedlo, že je v práci spíše nespokojeno a pouze 1 policista vyjádřil kategorickou nespokojenost.

**Graf 32 – Skupina P: analýza otázky č. 16 – Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, rozhodl/a byste se opět požádat o přijetí do služebního poměru k Policii ČR?**



*Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření*

Poslední otázka výzkumného šetření cílila ke zhodnocení subjektivního přesvědčení, zda by se i přes souhrn všech okolností služebního poměru současní policisté, z řad respondentů, znovu ucházeli o přijetí k policii. I tato zjištění jsou velmi pozitivní, neboť nadpoloviční většina respondentů (celkem 79 % policistů) se vyjádřila, že by se opět rozhodla stejným způsobem, resp. 33 % policistů rozhodně ano a 46 % policistů spíše ano. Na druhou stranu je zde i 19 % policistů, kteří by se tak nejspíš již podruhé nerozhodli a 2 % policistů, kteří tuto možnost zcela zamítli.

#### **5.4 Analýza a interpretace výsledků výzkumu**

Na základě provedeného výzkumného šetření a získaných výsledků ve skupině P můžeme konstatovat, že stanovená **hypotéza P:**

*„Pro policisty ve služebním poměru je nejvýznamnějším motivačním faktorem jistota stálého zaměstnání.“*

**byla potvrzena.**

Dotazníkovým šetřením bylo potvrzeno, že jistota stálého zaměstnání, kterou Policie ČR nabízí, je pro policisty Krajského ředitelství policie Jmk významným motivačním prvkem. Analýza jednotlivých odpovědí poukázala na jev, že subjektivní pocit jistoty a téměř jisté trvalosti služebního poměru se víceméně prolínal každou odpovědí respondentů.

Více než dvě třetiny policistů v rámci výzkumného šetření uvedlo, že jistota stálého zaměstnání a obsah práce policisty byly těmi největšími motivačními faktory, pro které se rozhodli požádat o přijetí do služebního poměru. Ukázalo se, že i v rámci služebního poměru jsou policisté motivováni zejména faktory, které předurčují dlouhodobý zaměstnanecký vztah a potvrzují tuto jistotu. Celkově policisté projeví zájem o další vzdělávání, které si nejčastěji spojují s lepším finančním ohodnocením a možností postupu v rámci kariérního žebříčku směrem nahoru. Nadpoloviční většina všech policistů považuje služební poměr za celoživotní povolání, což se potvrdilo i v otázce, která směřovala k případnému zrušení výsluhového příspěvku. I přesto, že je nárok na výsluhový příspěvek všeobecně respektován jako nejvýznamnější motivační prvek, více než polovina tázaných policistů uvedla, že by i v případě jeho zrušení ve služebním poměru nadále zůstala. Tato zjištění jsou pro Krajské ředitelství policie Jmk jistě velmi pozitivní.

Na druhou stranu se však projevila velmi výrazná nespokojenost s poskytovaným finančním hodnocením policistů a získaná data z výzkumného šetření jen potvrdila mnohokrát zmíněnou skutečnost, že je služební příjem pro policisty dominantním motivačním stimulem. Celkem 61 % policistů uvedlo, že je se svým finančním ohodnocením nespokojeno a výši svého služebního příjmu vnímají jako velmi nedostatečnou. Z výsledků šetření lze také konstatovat, že psychické prožívání výše služebního příjmu má dopad na spokojenost policistů a na jejich identifikaci se služební činností. I přesto však celkem 86 % respondentů uvedlo, že jsou ve služebním poměru celkově spokojeni a o přijetí k policii by znovu požádali.

Na základě provedeného výzkumného šetření a získaných výsledků ve skupině U můžeme konstatovat, že stanovená **hypotéza U**:

*„Pro uchazeče, kteří žádají o přijetí do služebního poměru, je nejvýznamnějším motivačním faktorem jistota stálého zaměstnání.“*

**byla potvrzena.**

Dotazníkovým šetřením bylo potvrzeno, že jistota stálého zaměstnání, kterou Policie ČR nabízí, je významným prvkem i pro uchazeče, kteří žádají o přijetí do služebního poměru. I zde se projevila provázanost jednotlivých motivačních stimulů s existencí služebního poměru jako celoživotního a trvalého povolání.

Naprostá většina všech respondentů v dotazníkovém průzkumu uvedla, že se rozhodla o přijetí do služebního poměru požádat zejména proto, že považují práci u policie za zajímavé, stabilní a jisté zaměstnání, se zárukou pravidelného příjmu. Celkem 70 % uchazečů považuje za velmi významný motivační prvek nárok na výsluhový příspěvek, čímž předpokládáme, že jsou motivováni nejen jeho finančním aspektem, ale také jeho stabilizační funkcí, která potvrzuje dlouhodobou a stálou službu u policie. Velmi pozitivní je také zjištění, že celkem 96 % všech uchazečů chápe služební poměr jako celoživotní povolání, čímž potvrzují všeobecnou tezi o dlouhodobém zaměstnaneckém vztahu, který se vyznačuje takřka nezrušitelností služebního poměru.

Z výzkumu motivačních projevů ukazatelů důležitosti práce policie byly vyvozeny již známé poznatky. Potvrdil, že na uchazeče o přijetí do služebního poměru působí zejména touha po zajímavé práci a možnost pomáhat druhým lidem. Také o další vzdělávání po nástupu do služebního poměru, projevila většina uchazečů zájem a obdobně jako

policisté si i oni vzdělávání spojují převážně s lepšími možnostmi finančního ohodnocení a oceněním ze strany svého okolí.

Závěrem lze konstatovat, že největší shoda mezi skupinou P a skupinou U panovala v otázce motivace práce u Policie ČR, ve které obě skupiny shodně uvedly, že je k žádosti o přijetí do služebního poměru nejvíce vedlo vědomí jistoty zaměstnání u policie. Také v otázce zaměstnaneckých benefitů byly preference obou skupin poměrně totožné, kdy ocenily zejména nárok na výsluhový příspěvek a nárok na 6 týdnů dovolené.

Na druhou stranu, největší diference byly zjištěny v otázkách prestiže policejního povolání, kde byl zaznamenán 50 % rozdíl v preferencích. Celkem 90 % uchazečů o služební poměr vnímá práci u Policie ČR jako prestižní. K tomuto názoru se však přiklání pouhých 41 % policistů, kteří tak svou práci hodnotí mnohem hůře, než široká veřejnost. Druhý významný rozpor byl v otázce zhodnocení adekvátnosti výše služebního příjmu. I zde se projevila značná rozdílnost, v níž 62 % uchazečů o služební poměr soudí, že je práce u policie dostatečně finančně ohodnocena, avšak 61 % policistů uvádí, že není se svým finančním ohodnocením spokojeno.

## **5.5 Dílčí závěr a doporučení**

Snahou předešlých kapitol bylo nastínit problematiku motivace v rámci Policie ČR, resp. Krajského ředitelství policie Jmk. Byly prezentovány formy i některé praktické způsoby, jakými jsou policisté i uchazeči o přijetí do služebního poměru motivováni, avšak je téměř nemožné, v obsahu jedné práce, toto téma pojmout v celé své komplexnosti.

Jak již bylo konstatováno, problematika motivace jedinců (tedy i policistů), je nesmírně komplikovaná a nelze ji změřit ani vyzkoumat. Pomocí různých projektivních technik ji však můžeme alespoň podhalit a přinést některá zjištění, která jsou významná pro stanovení vhodné a efektivní strategie motivace v prostředí policie. Hlavním úkolem této části bude návrh některých aspektů motivace, které vyžadují zvláštní pozornost či nějaká zlepšení.

Vyhodnocením výzkumné části bylo zjištěno, že většina faktorů, které působí na policisty negativním směrem, se týkají převážně hmotného zabezpečení. Policisté vnímají nastavené metody odměňování jako nedostačující a s výší služebního příjmu jsou v převážné míře nespokojeni. Na tento fakt mají zcela jistě vliv uskutečněné reformní změny, spojené se

snížením platových tarifů policistů, kterými se předchozí vlády naší země snažily snížit deficit státního rozpočtu i na úkor bezpečnostního standardu ve společnosti.

S tím souvisí i skutečnost, že celkově pouhých 20 % policistů uvedlo, že jim práce u policie přináší především profesní hrdost a spokojenost z vykonané práce. Většina policistů zhodnotila svůj vztah k profesní činnosti materiálně a nepřímou uvedla, že práci u policie považují za jistý zdroj obživy. Je otázkou, zda máme zájem právě o takové policisty. Vždyť přece nikdo nemůže vykonávat svou profesi dobře, pokud vnímá svou práci výhradně jako nutný a jistý zdroj příjmů bez určitého pracovního zaujetí. Na druhou stranu i policista je jen člověk, který musí platit účty a zabezpečit sebe i celou rodinu a určitá materiálnost je jistě na místě. Z dlouhodobého hlediska je však třeba počítat s možným rizikem nedostatečného finančního ohodnocení policistů, jež spočívá v neustálém prohlubování rozdílu mezi příjmy v soukromém sektoru a služebními příjmy u Policie ČR. Pokud nebudou policisté ke své profesní činnosti finančně motivováni, jednou nastane doba, kdy raději odejdou do civilního sektoru, kde budou lépe zaplacení.

Také absence funkčního systému, který by propojil odměňování přímo navázané na hodnocení kvalitního výkonu a dosažení úspěšných výsledků v profesní činnosti, je jedním z faktorů, který policisté ve svých výpovědích často zmiňovali. Motivační systém by jistě zasloužil několik změn, které by jej zjednodušily a umožnily pružně reagovat na okamžité výsledky ve služební činnosti policistů a zamezily tak upřednostňovat plošné vyplácení nenárokových složek služebního příjmu. Avšak motivace nesmí být zaměřena pouze na hmotnou stránku. Je celá řada nehmotných nástrojů, počínaje ústní pochvalou nadřízeného pracovníka za dobře vykonanou práci a konče udělením služební medaile za splnění významného úkolu nebo prosazování dobrého jména policie. Tato ocenění policii nic nestojí a pro policisty jsou důležitým morálním stimulem, který posiluje jejich hrdost příslušnosti k policii.

Z výzkumného šetření lze považovat za pozitivní jev poměrnou stabilitu policistů ve služebním poměru. Více jak 70 % policistů uvedlo, že neuvažovalo o skončení služebního poměru, kdy i v případě zrušení výsluhového příspěvku jsou fakticky připraveni ve služebním poměru zůstat. Avšak zbylých 30 % policistů by jistě vyžadovalo zvláštní pozornost, která by měla působit směrem k jejich větší motivaci a stabilizaci ve služebním poměru. Vzhledem k tomu, že se jedná o policisty, kteří jsou ve služebním poměru krátkou dobu, zvláštní pozornost by měla být věnována zejména jejich profesní adaptaci. Je žádoucí policistům vytvořit takové podmínky, ve kterých by se

se svou profesní činností úspěšně identifikovali a neměli zájem ze služebního poměru odcházet.

Analýza zkoumaných dat i profesní praxe dále naznačuje, že policisté, kteří mají ke své práci pozitivní vztah, mají zájem se neustále odborně i profesně vzdělávat. Pokud disponují i jistými osobnostními předpoklady a vyššími aspiracemi v kariéře u policie, jistě se budou postupem času propracovávat i do vyšších a náročnějších funkcí. Zároveň je předpoklad, že se s profesí policisty hluboce identifikují a budou mít více možností dosáhnout i na řídicí místa s odpovídajícím vyšším finančním ohodnocením. Pro policii je nezbytné, aby v jejich řadách sloužili převážně policisté, kteří jsou se svou profesí identifikováni a neberou službu u policie pouze jako pravidelný zdroj příjmu. Z tohoto důvodu je třeba věnovat velkou pozornost důkladnému výběru nových policistů do služebního poměru. Je nezbytné, aby se policie aktivně, ale přitom citlivě a nenásilně, zapojila také do procesu stimulace a ovlivňování profesní orientace mládeže na základních a středních školách a postupně posilovala svou pozici v hodnotovém žebříčku mládeže. Práce s mládeží by měla směřovat k tomu, že se profese policisty stane pro mladé lidi cílem, vysněnou společenskou rolí a dosáhne všeobecné vážnosti. Ztotožnění se s rolí policisty je vysoce žádoucí, neboť pouze takový uchazeč má určitý cíl a moc dobře si uvědomuje, proč chce u policie pracovat a jaký má práce policie smysl. To je důležité obzvláště v době, kdy dochází k obnově a omlazení policejního sboru. Policie by proto měla být i nadále obezřetná při přijímání uchazečů, kteří sice splní stanovené zákonné požadavky k přijetí, ale přesto nenaplnují požadované představy o osobnosti policisty.

Je nepochybné, že policisté ve své profesní činnosti velmi citlivě vnímají svůj odborný a zejména kariérní růst. Je žádoucí, aby se Policie ČR zaměřila na kvalitní a celoživotní vzdělávání policistů, díky kterému bude policie schopna aktivně a pružně reagovat na zjištěné problémy a současně umožní policistům si rozšiřovat profesní pole působnosti, jež je předpokladem pro posun v kariérním řádu policie. Zákon o služebním poměru jasně definuje způsob obsazování volných služebních míst, čímž by mělo být zajištěno, že se do vyšších služebních hodností budou dostávat pouze policisté, kteří mají dostatek znalostí a zkušeností a prokážou, že jsou na tato místa patřičně připraveni. Jsou však případy, kdy nejsou tato kritéria zcela naplňována a na služební místa jsou ustanovováni policisté z okruhu přátel vedoucích pracovníků. O tom svědčí i fakt, že 20 % dotázaných policistů uvedlo klientelismus jako jeden z demotivujících faktorů práce u policie. Takový vedoucí si tímto způsobem zajišťuje loajalitu „vybraných“ policistů, kteří jsou následně i „náležitě“

odměňování. Tímto způsobem však dochází k praktické deformaci kariérního řádu, což má dopad na důvěru i morálku policistů na daném útvaru, ale i na jejich motivaci k práci a celkovou spokojenost v policii.

## ZÁVĚR

Základní poslání a společenská role policie je v historickém kontextu novodobé Policie ČR neměnná, stabilní a stala se nezastupitelnou součástí demokratického právního státu. Policejní činnost je vnímána jako služba veřejnosti, která je zaměřena na prevenci a ochranu občanů a celé společnosti. V důsledku globálního vývoje světa však vznikají nové formy a projevy antisociálních jevů, na které musí policie pružně a efektivně reagovat, především změnou metod a forem policejní práce. Neměnnou veličinou však musí zůstat profesionální a důkladná práce všech jejich příslušníků, jejichž zákonná oprávnění jsou však taktéž výjimečná.

Od policistů se za každých okolností očekává profesionální a kvalifikované plnění služebních úkolů, které jsou spojeny se značnými nároky na jejich psychickou a fyzickou odolnost, včetně požadavků na vysoké odborné a morální kvality. Z toho plyne naprostá nezbytnost kvalitního výběru lidských zdrojů a formování osobností policistů směrem k požadovaným kvalitám. Na druhou stranu si však policie musí umět získané jedince také udržet a vhodně motivovat, neboť kvalifikovaní a motivovaní policisté jsou předpokladem pro stabilní a výkonnou policii.

Policisté jsou ve své profesní činnosti výrazně limitováni zákonnými předpisy, avšak tato omezení i rizika policejní práce jsou kompenzována řadou výhod, jejichž účelem je ocenit práci u policie a vyzdvihnout její celospolečenskou prospěšnost. Jedná se zejména o finanční ohodnocení, zaměstnanecké výhody, obsah pracovní činnosti, ale i profesní prestiž a stanovené cíle, které působí na vyšší aktivitu policistů a jejich identifikaci s profesí policisty.

Obsahem diplomové práce bylo na základě studia odborné literatury vymezit základní teoretické poznatky z oblasti motivace a na základě vlastních zkušeností z praxe a provedeném výzkumném šetření popsat a analyzovat motivační systém v rámci Krajského ředitelství policie Jmk. Cílem práce bylo zjistit nejvýznamnější motivační faktory policistů a na základě zjištěných poznatků z výzkumného šetření navrhnout aspekty motivace, kterým je třeba věnovat zvláštní pozornost.

Objektem zájmu práce byly dvě skupiny respondentů, jejichž společným jmenovatelem bylo rozhodnutí stát se policistou a za tímto účelem požádat o přijetí do služebního poměru k Policii ČR. První skupinu tvořili policisté ve výkonu služby od roku 2008 do roku 2013, kteří již mají přijímací řízení úspěšně za sebou a slouží na základních útvarech Krajského



ředitelství policie Jmk. Výzkumné šetření bylo zaměřeno na zjištění, jak policisté chápou různé motivační stimuly, které jim práce u policie nabízí a jakou jim přikládají osobní hodnotu. Druhou skupinu tvořili uchazeči, kteří si v období srpen až říjen 2014 o přijetí do služebního poměru ke Krajskému ředitelství policie Jmk teprve požádali a na své možné uplatnění u policie teprve čekají. V této souvislosti bylo zkoumáno, které motivační prvky na tyto uchazeče nejvíce působí a proč by chtěli pracovat právě u Policie ČR.

Získanými výsledky z výzkumného šetření byla potvrzena již z praxe známá skutečnost, že uchazeči o přijetí do služebního poměru často netuší, co práce u policie opravdu obnáší. Většina jedinců se k policii hlásí s určitými iluzemi a akčními představami, které se často vymykají skutečné realitě práce policisty. V průběhu své profesní činnosti pak ztrácí víru v „nápravu světa“ a buď ve služebním poměru končí, nebo v kontextu nepříznivé situace na trhu práce a nedostatku jiných pracovních příležitostí, zůstávají u policie jen kvůli pravidelnému příjmu. Tato realita však není pro policii žádoucí. Je na odpovědných pracovnících, ale i na celé policii, aby věnovala maximální pozornost všem svým pracovníkům a umožnila jim vytvořit si silnou vazbu ke své profesi, která ponese přívlastek poslání i ideálu, ale i morální odpovědnosti za práci pro společnost.

V tomto směru by měl být základním cílem Policie ČR především kvalitní výběr nových policistů a následný systém komplexní péče, který by byl realizován v celém průběhu služebního poměru. Důraz by měl být kladen zejména na otázky motivace, a to nejen směrem k hmotným stimulům, ale také směrem k posilování pozitivních mezilidských vztahů a vědomí, že práce policisty má ve společnosti naprosto nezastupitelnou úlohu a hlavně prioritní význam pro garanci vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku. Pokud usilujeme o to, aby policisté pochopili význam své profese a byli motivováni pro úspěšný výkon, musíme však začít nejprve od sebe. A to od nejvyšších článků ve struktuře policie, až po jednotlivé vedoucí pracovníky, neboť motivace je vždy posilována osobním příkladem a vlastní angažovaností. Musíme také pamatovat na to, že motivace se nedá oklamat. Pokud nebudeme sami motivováni, nikdy se nám nepodaří dlouhodobě motivovat ostatní. K motivaci vede vždy cesta pozitivní výchovy.

Předložená diplomová práce k pojetí motivace policistů k výkonu služby nabídla nástin současného motivačního systému uvnitř Policie ČR, resp. Krajského ředitelství policie Jmk. Jelikož má policie za sebou poměrně složité ekonomické období, bylo konstatováno, že potřeba motivace a stimulace policistů je k výkonu profesní činnosti naprosto nezbytná.

O tom svědčí i fakt, že v roce 2014 skončilo služební poměr v rámci Krajského ředitelství policie Jmk téměř 60 policistů, což je nejvíce od roku 2011.

Téma diplomové práce z prostředí policie jsem si vybrala záměrně, neboť jsem mohla využít svých osobních znalostí získaných svou profesní praxí u Policie ČR, kde od roku 2002 pracuji. Jelikož od roku 2008 působím jako personalista Krajského ředitelství policie Jmk a v letech 2007 až 2009, jsem se také osobně podílela na náborových kampaních policie, snažila jsem se i těchto zkušeností využít. Je nepochybné, že nabízená práce nemůže svým obsahem pokrýt celou danou problematiku, nicméně jsem přesvědčena, že aspekty motivace, které jsou u Policie ČR významné, byly zpracovány a cíl práce byl naplněn.

Závěrem bych si dovolila jednu osobní myšlenku směrem k práci policie. **Společnost by si měla uvědomit, že každý, kdo spojil svůj život s posláním chránit zdraví a život jiných lidí, a to za cenu svého vlastního života, si zaslouží úctu a obdiv.**

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-868-5100-1.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BANDŽAK, J. a M. ČANDÍK. *Management a podnikové vzdělávání v teorii a v praxi: sborník odborných prací*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2010, 137 s. ISBN 978-80-87472-02-6.
- BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 197 s. ISBN 978-80-87197-12-7.
- BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-717-5010-7.
- BOHMAN, M. Několik poznámek k současnému stavu policie a možnostem optimalizace její činnosti. *Bezpečnostní teorie a praxe*. 2005, č. 2, s. 69–74. ISSN 1801-8211.
- BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- BUDILOVÁ, L. a T. HIRT. *Policista v multikulturním prostředí: informační manuál pro Policii ČR*. Praha: Člověk v tísní – společnost při ČT, 2005, 100 s. ISBN 80-903-5101-8.
- DIEBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2010, 255 s. ISBN 978-80-7367-815-9.
- FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000, 121 s. ISBN 80-7226-386-2

HABERLEITNER, E. et al. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009, 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.

HAJEROVÁ-MÜLLEROVÁ, L. a Z. ŠIMEK. *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 132 s. ISBN 978-808-6730-653.

HEIN, O. Dialektika konkrétní policejní praxe. *Kriminalistický sborník*. Praha, 2000, č. 5, s. 35–42. ISSN neuvedeno.

HENDRYCH, D. *Správní právo: obecná část*. Praha: C. H. Beck, 1998, 471 s. ISBN 80-717-9184-9.

HEWSTONE, M. a W. STROEBE. *Sociální psychologie: Moderní učebnice sociální psychologie*. Praha: Portál, 2006, 776 s. ISBN 80-736-7092-5.

KASPER, H. a W. MAYRHOFER. *Personální management: Řízení - Organizace*. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLLÁRIK, T. et al. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008, 545 s. ISBN 978-80-223-2479-3.

KOLLÁRIK, T. a E. SOLLÁROVÁ. *Metódy sociálnopsychologickej praxe*. Bratislava: Ikar, 2004, 264 s. ISBN 80-551-0765-3.

KOLMAN, L. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012, 191 s. ISBN 978-807-2018-925.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOVAŘÍK, Z. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie České republiky*. Brno: Tribun EU, 2012, 198 s. ISBN 978-80-263-0286-5.

KOVAŘÍK, Z. *Profesní motivace pracovníků Policie České republiky*. Brno: Tribun EU, 2010, 173 s. ISBN 978-80-7399-981-0.

KOVAŘÍK, Z. *Problémy vztahu policistů ke službě*. Praha: Police History, 2003, 276 s. ISBN 80-864-7713-4.

KRNINSKÁ, R. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012, 133 s. ISBN 978-80-7394-343-1.

KVASNIČKOVÁ, I. a M. BERKA. *Pracovní motivace v kostce*. České Budějovice: Nová Forma, 2010, 120 s. ISBN 978-808-7313-732.

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997, 132 s. ISBN 80-7169-425-8.

MINISTERSTVO VNITRA ČR. *Koncepce celoživotního vzdělávání příslušníků Policie České republiky*, Odbor vzdělávání a správy policejního školství, Praha, 2008, 45 s. Č. j. MV-16511-1/VO-2008.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. ISBN 978-80-7357-738-4.

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2009, 620 s. ISBN 978-80-200-1680-5.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 2009, 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

NESVADBA, P. Specifičnost policejní subkultury. *Měsíčník Policista*. Ministerstvo vnitra ČR, 2009, č. 6, příloha. ISSN 1211-7943.

PALLOVÁ M. *Etický kodex policie České republiky a jeho aplikace v praxi*. Brno. 2013. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno. Vedoucí bakalářské práce Antonín Řehoř. 69 s.

*Perspektivy vysokoškolského vzdělávání policie: mezinárodní konference, 4. 12. 2007 Praha, Česká republika*. Praha: Police history, 2008, 142 s. ISBN 978-80-86477-41-1.

PILAŘOVÁ, I. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. Praha: Management Press, 2004, 132 s. ISBN 80-726-1102-X.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2005, 175 s. ISBN 80-247-1092-7.

PORADA, V. a K. HOLCR. *Policejní vědy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 345 s. ISBN 978-807-3803-148.

PŮČEK, M. et al. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005, 104 s. ISBN 80-239-6154-3.

*Reforma Policie České republiky aneb Pomáhat a chránit*. Praha: CEVRO Institut, 2012, 309 s. ISBN 978-80-87125-15-1.

RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání: příručka pro přípravu vedoucích pracovníků*. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČSR, 1985, 85 s. bez ISBN.

SAK, P. a. J. SEMRÁD. *Role policie ve společnosti v očekávání veřejnosti*. Praha: Policejní akademie ČR, 1996, 111 s. ISBN 80-85981-30-0.

SAKSLOVÁ, V. a E. ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, 154 s. ISBN 80-704-1212-7.

SALVET, L. Výběr uchazečů na pracovní místa policistů. *Měsíčník Policista*. Ministerstvo vnitra ČR, 2009, č. 6, příloha. ISSN 1211-7943.

SEMRÁD, J. *Kapitoly z profesní pedagogiky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 1997, 146 s. ISBN 80-85981-72-6.

SLABÝ, A. Některé důležité aspekty v profesionálním rozvoji policistů. *Bezpečnostní teorie a praxe*. 2008, č. 2, s. 31–38. ISSN 1801-8211.

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 336 s. ISBN 80-854-2492-4.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠKODA, J. Služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů z pohledu judikatury. *Bezpečnostní teorie a praxe*. 2010, č. 4, s. 29–46. ISSN 1801-8211.

ŠTĚPÁNEK, M. Stanovisko předsednictva NOS PČR k otázce výsluhových nároků. *Naše Policie*. 2010, č. 3, s. 4–5. bez ISSN.

ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2004, 356 s. ISBN 80-246-0841-3.

VOCHOZKA, M. a P. MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VICHLENDA, M. a M. BANDAS. O systému policejního vzdělávání. *Kriminalistický sborník*. Praha, 2011, č. 1, s. 61. ISSN neuvedeno.

VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. Praha: Grada, 2008, 408 s. ISBN 978-802-4714-288.

VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998, 383 s. ISBN 80-7178-269-6.

Ústavní zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona ČNR č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, v platném znění.

Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, v platném znění.

Zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, zrušen k 1. 1. 2009.

Zákon ČNR č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie České republiky, zrušen k 1. 1. 2007.

Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, v platném znění.

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění.

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

Nářízení vlády č. 506/2004 Sb., kterým se stanoví způsob přípravy na služební zkoušku, obsah služební zkoušky, její průběh, hodnocení a ukončení, v platném znění.

Nářízení vlády č. 104/2005 Sb., kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech, v platném znění.

Nářízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění.

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém prostředí, v platném znění.

Nařízení vlády č. 227/2014 Sb., kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2015.

Vyhláška č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, v platném znění.

Vyhláška č. 393/2006 Sb., o zdravotní způsobilosti, v platném znění.

Nařízení Ministerstva vnitra č. 37/2013, o vzdělávání v policejních školách a školských zařízeních Ministerstva vnitra a v dalších vzdělávacích zařízeních, v platném znění.

Rozkaz policejního prezidenta č. 154/2011, o profesní etice Policie České republiky, v platném znění.

Rozkaz policejního prezidenta č. 40/2014, kterým se vydává organizace Policejního prezidia České republiky, v platném znění.

Rozkaz policejního prezidenta č. 135/2014, kterým se vydává organizační řád Policejního prezidia České republiky, v platném znění.

Rozkaz policejního prezidenta č. 257/2014, kterým se stanoví výše zvláštního příplatku pro služební místa v Krajském ředitelství policie Jihomoravského kraje a v Městském ředitelství policie Brno, v platném znění.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 75/2011, o některých způsobech oceňování v Policii České republiky (závazný pokyn o medailích), v platném znění.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 100/2012, kterým se provádí některá ustanovení zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění.

Pokyn policejního prezidenta č. 1/2014, kterým se upravuje profesní vzdělávání, v platném znění.

Rozkaz ředitele Krajského ředitelství policie Jmk č. 90/2013, kterým se zřizuje medaile ředitele Krajského ředitelství policie Jmk a plaketa Krajského ředitelství policie Jmk a stanoví zásady pro její udělování, předávání, používání a evidenci, v platném znění.



Rozkaz ředitele Krajského ředitelství policie Jmk č. 96/2013, kterým se vydává organizační řád Krajského ředitelství policie Jmk, v platném znění.

Pokyn ředitele Krajského ředitelství policie Jmk č. 100/2012, kterým se stanoví zásady pro používání a hospodaření s prostředky fondu kulturních a sociálních potřeb vytvořeného u Krajského ředitelství policie Jmk, v platném znění.

Oznámení ředitele Krajského ředitelství policie Jmk č. 11/2014, termíny nástupní přípravy nově přijatých policistů.

Prestiž povolání: červen 2013. In: *Tisková zpráva eu130903* [online]. 2013 [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: [http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a7054/f3/eu130903.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7054/f3/eu130903.pdf)

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
Krajské ředitelství policie Jmk	Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje
Policie ČR	Policie České republiky
Policejní prezidium	Policejní prezidium České republiky
System OSM	IS Ministerstva vnitra Obsazování služebních míst
ZOP	Základní odborná příprava

## SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

### Obrázky

- Obr. 1. Proces motivace (s. 14)
- Obr. 2. Ekvivalence mezi hierarchií potřeb A. H. Maslowa a pracovní motivací (s. 22)
- Obr. 3. Hierarchie tarifních tříd a služebních hodností (s. 58)
- Obr. 4. Rozložení jednotlivých položek výběru respondentů skupiny P (s. 92)
- Obr. 5. Rozložení získaných dotazníků skupiny U dle místa sběru dat (s. 95)

### Grafy

- Graf 1 Zastoupení respondentů ve skupině P dle pohlaví (s. 96)
- Graf 2 Zastoupení respondentů ve skupině U dle pohlaví (s. 96)
- Graf 3 Zastoupení respondentů ve skupině P dle věku (s. 97)
- Graf 4 Zastoupení respondentů ve skupině U dle věku (s. 97)
- Graf 5 Zastoupení respondentů ve skupině P dle nejvyššího dosaženého vzdělání (s. 98)
- Graf 6 Zastoupení respondentů ve skupině U dle nejvyššího dosaženého vzdělání (s. 98)
- Graf 7 Zastoupení respondentů ve skupině P dle nástupu do služebního poměru (s. 99)
- Graf 8 Zastoupení respondentů ve skupině P dle zastávané služební hodnosti (s. 99)
- Graf 9 Zastoupení respondentů ve skupině U dle současné pracovní pozice (s. 100)
- Graf 10 Zastoupení respondentů ve skupině U dle počtu let v současné pozici (s. 100)
- Graf 11 Skupina P: analýza otázky č. 1 – Co Vás nejvíce vedlo k tomu, požádat o přijetí do služebního poměru k Policii ČR? (s. 101)
- Graf 12 Skupina U: analýza otázky č. 2 – Připravoval/a jste se předem nějakým způsobem na přijímací řízení k Policii ČR? (s. 102)
- Graf 13 Skupina U: analýza otázky č. 3 – Na jakém úseku Policie ČR byste chtěl/a pracovat a proč? (s. 103)
- Graf 14 Skupina U: analýza otázky č. 4 – Myslíte si, že je práce u Policie ČR dostatečně finančně ohodnocena? (s. 104)
- Graf 15 Skupina P: analýza otázky č. 2 – Jaké byly Vaše představy o služebním příjmu policisty s porovnáním se skutečností? (s. 104)
- Graf 16 Skupina P: analýza otázky č. 3 – Jste v současné době spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením? (s. 105)
- Graf 17 Skupina P: analýza otázky č. 4 – Jaký služební příjem by Vás uspokojil? (s. 105)

- Graf 18 Skupina P: analýza otázky č. 5 – Které zaměstnanecké benefity oceňujete nejvíce? Skupina U: analýza otázky č. 5 – Které zaměstnanecké benefity byste nejvíce ocenil/a? (s. 107)
- Graf 19 Skupina P: analýza otázky č. 6 – Jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání, jaké Vám Policie ČR v současné době nabízí? (s. 108)
- Graf 20 Skupina P: analýza otázky č. 7 – Jste ze strany Policie ČR k dalšímu odbornému vzdělávání nějakým způsobem motivován/a? (s. 109)
- Graf 21 Skupina U: analýza otázky č. 6 – Máte zájem se po nástupu k Policii ČR nějakým způsobem nadále vzdělávat? (s. 110)
- Graf 22 Skupina P: analýza otázky č. 8 – Jaký druh motivace k dalšímu vzdělávání u Vás převládá? Skupina U: analýza otázky č. 7 – Jaký druh motivace k dalšímu vzdělávání u Vás převládá? (s. 111)
- Graf 23 Skupina P: analýza otázky č. 9 – Považujete v současné době práci u Policie ČR za prestižní zaměstnání? Skupina U: analýza otázky č. 8 – Považujete v současné době práci u Policie ČR za prestižní zaměstnání? (s. 112)
- Graf 24 Skupina P: analýza otázky č. 10 – Považujete práci u Policie ČR za celoživotní povolání? Skupina U: analýza otázky č. 9 – Považujete práci u Policie ČR za celoživotní povolání? (s. 113)
- Graf 25 Skupina U: analýza otázky č. 10 – Jak vnímáte práci u Policie ČR? (s. 114)
- Graf 26 Skupina U: analýza otázky č. 11 – Jak si představujete svou budoucnost u Policie ČR např. za 10 let? Čeho byste chtěl/a u Policie ČR dosáhnout? (s. 115)
- Graf 27 Skupina P: analýza otázky č. 11 – Co Vám práce u policie přináší nejvíce? (s. 116)
- Graf 28 Skupina P: analýza otázky č. 12 – Co Vás v práci u policie nejvíce demotivuje? (s. 117)
- Graf 29 Skupina P: analýza otázky č. 13 – Uvažoval/a jste již někdy o ukončení služebního poměru? Z jakého důvodu? (s. 119)
- Graf 30 Skupina P: analýza otázky č. 14 – Myslíte si, že v případě zrušení výsluhového příspěvku byste nadále zůstal/a ve služebním poměru? (s. 120)
- Graf 31 Skupina P: analýza otázky č. 15 – Pokud zhodnotíte všechny kladné i záporné stránky, můžete říci, že jste nyní ve své práci celkově spokojen/a? (s. 121)

Graf 32 Skupina P: analýza otázky č. 16 – Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, rozhodl/a byste se opět požádat o přijetí do služebního poměru k Policii ČR? (s. 121)

## SEZNAM PŘÍLOH

P I: Schéma organizační struktury Policie ČR

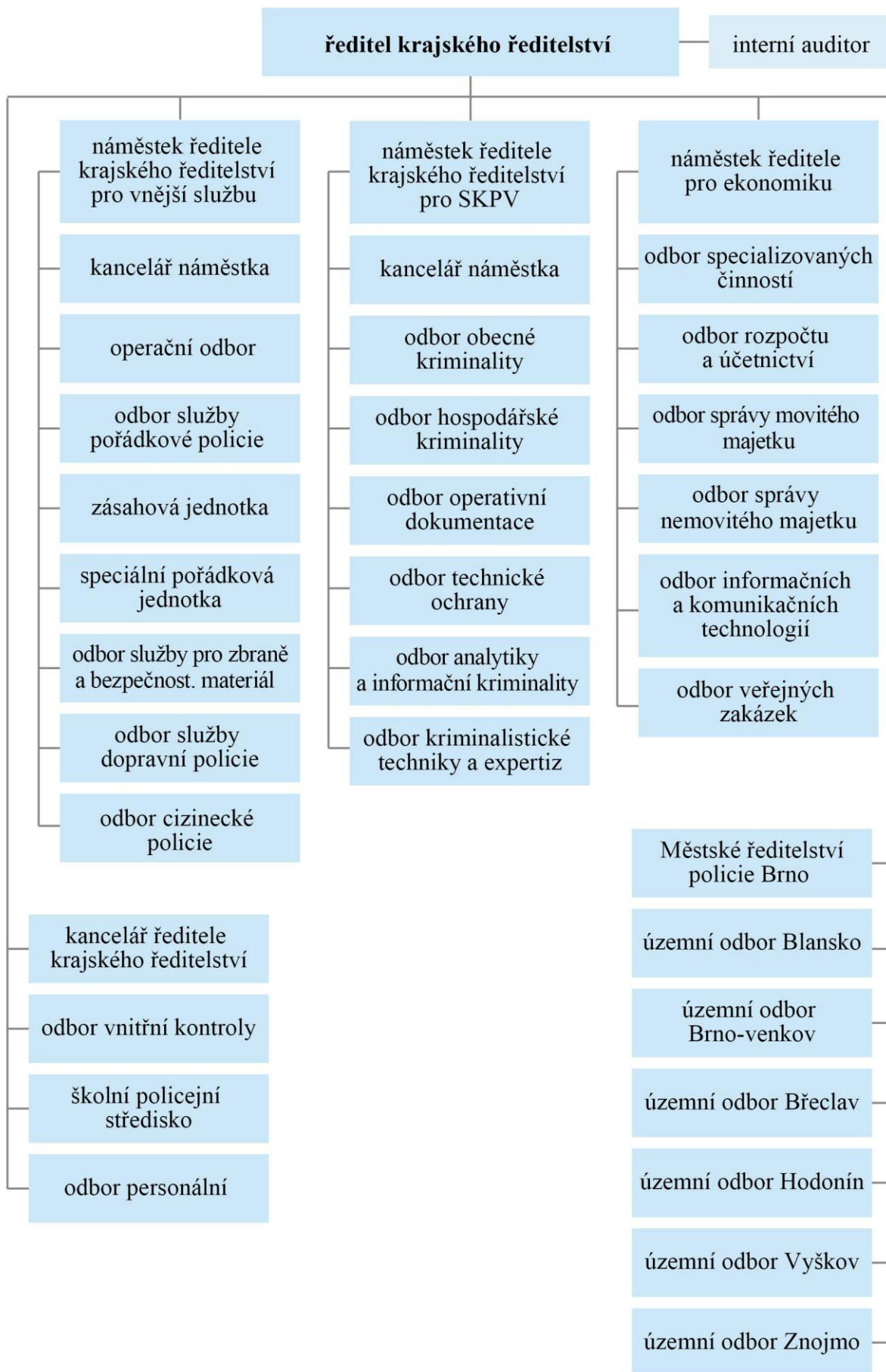
P II: Schéma organizační struktury Krajského ředitelství policie Jmk

P III: Dotazník k výzkumnému šetření skupiny P

P IV: Dotazník k výzkumnému šetření skupiny U



PŘÍLOHA P II: Schéma organizační struktury Krajského ředitelství policie Jmk





## **PŘÍLOHA P III: Dotazník pro skupinu P**

Vážená kolegyně, vážený kolego,

touto cestou si Vás dovoluji požádat o vyplnění předloženého dotazníku, jehož výsledky budou základem mého empirického výzkumu, zaměřeného na zjištění faktorů, které působí na pracovní spokojenost a motivaci policistů ve služebním poměru. Obracím se záměrně na Vás, policisty ve výkonu služby do 7 let, neboť věřím, že si ještě pamatujete dobu, kdy jste žádali o přijetí do služebního poměru a dosud nezapomněli s jakou motivací a ideály jste se pro výkon tohoto povolání rozhodovali.

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

Při vyplňování dotazníku si prosím vždy pečlivě přečtete zadanou otázku, a pokud nebude uvedeno jinak, vyberte a zakřížkujte pouze jednu odpověď, která nejvíce odpovídá Vašemu smýšlení. Pokud budete chtít Váš výběr změnit, zakroužkujte jej a označte novou odpověď. Předem Vám děkuji za Vaši ochotu, upřímnost a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Martina Pallová

K relevantnímu vyhodnocení dotazníku prosím vyplňte nejprve obecné informace k Vaší osobě:

**Pohlaví:**       muž               žena

**Váš věk:**       18–25       26–30       31–40       41–50       51 a výše

**Váš stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání:**

- střední vzdělání s maturitou                       vyšší odborné vzdělání  
 vysokoškolské vzdělání bakalářské               vysokoškolské vzdělání magisterské  
 jiné, prosím uveďte .....

**Rok Vašeho nástupu do služebního poměru:**

2008       2009       2010       2011       2012       2013

**Vaše současná služební hodnost:**

- asistent       vrchní asistent       inspektor  
 vrchní inspektor       komisař       vrchní komisař

**1. Co Vás nejvíce vedlo k tomu, požádat o přijetí do služebního poměru k Policii ČR?  
Vyberte prosím 3 možnosti:**

- jistota stálého zaměstnání
- finanční zajištění
- zaměstnanecké výhody práce u policie
- prestiž policejní profese
- zajímavý a různorodý obsah práce
- zájem a ochota pomáhat druhým
- motivace ze strany rodinných příslušníků, kteří u policie pracují/pracovali
- nemohl/a jsem najít práci

**2. Jaké byly Vaše představy o služebním příjmu policisty s porovnáním se skutečností?**

- výrazně lepší
- spíše lepší
- spíše horší
- výrazně horší

**3. Jste v současné době spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením?**

- rozhodně spokojen/a
- rozhodně nespokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a

**4. Jaký služební příjem by Vás uspokojil? Prosím uveďte, o kolik procent byste si představoval/a reálné navýšení Vašeho současného služebního příjmu?**

- 0–5 %
- 6–10%
- 11–15%
- 16–20%
- 21–25%
- 26–30%
- 31–40%
- nad 41%

**5. Které poskytované zaměstnanecké benefity oceňujete nejvíce? (bez ohledu na to, zda na ně máte v současné době nárok). Vyberte prosím 3 možnosti:**

- příspěvek na dopravu (zvláštní kupón na IDS Jmk v hodnotě 500 Kč/rok)
- příspěvek na dovolenou
- příspěvek na kulturu a sport
- příspěvek na životní nebo penzijní pojištění
- možnost čerpání zvýhodněných půjček
- finanční dary k životním a pracovním výročím
- 6 týdnů dovolené v kalendářním roce
- každoroční ozdravný pobyt v lázeňském zařízení v délce 14 dnů
- náhrada služebního příjmu při pracovní neschopnosti
- odchodné při ukončení služebního poměru
- výsluhový příspěvek – doživotní příspěvek za službu po skončení SP

**6. Jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání, jaké Vám Policie ČR v současné době nabízí?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**7. Jste ze strany Policie ČR k dalšímu odbornému vzdělávání nějakým způsobem motivován/a?**

- rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**8. Jaký druh motivace k dalšímu vzdělávání u Vás převládá?**

- vnitřní motivace = cítím potřebu se vzdělávat, vlastní seberealizace, zvýšení sebevědomí  
 vnější motivace = vidina větších peněz, kariérního postupu, uznání a pochvaly  
 nejsem nijak motivován/a

**9. Považujete v současné době práci u Policie ČR za prestižní zaměstnání?**

- rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**10. Považujete práci u Policie ČR za celoživotní povolání?**

- rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**11. Co Vám práce u policie přináší nejvíce? Vyberte prosím pouze jednu možnost:**

- finanční zajištění  
 jistotu stálého zaměstnání  
 uspokojení z pomoci druhým  
 možnost seberealizace  
 spokojenost z vykonané práce  
 profesní hrdost  
 uznání od rodiny a známých  
 vědomí, že i po skončení služebního poměru budu mít stálý příjem v podobě výsluhového příspěvku

**12. Co Vás v práci u policie nejvíce demotivuje? Vyberte prosím 3 možnosti:**

- pracovní stereotyp  
 nedostatečné finanční ohodnocení  
 komunikace s nadřízenými  
 vztahy na pracovišti  
 nadměrné množství práce  
 nedostatečné technické vybavení pracoviště  
 přílišná byrokratizace práce  
 klientelismus v rámci policie  
 nízká prestiž práce policie  
 fyzická náročnost práce  
 psychická náročnost práce  
 nebezpečnost práce – každodenní nasazení vlastního života

**13. Jaké opatření byste Vy osobně navrhl/a ke zlepšení motivace policistů ve výkonu služby?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**14. Uvažoval/a jste již někdy o ukončení služebního poměru? Z jakého důvodu?**

- neuvažoval/a jsem o ukončení služebního poměru  
 ano uvažoval/a; uveďte prosím důvod .....
- .....  
.....

**15. Myslíte si, že v případě zrušení výsluhového příspěvku byste nadále zůstal/a ve služebním poměru?**

- rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**16. Pokud zhodnotíte všechny kladné i záporné stránky, můžete říci, že jste nyní ve své práci celkově spokojen/a?**

- rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**17. Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, rozhodl/a byste se opět požádat o přijetí do služebního poměru k Policii ČR?**

- rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

## **PŘÍLOHA P IV: Dotazník pro skupinu U**

Dobrý den,

touto cestou si Vás dovoluji požádat o vyplnění předloženého dotazníku, jehož výsledky budou základem mého empirického výzkumu, zaměřeného na zjištění motivace uchazečů o přijetí k Policii České republiky.

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

Při vyplňování dotazníku si prosím vždy pečlivě přečtete zadanou otázku, a pokud nebude uvedeno jinak, vyberte a zakřížkujte pouze jednu odpověď, která nejvíce odpovídá Vašemu smýšlení. Pokud budete chtít Váš výběr změnit, zakroužkujte jej a označte novou odpověď. Předem Vám děkuji za Vaši ochotu, upřímnost a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Martina Pallová

K relevantnímu vyhodnocení dotazníku prosím vyplňte nejdříve obecné informace k Vaší osobě:

**Pohlaví:**       muž               žena

**Váš věk:**       18–25       26–30       31–40       41–50       51 a výše

**Váš stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání:**

základní       vyučen/a       střední vzdělání s maturitou       vyšší odborné vzdělání

vysokoškolské vzdělání bakalářské       vysokoškolské vzdělání magisterské

jiné, prosím uveďte .....

**Název školy a obor, který jste vystudoval/a (nejvyšší):**

Prosím uveďte .....

.....

**Vaše současná pracovní pozice:**

student       zaměstnanec       OSVČ       nezaměstnaný/á

jiné, prosím uveďte .....

.....

**Jak dlouho jste v současné pozici?**

do 1 roku       do 3 let       do 5 let       do 10 let       nad 10 let

**1. Co Vás nejvíce vede k tomu, požádat o přijetí do služebního poměru k Policii ČR?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2. Přípravoval/a jste se předem nějakým způsobem na přijímací řízení k Policii ČR?**

- ne, nijak speciálně jsem se nepřipravoval/a  
 ano, připravoval/a; uveďte prosím jak: .....
- .....  
.....  
.....

**3. Na jakém úseku Policie ČR byste chtěl/a pracovat a proč?**

- pořádková policie .....
- .....
- dopravní policie .....
- .....
- cizinecká policie .....
- .....
- služba kriminální policie a vyšetřování .....
- .....
- ekonomické útvary .....
- .....
- jiné, prosím uveďte .....
- .....  
.....

**4. Myslíte si, že je práce u Policie ČR dostatečně finančně ohodnocena?**

- rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**5. Které zaměstnanecké benefity byste nejvíce ocenil/a? Vyberte prosím 3 možnosti:**

- příspěvek na dopravu
- příspěvek na dovolenou
- příspěvek na kulturu a sport
- příspěvek na životní nebo penzijní pojištění
- možnost čerpání zvýhodněných půjček
- finanční dary k životním a pracovním výročím
- 6 týdnů dovolené v kalendářním roce
- každoroční ozdravný pobyt v lázeňském zařízení v délce 14 dnů
- náhrada služebního příjmu při pracovní neschopnosti
- odchodné při ukončení služebního poměru
- výsluhový příspěvek – doživotní příspěvek za službu po skončení služebního poměru

**6. Máte zájem se po nástupu k Policii ČR nějakým způsobem nadále vzdělávat?**

- rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**7. Jaký druh motivace k dalšímu vzdělávání u Vás převládá?**

- vnitřní motivace = cítím potřebu se vzdělávat, vlastní seberealizace, zvýšení sebevědomí
- vnější motivace = vidina větších peněz, kariérního postupu, uznání a pochvaly
- nejsem nijak motivován/a

**8. Považujete v současné době práci u Policie ČR za prestižní zaměstnání?**

- rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**9. Považujete práci u Policie ČR za celoživotní povolání?**

- rozhodně ano       spíše ano       spíše ne       rozhodně ne

**10. Jak vnímáte práci u Policie ČR? Vyberte prosím 3 možnosti:**

- práce fyzicky náročná
- práce psychicky náročná
- práce jednotvárná, stereotypní
- práce zajímavá, různorodá
- práce s přehnanou administrativou – byrokratická práce
- práce nedostatečně finančně ohodnocená
- práce s neodpovídajícími pracovními podmínkami
- práce nebezpečná – každodenní nasazení vlastního života
- práce extrémně stresující
- práce s jistotou stálého zaměstnání
- práce, která umožňuje pomáhat druhým
- práce, která přináší pravidelné finanční zajištění

**11. Jak si představujete svou budoucnost u Policie ČR např. za 10 let? Čeho byste chtěl/a u Policie ČR dosáhnout? Prosím uveďte:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....