

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

**Rozbor motivačních faktorů v činnosti přestupkových
pracovníků Městské policie hl. m. Prahy**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:
JUDr. Vladimír ŠVÁB

Vypracovala:
Bc. Hana Hemmerová

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Rozbor motivačních faktorů v činnosti přestupkových pracovníků Městské policie hl. m. Prahy“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

Brno 16. 3. 2010

.....
Bc. Hana Hemmerová

Poděkování

Děkuji panu JUDr. Vladimíru Švábovi za užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

.....
Bc. Hana Hemmerová

O B S A H

Úvod

Teoretická část

1	Charakteristika Městské policie hl. m. Prahy	2
1.1	Historie	4
1.2	Současná situace	7
1.3	Činnost přestupkového pracovníka	9
1.4	Dílčí závěr	14
2	Osobnost přestupkového pracovníka	15
2.1	Sociální percepce	15
2.2	Komunikace	16
2.3	Aspekty vyzrálé osobnosti	19
2.4	Dílčí závěr	20
3	Motivace lidského jednání v souvislosti s pracovním výkonem	21
3.1	Zdroje v motivaci lidského jednání	21
3.2	Překážky v motivaci lidského jednání	26
3.3	Pracovní spokojenost	28
3.4	Pracovní mobilita	30
3.5	Stabilizace zaměstnanců	33
3.6	Dílčí závěr	37

Empirická část

4	Průzkum motivačních faktorů u přestupkových pracovníků	38
4.1	Použité metodiky u Městské policie hl.m. Prahy	38
4.2	Pracovní hypotézy	40
4.3	Charakteristika referenčního souboru	41
4.4	Interpretace průzkumu a jejich výsledky	46
4.5	Vyhodnocení pracovních hypotéz	102

Závěr 106

Resumé 110

Anotace a klíčová slova 112

Seznam použité literatury 114

Seznam příloh 116

Úvod

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma „Rozbor motivačních faktorů v činnosti přestupkových pracovníků Městské policie hl. m. Prahy. V současné době je již známým faktem, že největším bohatstvím každého podniku jsou lidské zdroje, tzn. zaměstnanci. Investování do rozvoje lidského kapitálu se bohatě vyplatí každému dobrému manažerovi, neboť se mu to mnohonásobně vrátí při plnění podnikových cílů, na nichž se podílejí zejména správně motivovaní a loajální zaměstnanci.

Toto téma je mi blízké, neboť u Městské policie hl.m. Prahy pracuji již dvanáct let a přestupkového pracovníka u této organizace jsem vykonávala pět let. V současné době třetím rokem vykonávám funkci zástupce ředitele na Obvodním ředitelství Městské policie Praha 10 a motivační politika u Městské policie mě zajímá již delší čas.

Pro zpracování teoretické části jsem použila rozbor nastudované odborné literatury k danému tématu, interní dokumenty Městské policie hl. m. Prahy, ale i vlastní zkušenosti získané během působení u Městské policie.

Empirickou část průzkumného šetření jsem zpracovala metodou anonymního dotazníku a pro přehled jsem svoji práci zpracovala do odstavců a kapitol.

V první kapitole se zabývám charakteristikou Městské policie hl. m. Prahy, která v sobě zahrnuje historii, současnou organizační strukturu a činnost přestupkového pracovníka.

Druhá kapitola se zabývá osobností přestupkového pracovníka, sociální percepcí, komunikací a aspekty vyzrálé osobnosti.

Třetí kapitola se orientuje na motivaci lidského jednání v souvislosti s pracovním výkonem, přičemž nám popisuje možné zdroje a překážky v motivaci lidského

jednání. V závěru této kapitoly se zabývám pracovní spokojeností, mobilitou a stabilizací zaměstnanců.

Čtvrtá kapitola zahrnuje průzkum u dvou skupin respondentů (přestupkoví pracovníci zařazení na Úseku celoměstských útvarů - ÚCÚ a těch, kteří jsou zařazení na Obvodních ředitelstvích – OŘ MP) Městské policie hl. m. Prahy. Tento průzkum byl proveden pomocí dvou anonymních dotazníků. První byl určen všem přestupkovým pracovníkům a druhý byl určen přímým nadřízeným těchto přestupkových pracovníků.

První z nich zkoumá motivační faktory, které souvisí mimo jiné s vykonanou prací, mzdou, přímým nadřízeným, s pracovními vztahy, benefity, pracovním prostředím, pracovními pomůckami a bezpečností práce. Druhý dotazník zkoumá postoje přímého nadřízeného k problematice motivační strategie přestupkových pracovníků.

Zdrojem mých informací mi byla odborná literatura a zkušenosti získané při působení u Městské policie hl.m. Prahy, kde pracuji jako zástupce ředitele Obvodního ředitelství Prahy 10. K naplnění cíle jsem použila metodu anonymního dotazníku.

Jsem si vědoma toho, že poznatky získané v průzkumném šetření nelze zobecnit a platí pouze v daném zkoumaném souboru.

Cílem této práce je přispět ke zlepšení motivační strategie a pracovní spokojenosti přestupkových pracovníků, a tím i k snížení pracovní fluktuace u Městské policie hl. m. Prahy, a to na základě analýzy příčin, které ji způsobují. Základem pro tuto analýzu je průzkum, rozbor motivačních faktorů a pracovní spokojenosti v činnosti přestupkových pracovníků, neboť míra pracovní spokojenosti, či nespokojenosti významným způsobem determinuje fluktuační tendence a to ne jen těchto pracovníků.

1 Charakteristika Městské policie hl. m. Prahy

1.1 Historie

Po roce 1989 bylo svěřeno do samostatné působnosti obcí zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku a to dle právního řádu zákonem č. 367/1990 Sb., o obcích. V souvislosti se zajištěním místních záležitostí byla obcím dána možnost zřizovat obecních policí. Obce sice mohou prostřednictvím obecní rady ukládat úkoly útvarům Policie ČR v souvislosti se zabezpečováním místních záležitostí veřejného pořádku, Policie ČR však tyto úkoly musela plnit vedle dalších úkolů jí uložených dle zákona o Policii ČR. Obce viděly ve zřízení obecní policie, možnost, mít vlastní donucovací aparát, nezbytný k tomu, aby úkoly, za které nesou politickou a společenskou odpovědnost, mohly také reálně svými silami plnit. Mimo jiné i toto je obsaženo v Důvodové zprávě k zákonu č. 553/1991 Sb. o obecní polici. Domnívám se, že k přijetí zákonných úprav umožňujících zřizování obecních policí v České republice, byla i jistá snaha o decentralizaci státní moci a její přenesení do působnosti obcí a měst, stejně tak, jako společenské změny po listopadu 1989. Dalším faktorem, který patrně přispěl ke vzniku institutu obecní policie v ČR, byla tehdejší velmi rozsáhlá amnestie, jenž se mnohdy týkala i osob nepřevychovaných, či nepřevychovatelných. V důsledku toho došlo k rapidnímu nárůstu kriminality.

Městská policie v Praze vznikla ve své podstatě z nutnosti. Státní policie, tehdy ještě SNB, byla v roce 1990 téměř ochromena, neměla žádnou prestiž a jakýkoliv její zásah byl ihned označen za zvůli. Příslušníkům policie se do terénu moc nechtělo, a tak v centru města vznikla situace, která byla naprosto neúnosná.

Na šest tisíc recidivistů vypuštěných na základě amnestie se prohánělo pražskými ulicemi ve kterých skutečně nebylo bezpečno. Tehdejší Veřejná bezpečnost alespoň nasadila hlídky pohotovostní motorizované jednotky, vznikl i specializovaný útvar v Krakovské ulici na Praze 1, který měl dohlížet na situaci v centru, především na Václavském náměstí. „Hodláme ustavit pražskou městskou policii, kterou by řídila radnice

a od té stání by se lišila jak uniformou, tak i pravomocemi, dohlížela by na veřejný život,“ uvedl v srpnu 1990 tehdejší primátor Jaroslav Kořán.¹

Obecní policie v ČR byla ustanovena zákonem č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Ačkoliv tento zákon hovoří pouze o policii obecní, je obecní policie ve městech analogicky nazývána městskou policií. Obecní policie je předně považována, jako služba občanům obce a z toho vycházela při svém vzniku i Městská policie hl. m. Prahy.

Městská policie hl. m. Prahy působí na území hlavního města od 11.5.1992. Byla zřízena obecně závaznou vyhláškou hl. m. Prahy č. 5/1992, vydanou na základě zákona ČNR č. 410/1992 Sb., o obcích a zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii. Její činnost spočívá především v zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku v rámci působnosti města, tedy na území celého hl. m. Prahy. Tehdy Městská policie hl. Prahy měla 87 členů a jejím ředitelem se stal Rudolf Blažek, který si přinášel první zkušenosti z bezpečnostní práce u agentury Pinkerton, která pracovala pro radnici Prahy 1. Strážníci, kteří se rekrutovali z valné části z odborů veřejného pořádku místních úřadů, získávali první zkušenosti právě na oddělení v Krakovské, kde spolu s příslušníky státní policie nastupovali do služby. Pak ještě sloužili jeden měsíc u pohotovostní motorizované jednotky, která má základnu v Praze - Dáblicích a vyjíždí i dnes do ulic města.

Hned v říjnu 1992 začal pracovat i první oddíl městské policie – kynologové. Zakladatelem a velitelem byl Josef Žalud, který je dodnes jeho šéfem. Pod jeho vedením se podařilo v průběhu let vybudovat například základnu pro výcvik záchranářských psů. Praha je nyní jediným městem, které disponuje záchranou skupinou k přímému sutinovému a plošnému vyhledávání osob za využití psů.

Logicky po útvaru psovodů následovalo založení oddílu metro, který od té doby dozoruje pořádek v podzemce. V roce 2000 se z oddílu stal útvar, který disponuje se stoosmdesáti muži a stále roste. Dnes dohlížejí dvoučlenné hlídky strážníků ve všech centrálních stanicích po celou dobu provozu metra.

¹ http://www.praha.eu/jnp/cz/extra/metamorfozy/mestska_policie/index.html

Vzniklo i vzdělávací a výcvikové středisko pro městskou policii a to díky pochopení Střední policejní školy v Hrdlořezích. Zde výcvik započal v roce 1994 v provizorních prostorách a začátkem roku 1995 se přestěhoval na Budějovické nám. na Praze 4. Od roku 1998 až dodnes probíhá v areálu na Kundratce 19, Praha 8.

Rychlý rozvoj městské policie si vyžádal i změnu organizace. V roce 1994 se přestěhovalo ředitelství do Korunní 98 na Praze 10, do bývalé budovy ministerstva zdravotnictví, kde sídlí spolu se Záchranou službou hl.m. Prahy. O rok později vzniklo šest oblastních velitelství, přičemž každé velitelství mělo své přestupkové pracoviště. Zřízení přestupkového pracoviště na každém oblastním velitelství bylo již nutností, protože docházelo k většímu počtu odhalených přestupků a někdo takovou přestupkovou agendu zpracovávat musel. V roce 2000 se všech šest oblastních velitelství proměnilo v 15 obvodních ředitelství a opět, každé ředitelství má své přestupkové pracoviště, která fungují v tomto složení dodnes.

Klíčovým momentem pro práci městské policie je zcela určitě zavedení linky 156, která je nejrychlejším pojítkem mezi občany a strážníky. Linka 156 byla zavedena na sklonku roku 1994. Ještě blíže k občanům začala mít městská policie v okamžiku kdy byla zavedena funkce okrskáře. Po ní se volalo již dlouhá léta.

Okrskář - policista, který měl přesně vymezený okruh místní působnosti, existoval už za první republiky. V organizaci Veřejné bezpečnosti vydržel okrskář do konce 50. let, pak bylo místo okrskáře zrušeno a nahrazeno údajně účinnějšími formami policejní práce. Faktem je, že nejlepší prevencí proti kriminalitě je uniforma v ulicích a této doktríny se podrželo i vedení městské policie. Dnes se každý občan může obrátit na svého okrskáře, a díky dobrému nápadu radnice Praha 7 má na něj i mobilní telefon. Praha 7 totiž dala svým okrskářům mobilní telefony a jejího příkladu pak následovaly ostatní radnice. První okrskář se objevil už v roce 1993 na obvodě Prahy 6.²

Oficiálně byly okrskáři zavedeni na všech obvodních ředitelství v roce 2000.

² http://www.praha.eu/jnp/cz/extra/metamorfozy/mestska_policie/index.html

Pozoruhodně se změnilo i vybavení okrskářů, kteří například jezdí do terénu na kole nebo motocyklu, mají k dispozici mobilní telefony, fax, počítače a v neposlední řadě moderně vybavené okrskové služebny, kde mají v pravidelných intervalech úřední hodiny pro veřejnost.

1.2 Současná situace

Od vzniku Městské policie hl. m. Prahy došlo ke změně, jak v organizační struktuře tak ve vybavenosti strážníků, finančním ohodnocení, technické základně, pracovní vybavenosti aj. Ke konci roku 2009 u Městské policie hl. m. Prahy pracuje 2139 strážníků, z toho 1768 strážníků v přímém výkonu služby, kteří mají k dispozici nemalou základnu techniky a prostředků, která při vzniku Městské policie hl.m. Prahy rozhodně scházela.

Městskou policii hl. města Prahy tvoří dvě institucionálně oddělené složky, jejichž společným nadřízeným orgánem je primátor hlavního města Prahy. *Tyto složky tvoří:*

1. městská policie – která je souborem výkonných a nevýkonných útvarů městské policie.
2. inspekce městské policie – která kontroluje činnost městské policie, zákonnost postupu vedoucích i všech ostatních zaměstnanců. Dále se v rozsahu stanoveném organizačním řádem Městské policie hl. m. Prahy zapojuje do tvorby vnitřních předpisů Městské policie hl. m. Prahy a do prověřování a rozhodování stížností.

Prostřednictvím ředitele Městské policie hl. m. Prahy, MUDr. Pavel Bém (primátor) řídí Městskou policii hl. m. Prahy v úzké spolupráci s prvním náměstkem primátora JUDr. Rudolfem Blažkem, který byl pověřen zastupováním primátora ve věcech Městské policie v hl. m. Praze.

Mimo financí, které plynou na vybavení Městské policie z rozpočtu hl. m. Prahy, k jejímu především technickému rozvoji přispívají i jednotlivé městské části, které vynakládají na bezpečnost další desítky milionů korun.

Ke komunikaci občanů s Městskou policií hl. m. Prahy mimo běžných telefonních linek slouží i tísňová linka 156. Ředitelství městské policie naleznete na adrese Korunní 98, Praha 10 – Vinohrady.

Strážník Městské policie při plnění úkolů je povinen zejména:

1. dodržovat zákony a jiné obecně závazné právní předpisy
2. dbát cti, vážnosti a důstojnosti osob i své vlastní a nepřipustit, aby občanům v souvislosti s činností MP vznikla bezdůvodná újma a případný zásah do jejich práv a svobod překročil míru nezbytnou k dosažení účelu sledovaného zákrokem nebo úkonem
3. v pracovní době provést zákrok nebo úkon, nebo učinit jiné opatření, je-li páčán trestný čin nebo přestupek či jiný správní delikt anebo je-li důvodné podezření z jejich páčání
4. oznámit v případě, že byl spáchán trestný čin, věc Policii České republiky a v případě potřeby zajistit místo trestného činu

Mezi činnostmi, které pražští strážníci vykonávají, patří

- kontrolují a postihují nesprávné parkování, přestupky chodců a cyklistů,
- v rámci postihu dopravních přestupků využívají měřičů rychlosti, technických prostředků k zabránění odjezdu vozidel (tzv. botičky) a nařizují odstranění vozidel (odtah), která tvoří překážku v silničním provozu, provádějí kontroly SPZ a RZ s ověřením v evidenci odcizených vozidel a značek,
- dohlíží na dodržování pravidel občanského soužití,
- provádí kontroly živnostenských provozoven, převážně restaurací se zaměřením na podávání alkoholických nápojů dětem a mladistvím,
- ověřují v rámci prokázání totožnosti osob, zda tyto osoby nejsou v registru celostátně hledaných osob Policií ČR,

- zakročují proti zlodějům, násilníkům, výtržníkům, vandalům a dalším negativním jevům a přispívají tak k ochraně občanů a jejich majetku,
- postihují přestupky proti VEŘEJNÉMU POŘÁDKU, nejčastěji: - rušení nočního klidu, - znečišťování a zábor veř. prostranství, - neoprávněné odkládání odpadků a zakládání skládek,
- kontrolují dodržování vyhlášek města (např. v oblasti používání pyrotechniky, žebrání, veřejné zeleně atd.),
- dohlízejí na přechodech pro chodce, zejména v blízkosti základních škol na bezpečné přecházení zejména dětí,
- provádějí osvětovou a preventivní činnost pro spoluobčany.

Platná organizační struktura MP hl. m. Prahy a územní členění je znázorněno v přílohách (viz. přílohy č. 2 a 3).³

1.3 Činnost přestupkového pracovníka

Přestupkoví pracovníci u Městské policie hl. m. Prahy se dají rozdělit na dvě skupiny. Na ty co vykonávají přestupkovou činnost na Obvodních ředitelstvích Městské policie hl. m. Prahy (dále jen OŘ MP Praha 1 až Praha 15), na kterých je zařazeno celkem 35 přestupkových pracovníků a na přestupkové pracovníky, kteří jsou zařazeni na útvaru řešení přestupků, který spadá pod Úsek celoměstských útvarů Městské policie hl.m. Prahy (dále jen ÚCÚ MP), zde je zařazeno 56 přestupkových pracovníků. K řešení přestupků mají přestupkoví pracovníci u Městské policie hl. m. Prahy výborné podmínky pro vykonávání tohoto povolání. Mají k dispozici již kvalitně vybavená přestupková oddělení, která mají dokonalou techniku, bez které by tento proces nebyl možný. Vzhledem k tomu, že u Městské policie Praha pracují již dvanáct let, z toho pět let na přestupkovém pracovišti, mohu tento stav posoudit. Během této doby došlo ke spoustě změn, které ovlivnili chod přestupkových pracovišť. Největší změnu, změnu k lepšímu, kterou jsem

³ <http://www.mpraha.cz>

mohla během této doby zaznamenat, byl výběr vhodné elektronické databáze pro spáchané přestupky, která má pracovní název CEP – centrální evidence přestupků. Přestupkový pracovník vykonává veškerou administrativní agendu související s řešením přestupků, které nemohly být projednány na místě. V současné době, již existují interní příkazy a nařízení k jednotnému postupu při činnosti přestupkových pracovníků v podmínkách Městské policie Praha, ale o tom až níže.

Činnost přestupkového pracovníka na obvodním ředitelství Městské policie hl.m. Prahy (OŘ MP Praha 1-15)

V podmínkách Městské policie hl. m. Prahy, jak jsem se již zmiňovala, existuje jednotný postup pro činnost strážníků výkonných útvarů Městské policie hl. m. Prahy při řešení přestupků spáchaných vozidlem označeným registrační značkou nebo státní poznávací značkou, kdy osoba podezřelá ze spáchání přestupku není zastížena na místě jeho spáchání a byla mu na vozidlo umístěna tzv. „Výzva pro osobu podezřelou ze spáchání přestupku“ .

K obecným zásadám k evidenci takto zjištěných přestupků je zaveden elektronický systém Centrální evidence přestupků (dále jen CEP). V tomto systému jsou povinni všichni přestupkoví pracovníci a jim na roveň postavení strážníci všech výkonných útvarů Městské policie Praha mající oprávnění vstupu do CEP evidovat veškeré skutečnosti uvedené na parkovacím lísku, které jsou spojené se zjištěným přestupkem. V žádném případě tyto údaje nelze pozměňovat nebo svévolně vynechávat. Pokud by se tak stalo, mohlo by se jednat o trestný čin dle § 158 zák. č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, „zneužití pravomoci úřední osoby“. Zjednodušeně řečeno, přestupkový pracovník na OŘ MP Praha, zabezpečuje veškerou administrativní agendu související s řešením přestupků, které nemohly být projednány na místě.

Dále odpovídá za řádně zpracované výstupy pro potřeby správních orgánů. Je podřízen zástupci ředitele OŘ MP. Při zpracování přestupkové agendy je oprávněn obracet se na jednotlivé strážníky se žádostmi o doplnění chybějících údajů na příslušných tiskopisech, strážníci jsou povinni jeho žádosti vyhovět.

- Vyřizuje přestupky v souladu se zákonnými pravomocemi a jejich řešení zaznamenává do programu CEP. Do programu uvede všechny údaje k přestupku včetně evidenčních čísel pokutových bloků a do spodní části dílu A prvního pokutového bloku v rubrice „Doba, místo a druh přestupku“ zapíše pouze číslo, pod kterým je přestupek v programu evidován. Obdobně postupuje při řešení přestupků ve společném řízení.

- Eviduje v programu CEP podklady ke zpracování výzev k podání vysvětlení pro potřeby zjištění pachatele přestupku.

- Předává a oznamuje příslušným správním orgánům přestupky a jiné správní delikty, které Městská policie nemůže ve své kompetenci řešit.

- Bloky na pokuty evidují v „Knize zásob prodejních cenin“ tak, aby vznikl přehled o tom, kdy a komu byl blok daného evidenčního čísla přidělen

- Plní další úkoly podle pokynů svých nadřízených a je podřízen zástupci ředitele OŘ MP

Zjištěné přestupky, na které byl vypsán parkovací lístek, jsou zapsány v evidenci CEP a pokud nebyly ani po uplynutí 1 měsíce od vypsání parkovacího lístku dořešeny na příslušné služebně přestupkového oddělení Obvodního ředitelství Městské policie Praha, dále zpracovává a řeší Útvar řešení přestupků (dále jen ÚŘP), na Úseku celoměstských útvarů Městské policie Praha (dále jen ÚCÚ), prostřednictvím přestupkových pracovníků, zde zařazených.

Činnost přestupkových pracovníků na ÚŘP, kteří jsou zařazeni na ÚCÚ

Pracovníci ÚŘP jsou povinni bezodkladně provádět do evidence CEP zápis o všech skutečnostech o kterých se dozví při procesu řešení přestupku.

Při řešení přestupků je postupováno v souladu se zákonnými normami, zejména zákonem č. 200/1990 Sb., o přestupcích ve znění pozdějších změn a doplňků.

Přestupkoví pracovníci na Útvar řešení přestupků se podílí na spolupráci s orgány státní správy a samosprávy. Přitom plní zejména tyto úkoly:

- Vede centrální datové soubory.
- Provádí sumarizaci datových souborů získaných od přestupkových pracovníků OŘ MP.
- Zajišťuje ve spolupráci s příslušným odborem MHMP data majitelů vozidel, kterými byly spáchány přestupky, a vkládá je do centrálního datového souboru přestupků.
- Provádí doplnění chybějících dat přestupce pomocí údajů získaných z Centrální evidence obyvatel.
- Zpracovává podklady pro následné řešení přestupků:
- Vede přehled došlých úhrad pokut na místě nezaplacených podle podkladů ekonomického útvaru městské policie.
- Vypracovává výzvy pro podání vysvětlení a žádosti o předvedení.
- Plní další úkoly podle pokynů náměstka ředitele pro celoměstské útvary.

Na Útvaru řešení přestupků v současné době pracuje, jak jsem již zmiňovala 56 přestupkových pracovníků. Jako první útvar pro řešení přestupků s celoměstskou působností existovalo oddělení přestupků a to od roku 1994 do roku 1997 kdy bylo z organizačních důvodů zrušeno. Od té doby se všechny přestupky řešily jen na přestupkových pracovištích OŘ MP. Do konce roku 2001 neexistoval útvar pro řešení přestupků s celoměstskou působností. Toto se opět změnilo a přestupkové pracoviště zahájilo svoji činnost počátkem roku 2002, jako nový útvar Městské policie hl. m. Prahy s celoměstskou působností. Organizačním řádem bylo od 1. 10. 2002 zařazeno přestupkové

oddělení, jako Útvar řešení přestupků pod Úsek celoměstských útvarů Městské policie hl.m. Prahy (ÚCÚ).

Jak uvádím výše, hlavním úkolem tohoto útvaru je řešení přestupků spáchaných na úseku bezpečnosti a plynulosti silničního provozu, zejména v oblasti neoprávněného parkování, řešitelných v rámci zákonné působnosti městské policie na území hl. m. Prahy. Jedná se o dořešení přestupků zjištěných na jednotlivých OŘ MP Praha se silničním vozidlem, u kterého se řidič v době přestupku nenachází. S novelou zákona č. 361/2000 Sb., o silničním provozu v červenci 2006, kdy došlo k rozšíření pravomocí strážníků o řešení přestupků „překročení nejvyšší povolené rychlosti“, řeší tento útvar i tyto přestupky, které byly zadokumentovány pomocí kamerového systému při úsekovém měření rychlosti.

Nedílnou součástí činnosti přestupkového pracoviště je zjištění majitelů motorových vozidel, se kterými byly spáchány přestupky, zpracovávání a odesílání výzev k podání vysvětlení a dále pak samotné řešení přestupků v blokovém řízení. Od června roku 2003 zpracovává podněty k vymáhání neuhrazených pokut, které byly uloženy na „složenkou“ soudní cestou formou exekucí.

Mezi další činnosti útvaru patří i veškerá administrativní agenda související s řešením přestupků na úseku dopravy a metodické řízení přestupkových pracovišť na všech OŘ MP.

Na útvaru řešení přestupků a na dalších přestupkových pracovištích OŘ MP jsou zprovozněny platební terminály HVB Bank Czech Republic. a. s., které umožňují provádět bezhotovostní úhrady uložených blokových pokut jednotlivými přestupci pomocí bankovních platebních karet EuroCard - MasterCard, MasterCard Elektonic, VISA, Maestro a VISA Elektron.

Činnost útvaru řešení přestupků na ÚCÚ organizuje, řídí a kontroluje jeho vedoucí, který odpovídá za práci podřízených zaměstnanců. Je přímo řízen náměstkem pro řízení celoměstských útvarů..

1.4 Dílčí závěr

Z této kapitoly je patrné k jakému vývoji došlo od vzniku Městské policie do dnešní doby. Jak složitá a náročná cesta byla k vytvoření tak velké organizace, která v dnešní době se určitě potýká ještě s nějakými problémy, ale to hlavní pro co Městská policie Praha byla zřízena se daří naplňovat ke spokojenosti Pražanů. V závěru této kapitoly je přiblížena náročná činnost přestupkových pracovníků a důležitost synchronizace, ke které došlo při evidování a řešení dopravních přestupků u Městské policie hl. m. Prahy. Pro lepší představivost o náročné práci přestupkového pracovníka je zde popsána činnost, jak přestupkového pracovníka zařazeného na OŘ MP tak na ÚCÚ.

Se zavedeným elektronickým systémem CEP pro evidenci přestupku jsem spokojená a nebýt moderní doby, která nám umožňuje elektronické databáze, jen stěží by bylo možné mít tak dokonalý přehled o spáchaných přestupcích a jejich řešeních. Nicméně i přes dokonalé databáze i zde svou roli hraje lidský faktor a to v podobě dobře odvedené práce přestupkového pracovníka na kterého jsou kladeny nemalé nároky.

2 Osobnost přestupkového pracovníka

2.1 Sociální percepce

V psychologii se rozumí sociální percepce vnímání člověka člověkem. Dva lidé se však nevnímají takoví jací jsou, ale vnímají se zkresleně. Vnímání člověka člověkem je vždy subjektivní a je zkresleno předchozími znalostmi, zkušenostmi, praxí, vnucenými stereotypy vnímání, profesionální deformací, únavou člověka, světelnými podmínkami apod. Vstoupení do děje a ovlivnit jeho průběh není až tak obtížné. Někdy je otázka náhody. O něco složitější už je při takovém vstupu (ne)verbálně vyjádřit své myšlenky a pocity. A asi nejtěžší je při něm působit na druhé tak, aby interakci/komunikaci pochopili „správně“, což je otázka citlivosti a životní zkušenosti na všech frontách.⁴

Sociální percepce označuje proces vnímání a hodnocení okolí.⁵ Na správné vnímání a hodnocení má silný vliv i inteligence, věk, intuice, struktura osobnosti pozorovatele a hodnotitele. Čím je člověk starší, inteligentnější čím větší je integrovanost a stabilita jeho osobnosti, tím kvalitněji a objektivněji vnímá druhého člověka. Existují určitá zkreslení sociální percepce mezi ně řadíme profesionální deformaci. Člověk, který delší dobu vykonává určité povolání začne pozorovat a vnímat okolí i osoby pod vlivem svého městnání. Zubař se například dívá lidem především na kvalitu chrupu, zpěvák posuzuje jejich hlas a kadeřník jejich vlasy. Přestupkový pracovník zase může mít tendenci v každém občanovi vidět přestupce, podvodníka nebo problémového člověka, protože se ve svém povolání přestupkového pracovníka se s těmito lidmi setkává často. Profesionální deformace příliš zužuje vnímání, což je nežádoucí pro většinu profesí, nejškodlivější však může být právě pro poslání přestupkového pracovníka potažmo pro všechnu policejní práci. Přestupkový pracovník, který se bude dívat na občana jako na přestupce nebo na zločince, nemůže ho chápat, nemůže mu pomáhat, nemůže tedy plnit základní poslání Městské policie hl. m. Prahy. Musí si uvědomit, že většina občanů naší republiky nemá problémy se zákonem. Městská policie není jen represivní orgán, ale především slouží občanům a je

⁴ URBAN, L. *Sociologie. Praha: Eurolex Bohemia, a.s., 225s.*

⁵ URBAN, L. *Sociologie. Praha: Eurolex Bohemia, a.s., 225s.*

tady pro občany. Pomáhá jim ochraňovat jejich majetek, život, zdraví, radí jim v nesnázích a ukazuje jim cestu k jejich bezproblémovému životu. Každý pracovník Městské policie je odpovědný za to, jaké má jeho organizace Městské policie postavení, sociální statut a uznání. Každý z těchto pracovníků může tento statut zvýšit nebo pošlapat.

Přestupkový pracovník si musí uvědomit, že jeho vnímání může být zkreslené a tudíž se musí snažit co nejvíce o zachycení objektivních informací ke spáchanému přestupku, jako např. výslechem svědků, podrobným zápisem o podaném vysvětlení k přestupku, fotodokumentací, videozáznamem apod. Při tomto se přestupkový pracovník musí vyvarovat takzvané dokreslování situace tak, aby odpovídala jeho logice a zkušenosti.

2.2 Komunikace

Komunikace je výměna informací mezi dvěma nebo více osobami. Uskutečňována je zejména a prostřednictvím jazyka – verbálního sdělování.⁶ Komunikace může být bezprostřední nebo zprostředkovaná technickým zařízením např. telefon, vysílačka, radiotelefon, internet atd. Komunikace verbální a neverbální je u člověka neoddělitelná, přičemž neverbální stránka komunikace poskytuje asi 65% informací, jak tvrdí Američan Birdwhistell.⁷

Znalost verbální a neverbální komunikace umožňuje přestupkovému pracovníkovi lepší chování, jednání, předvídaní chování přestupce při projednávání přestupku. Lépe dokáže odhadnout emoční stav přestupce, jeho úroveň aktivace, připravenost k útoku, k útěku nebo spolupráce při projednávání přestupku.

Jak využít neverbální komunikace při projednávání přestupku? Jestliže řízení o přestupku probíhá s člověkem, který má překřížené nohy a ruce nebo jen ruce, se obtížněji domlouvá než s člověkem, který má ruce volně podél těla, či položené volně na stole. Pokud má takto překřížené končetiny je lepší přestupkové řízení začít neutrálním

⁶ URBAN, L. *Sociologie*. Praha: Eurolex Bohemia, a.s., 225s.

⁷ THIEL, E. *Mluvíme tělem, řeč těla prozradí víc než tisíc slov*. Knižní klub v Praze, 1997, 8 s.

rozhovorem a po té, co své končetiny uvolní, přistoupíme k samotnému přestupkovému řízení, protože v tento okamžik je přestupce uvolněný a projednávání přestupku probíhá v bezkonfliktním prostředí. Pokud se přestupce často dívá na hodinky, obrací se ke dveřím, sedí na okraji židle, má chuť odejít a přerušit přestupkové řízení je dobré co nejrychleji s ním celou záležitost projednat a přestupkové řízení ukončit a dále ho nezdržovat. Pokud se přestupce upřeně na nás dívá, má zaťaté zuby a je ve stresu tak takový přestupce se často pokusí zaútočit. Musíme se pokusit jeho stres uvolnit, pokud to jede a co nejdříve jeho přestupek projednat. Mezi nejhorší přestupce patří cholericke, popřípadě hysterické osoby, na které si musíme dávat největší pozor. Dokáží silně manipulovat s lidmi svým jednáním, zjevem a má těžko předvídatelné jednání, zvláště když je méně inteligentní. Takový hysterik nebo neurotik se nebojí scény ani na veřejnosti a často svými výpady napadá okolí bez příčiny a používá bez ostychu vulgárních slov ve velké míře. Přestupce, který při přestupkovém řízení jedná váhavě, pomalu, roztržitě, bude vypadat jako pesimista a nešťastný člověk, bude zřejmě melancholik. Na melancholiky pozor, protože se mezi nimi nachází mnoho alkoholiků, toxikomanů, lidí, kteří se vyhýbají práci, hypochondrů a hlavně stěžovatelů a to takových, kteří si stěžují na všechno a na všechny. Mezi melancholiky je také samozřejmě mnoho slušných, poctivých a pracovitých lidí. U těch problematických melancholiků postupujeme při projednávání přestupku vždy nedůvěřivě s nejvyšší opatrností, ale slušně a konkrétně.

U Městské policie Praha se prosazuje tzv. *asertivní komunikace*, která umožňuje sebeprosazení se bez toho, aby přestupkový pracovník nebo strážník v přímém výkonu služby při přestupkovém řízení neomezoval práva druhých, aniž by překračoval určité hranice. Každý strážník Městské policie Praha, který chce vykonávat práci přestupkového pracovníka musí podstoupit test na asertivní chování. Zvládnutí těchto testů je klíčovým momentem pro vykonávání této profese. Asertivně umí od přírody jednat a komunikovat jen malé procento lidí. Ostatní jednají v konfliktních situacích agresivně nebo pasivně. Zde, ale musím uvést, že asertivnímu jednání se dá do určité míry naučit. Každý přestupkový pracovník ve své pracovní činnosti může používat asertivní komunikaci. Jeho projev bude sympatičtější, přijatelnější a též méně konfliktní při přestupkovém řízení. V mnoha

případech může asertivní komunikace pomoci zabránit zbytečným útokům na veřejného činitele a to je velmi významná věc.

Nemalé problémy dělají přestupkovým pracovníkům takzvané „vmetky“. Vmetek je věta, která má přestupkového pracovníka naštvat, urazit nebo vyvést z rovnováhy. Přestupce, který používá těchto vmetků má za cíl uvolnit své napětí, vztek, nenávist, závist nebo zlobu. Pokud se takto našťvanému přestupci podaří naštvat přestupkového pracovníka, pak se přestupci uleví. Takovému mechanismu se říká záporný emoční negativní přenos, kterému se každý přestupkový pracovník musí účinně bránit a takovéto situaci nepodlehnu a zvládnout ji s přehledem a chladnou hlavou. Přestupkový pracovník se často ocitne v situaci, kdy vmetek na jeho adresu sledují další nezúčastněné osoby. Pokud přestupkový pracovník bude reagovat neadekvátně, zpočátku může vzbudit posměch a později i opovržení těchto nezúčastněných osob a to je nežádoucí. Celá tato situace se dá řešit metodou „Asertivního ano“. Přestupkový pracovník by měl souhlasit s tím, co mu přestupce říká, opakuje co nejpřesněji jeho narážku, nepřidává žádné další informace, nesnaží se oplácet stejnou urážkou a dbá na to, aby se hádka či urážky nestupňovali. Přestupkový pracovník by měl být i nadále klidný, protože ví, že přestupce neříká pravdu, ale prezentuje tím jen svůj názor a snaží se o uvolnění negativních emocí, které jsou v něm nahromaděny. Podoby asertivního ano mohou mít různou podobu např. „*Policie by se měla zajímat hlavně o zloděje a neřešit přestupky. – Ano policie se zajímá i zloděje, ale Vaším jednáním byl porušen zákon. To je, ale blbá otázka. – Máte pravdu, pokusím se zeptat jinak. Nepřeháníte to! – Máte pravdu službu беру dost vážně.*“

Přestupkový pracovník by se neměl nikdy nechat strhnout k agresivní komunikaci, protože po takové komunikaci, zpravidla často nastupuje stížnost na chování přestupkového pracovníka. Agresivní komunikace může vypadat i takto „*Člověče jste normální? Chodil jste vůbec do školy? Umíte se vůbec podepsat? Chodil jste do autoškoly vůbec?* apod.“

I když se přestupce chová povýšeně, nadřazeně, urážlivě, tak přestupkový pracovník musí svým klidným a rozvážným hlasem, svou vstřícností, věcností, převahou rozumu nad emocemi, přinutit přestupce, aby se choval jako civilizovaný člověk. Přestupkový

pracovník nemůže převzít agresivní chování od přestupce, jinak dojde k prohloubení hádky a zdárné ukončení přestupkového řízení je ohroženo.

Mezilidská komunikace je rozsáhlou oblastí, kde se může každý zdokonalovat. Pokud přestupkový pracovník rozpozná vmetky, záporný emoční negativní přenos, pochopí kritiku, naučí se ji používat, bude v řízení o přestupku úspěšný. Měl by mít na paměti, že mnoho konfliktů nevzniká právním pochybením ze strany přestupkového pracovníka, ale nesprávně vedenou komunikací.

*Z toho všeho tedy vyplývá, že „ Slova mohou znít nebo vypadat přesně a srozumitelně, ale, nejsou. Mezi tím, kdo sděluje, a tím, kdo sdělení přijímá, existují všechny druhy bariér. Když se tyto nepřekonají, bude sdělení překroucené nebo se vůbec k posluchači nedostane. Selže jako nástroj“.*⁸

2.3 Aspekty vyzrálé osobnosti

Psychologové často píší, že osoba, která by ráda vykonávala činnost přestupkového pracovníka, není zcela vyzrálou osobností a vyžaduje dozrání v určité oblasti. Znaky vyzrálé osobnosti:

Emoční jistota – city má v rovnováze, neuchyluje se k bezednému veselí ani k přehnané lítosti. Umí přijmout i negativní emoce, např. zranění i smrt blízkých osob, ztrátu majetku, omezení výhod, ale i ztrátu zaměstnání. Problémy, které má řeší a nespokojuje se pouze hořekováním nad tím, že něco nemůže nebo nemá. Dokáže i v tragických chvílích jednat s nadhledem a s určitou dávkou humoru.

Vztah k druhým lidem – respektuje práva druhých, zbytečně nezasahuje do kompetencí druhých lidí, je schopna navázat a udržet intimní vztah, dokáže respekt autoritu, své podřízené zbytečně neomezuje a neobtěžuje. Jedná s druhými přímo, bez manipulací a vytáček. V rovnováze je brání od druhých i dávání druhým, vyžadování pomoci i poskytování pomoci.

⁸ ARMSTRONG., M., STEPHENS., T. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, 59 s.

Realistický pohled na sebe – dokáže oddělit sebeobraz a skutečnost, zná rozsah svých možností a dělá to, co jí jde a co umí. Snaží se rozsah svých možností a dovedností rozšiřovat. Nachází rovnováhu mezi přítomností a budoucností. Má pocit, že svůj život skutečně řídí sama a pokud něco bude chtít skutečně, tak toho dosáhne. Má převahu praktického přístupu k životu nad teoretickým.

Určitá životní strategie – má vytvořenou určitou strategii života, svou životní filozofii, kterou často nemění. Žije rozumným životním stylem, má systém životních hodnot, vyzná se ve svých životních potřebách, žije na určité životní úrovni, které dosáhla a nesrovnává se s lidmi na podstatně jiné životní úrovni a s jinými možnostmi.

2.4 Dílčí závěr

Vnímání člověka člověkem, umění komunikace a vyzrálou osobnost, považují při práci přestupkového pracovníka za nepostradatelné. Pokud se podaří pro tuto práci vychovat nebo přijmout odborníky tohoto typu, bude odvedená práce přestupkového pracovníka vždy na profesionální úrovni a nebude docházet ke zbytečným konfliktům. Zároveň je zde patrné, že práce přestupkového pracovníka v podmínkách Městské policie je náročná a proto je zapotřebí pro jejich práci a dobrou motivaci zajistit důstojné podmínky a patřičné platové ohodnocení.

3 Motivace lidského jednání v souvislosti s pracovním výkonem

Člověk při vykonávání určité práce cílevědomě usiluje o zvládnutí stanoveného úkolu jen tehdy, když je k tomu přiměřeně motivován. Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické stavy a procesy, které je vedou k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko. Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.⁹ Důvodem, proč podniky věnují zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou stimuly, odměny, vedení lidí, komunikace a především práce, kterou vykonávají, je nepochybně jediné – snaha o dosažení trvale vysoké úrovně výkonu pracovníků.¹⁰

3.1 Zdroje v motivaci lidského jednání

Znalost individuální motivační struktury pracovníků a faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost, či nespokojenost jsou předmětem tzv. průzkumu motivačních potřeb pracovníků, který by se měl stát prvním krokem a předpokladem úspěchu při tvorbě motivačního programu organizace, včetně tvorby mzdového systému.¹¹

V našem chování a jednání existují určité hybné síly a těmto hybným silám pak říkáme motivy. Motivace tedy není nic hmatatelného, pomocí kterého se snažíme vysvětlit naše cílené chování a jednání. Někdy se také motivace rozděluje na vnější (je dána činy, které vyvolávají jiní lidé) a vnitřní (činy, které si vyvoláváme a spouštíme sami). Však, vždy platí, že vnitřní motivace je účinnější a silnější než motivace vnější. Zajímavost a důležitost motivace je dána mimo jiné i tím, že například jedno určité stejné jednání člověka můžeme

⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum 1994, 199s.

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing 1999, 282s.

¹¹ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE 1994, 68 s.

ve výsledku posuzovat a hodnotit někdy až zcela protikladně – právě v závislosti na motivech, které tohoto člověka k jednání vedly např. trestný čin nebo naopak velmi lidumilné jednání. Je důležité na tomto místě podotknout, že motivace vždy probíhá v nějakém čase, tzn. jedná se vždy o tzv. motivační proces a tento proces probíhá současně ve třech dimenzích.

Motivační proces se projevuje hlavně v první dimenzi, kterou je dimenze směru. Dimenzi směru můžeme vyjádřit pomocí slov: „chci to a to, rád bych to a to, toužím po tom a tom, je pro mě přitažlivé to a to“, nebo naopak „nechci se zabývat tím a tím, nezajímá mě to či tohle“. Vidíme-li před sebou smysluplný cíl začínáme být k němu intenzivně puzeni a rozvíjí se druhá dimenze motivačního procesu, kterou je dimenze intenzity. Jeho činnost a všeobecně lidská činnost je závislá na síle neboli intenzitě konkrétní motivace, protože dosahování cíle je vždy prostoupeno určitým úsilím. Dimenzi intenzity obvykle vyjadřujeme pomocí slov: „docela bych chtěl, velice chci, strašně toužím...“.

Pokud je motiv trvalý a vede ho k tomu, že na cestě za vytyčeným cílem zdolává jednotlivé dílčí překážky a nepříjemnosti, kráčí postupně po cestě k naplnění svého cíle a tím se rozvíjí třetí dimenze motivačního procesu, a tou je dimenze stálosti. Dimenze stálosti motivačního procesu je také často nazývána vytrvalostí nebo vůlí a vyjadřuje schopnost člověka překonávat nejrůznější vnitřní i vnější překážky.

Zde je patrné, že motivace je velmi těsně svázána s vůlí a uskutečňování cíle bez vůle nemůže existovat, ale platí to i naopak, vůle je naprosto prázdný hypotetický konstrukt v případě, že neexistuje motivace. Jedno bez druhého nemůže být, a to je dobré si uvědomit, když někomu vtlukáme do hlavy, že musí mít pevnou vůli a kdesi cosi.

V odborné literatuře najdeme mnoho teoretických definic pojmu motivace. Jako příklad lze uvést:

- Motivací člověka rozumíme soubor činitelů, představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání.¹²

¹² NOVÝ, I., BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press 1994, 183 s.

- Motivací rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho poznávání, prožívání a jednání. Lze ji chápat jako dynamické tendence jeho osobnosti.¹³

- Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost – určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují, a které vzbuzenou aktivitu udržují.¹⁴

Motivaci člověka vytvářejí skutečnosti, které se shrnují pod názvem zdroje motivace. Jsou velmi členité a mezi základní patří:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- ideály a hodnoty¹⁵

Potřeby – je jedna ze základních podmínek existence člověka. Musí pít, jíst, stýkat se s druhými lidmi, osvojovat společenskou zkušenost....Pokud člověk nemá možnost nějakou potřebu uspokojovat, vždy to prožívá jako něco nepříznivého. Potřeba je pocíťovaný nebo prožívaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Potřeba nutí jedince k jednání na jejímž základě se vytvářejí snahy, tužby a cíle, které ve svém jednání uskutečňuje. Potřeby člověka jsou rozmanité a v první řadě jsou určovány nutností zajistit biologickou existenci a rovnováhu lidského organismu. Pak jsou potřeby druhotné, které jsou určovány nutností společenského soužití jedince s druhými lidmi a postavení jedince ve společnosti

Jedna z nejznámějších motivačních teorií, Maslowova teorie potřeb (uvádí ji v psychologické literatuře), byla vytvořena americkým psychologem A. Maslowem (1908 – 1970). Podle Maslowa tvoří potřeby hierarchický systém a lze je členit do pěti úrovní, které mají pyramidální uspořádání:

¹³ PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: VŠE 1992, 115 s.

¹⁴ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE 2004, 23 s.

¹⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum 1994, 186 s.

- Potřeby biologické – souvisejí s porušením vnitřní rovnováhy organismu jako je třeba, potřeba stravy, spánku, aktivity, tekutiny, sexuální, kyslíku.....
- Potřeby bezpečí a jistoty – životní jistota, ekonomické zázemí, bezpečné prac. podmínky, jistota zaměstnání...
- Potřeby sounáležitosti a lásky – potřeba sociálních kontaktů, přátelství, sympatie, být někým milován, být kladně přijímán....
- Potřeby uznání a úcty – ocenění úspěchu, pověřování významnými aktivitami, odpovědností, být obdivován....
- Potřeby seberealizace – prostor pro tvořivost a rozvoj osobnosti, využití osobního potenciálu, práce se stává posláním, snaha naplnit svou individualitu

Sekundární potřeby vždy navazují na potřeby primární, tzn. mohou být plně uspokojovány v případě, že jsou uspokojeny potřeby primární. Potřeby mohou být ne vždy zcela uvědomované, popř. úplně nevědomé, tzn. takové, u kterých si člověk vůbec neuvědomuje motivační souvislost. Může pak být puzen dělat věci, kterým nerozumí, anebo je vědomě dělat nechce, protože jsou pro něj v danou chvíli nevýhodné.

Návyky – jako návyk lze označit opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci.¹⁶ Lze je i definovat, jako jisté automatické tendence opakovat dřívější vzorce chování pro určité situace. Jejich hlavním znakem je automaticnost, opakovanost, a fixace způsobu jednání v určitém typu situace.

Princip tedy spočívá v tom, že v průběhu celého života máme tendenci realizovat některé činnosti častěji, nebo dokonce pravidelně a navíc většinou v určitých pro nás typických situacích. Vzhledem k pravidelnosti dochází k opakování těchto činností, a ty se pak stávají svým způsobem našimi stereotypy neboli návyky. Návyk tedy můžeme definovat jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Vzniká pak zajímavý logický řetězec, kdy určité situace a problémy začne člověk

¹⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum 1994, 189 s.

řešit stereotypně, vzniká návyk a postupně závislost na tomto navyklém způsobu řešení, je to vlastně princip vzniku závislosti

Zájmy – zájem se postupně vyvíjí, jako určitý specifický soubor motivů, který se objevuje v životě daného člověka častěji a opakovaně. Motivace ve směru osobních zájmů je velmi důležitá pro rozvoj a obohacení člověka v souvislosti s jeho individuální osobnostní strukturou. Můžeme k tomu říci, že kolik je činností a kolik je lidí, tolik je také různých zájmů. Zájem je také rozhodujícím parametrem ve směru motivačního zaměření každého z nás.

Literatura nám nabízí celou řadu definic zájmu, např. „*Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů skutečnosti.*“¹⁷. Zájmy jsou spojeny s aktivizací činnosti člověka. Jde tedy v podstatě o jakoukoliv činnost, kterou jedinec provozuje proto, že ho těší, provozuje ji ze záliby. Z výše uvedené definice vyplývá, že zájmy mohou být velmi různorodé, např. sportovní, umělecké, rukodělné, sběratelské, technické, poznávací, aj.

Hodnoty - hodnota se dá vymezit jako něco, čeho si člověk váží jako něčeho žádoucího, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. „*Hodnoty jsou jakýmsi standardem (individuálním nebo socio-kulturním), jímž jsou věci z okolí provozovány a schvalovány.*“¹⁸

V průběhu získávání životních zkušeností se člověk setkává s nejrůznějšími skutečnostmi. Tyto skutečnosti se snaží poznat a přisoudit jim ve svém životě určitý význam neboli určitou hodnotu pro sebe sama. Hodnotu pak může člověk věcem dávat z pohledu vlastního prospěchu anebo z hlediska prospěchu celé společnosti lidí. Mnohdy právě základní hodnocení člověk přejímá v průběhu vývoje ze svého nejbližšího sociálního prostředí. Postupně si vytváří tzv. hodnotové mapy, které se postupně stávají součástí jeho individuálního hodnotového systému. Hodnotový systém je pro každého velice důležitou věcí, protože ovlivňuje konkrétní jednání člověka v různých situacích. Je pravděpodobné,

¹⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum 1994, 189 s.

¹⁸ URBAN., L. *Sociologie*. Praha: Eurolex Bohemia, a.s. 2006, 113 s.

že člověk bude motivován k činnostem, které povedou ke skutečnostem podle hodnotové hierarchie důležitějším a vyšším, tzn. ke skutečnostem, kterým člověk připisuje ve svém životě vysokou pozitivní hodnotu a naopak se bude vyhýbat věcem, kterým připisuje hodnotu negativní. Je jasné, že každý člověk má jiný systém hodnot a hodnotou pro něj může být prakticky cokoli. Existují ovšem jakési obecně platné hodnoty, jako je např. zdraví, práce, rodina, přátelství, vzdělání, peníze, upřímnost, úspěch.....

Ideály – „*ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítka jeho jednání*“.¹⁹ Týkat se může osobního profilu nebo životních cílů člověka. Zdůrazňuje v něm čeho si zvláště cení a čeho se mu nedostává. Hodnota se dá vymezit jako něco, čeho si člověk váží jako něčeho žádoucího, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.

3.2 Překážky v motivaci lidského jednání

Mezi pracovní překážky v motivaci lidského jednání patří především frustrace, demotivace a deprivace. Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. Tímto pojmem označujeme, jak určitou specifickou, objektivně definovatelnou situaci, pro kterou je charakteristickým rysem, že někdo či něco brání v realizaci motivované činnosti či v ukončení aktivované potřeby, tak určitý vnitřní, subjektivní prožitek či stav, který je důsledkem frustrační situace.²⁰

K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil. Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita.

¹⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum 1994, 190 s.

²⁰ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE 2004, 36 s.

Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli, (racionalizace),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).

Uvedené jednání (snad kromě prvního případu) je z hlediska firmy nežádoucí. Mezi manažery jsou rozšířené zejména následující demotivující techniky:

- Mikromanagement, nerespektování lidí a donucování, které zabíjejí nadšení.
- Agresivita, neempatičnost a ignorování rovnováhy mezi životem a prací, které likvidují emoce.
- Neúplná, nebo nekonzistentní komunikace, která ničí porozumění.
- Určování cílů ze strany manažera a nepodporování společné týmové práce na společných cílech, což vede k útlumu angažovanosti.
- Odměňování věcí, které by odměňovány být neměly, nebo špatné odměňování (například dát finanční odměnu tomu, kdo není motivován penězi).
- Techniky, které rozvracejí firemní kulturu.
- Přijímání nefér rozhodnutí vůči lidem, které ničí důvěru.

Pokud nedokážeme lidi motivovat, alespoň bychom je neměli demotivovat. Lidé, kteří nedosáhnou toho, čeho si mysleli, že dosáhnou nebo byli nařčeni neoprávněné kritice jsou frustrováni a demotivováni. To vše má za následek, že pracovník neodvádí dostatečné výkony a může dojít až k jeho znechucení k práci. Znechucený zaměstnanec nejen podává výkon pod hranicí svých možností, ale navíc s sebou může začít strhávat ostatní.

Je mnoho příčin a je mnoho symptomů znechucení, například si zaměstnanec stěžuje, že práce již není zábavnou, je přecitlivělý k drobným potížím, stěžuje si, že je přetížen, zpochybňuje hodnotu a důležitost úkolů, které má na starosti apod. Znechucený

zaměstnanec má chuť, přání a nutkání nedělat danou práci. A také to viditelně a slyšitelně projevuje navenek: remcá, nadává, zpochybňuje. Motivovaný tedy je, ale v opačném směru, než je pro organizaci žádoucí. Znechucení, což je projev nějakých emocí, dává managementu cenný signál o tom, že něco není v pořádku. Při odstraňování demotivačních činitelů a znechucení zaměstnanců, je jediným objektem působení manažer.

Protože „*veškerá motivovaná činnost člověka je činností, která směřuje k určitému cíli či k určitým cílům*“²¹, můžeme si ji představit jako klikatou cestu, na jejímž konci je vysněná odměna.

V případě deprivaci jde o psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu.

Odlišení deprivace od frustrace je možné zejména na základě charakteru neuspokojené potřeby (základní x nezákladní) a na základě délky působení překážek (dlouhodobé x krátkodobé). Také negativní dopady na lidskou psychiku jsou u deprivace mnohem zásadnější.

3.3 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je jen vrcholek ledovce, do kterého se promítá například obsah práce, způsob vedení nadřízenými, vliv kolegů, očekávání zaměstnanců, mimopracovní výhody, sociální výhody aj. Většina vážných problémů na sebe upozorňuje již chvíli předtím, než se stanou opravdu vážnými a než dojde k pracovní nespokojenosti.

V pracovním procesu se komplexně motivace projevuje ve vztahu člověka k práci v tom, jak člověk vzhledem k celé společnosti i k sobě hodnotí vykonanou činnost, jaké

²¹ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE 2004, 35 s.

místo zaujímá v jeho životě a prožívání. V rámci tohoto hodnocení se u člověka vždy projevuje vliv společenského prostředí, ve kterém žije a vyrůstá.

Definice pojmu pracovní spokojenost můžeme nalézt dokonce v platných normách řízení jakosti. Jednu z těchto definic uvádí např. norma VDA, verze 6.1 v kapitole Z 1.5, kde se píše: „*spokojenost vyjadřuje citový vztah zaměstnanců k jejich podniku. Aby bylo možno požadovat jejich připravenost k výkonu, musí být uspokojovány požadavky a očekávání zaměstnanců pomocí všeobšáhle péče o jakost.*“²²

Spokojenost v zaměstnání je klíčovým faktorem nejen pro pracovní pohodu, ale i pro podávání kvalitního výkonu. Zatímco výkon je výsledkem technicko-ekonomických a osobnostních předpokladů a týká se hodnocení práce, termín výkonnost zahrnuje spíše hodnocení pracovníka. Výkonnost člověka, tj. schopnost plnit určitý pracovní výkon, je u různých jedinců rozlišná a mění se i u téhož jedince (např. vlivem únavy, nemoci, zácviku, motivace aj.).

Spokojenost v zaměstnání a výkonnost pracovníka je také významně ovlivňována psychickou zátěží. Nejzávažnějším faktorem, který působí na člověka v pracovním systému, je stres. Čím více ho přibývá, tím více má negativní vliv na psychické procesy a snižuje výkon jedince (blokují se učební procesy, vnímání, zvyšuje se počet chyb, zhoršuje se přizpůsobivost, dochází ke zpomalení či útlumu).

Naopak v malých dávkách škodlivý není. Mírný stres může na výkon působit pozitivně – vede k adaptaci, k získávání odolnosti, stimuluje vývoj, nutí organismus ke zlepšení výkonu – stává se předpokladem aktivního života. Přiměřená hladina stresu vede k zostření pozornosti, soustředění a k zvýšení schopnosti dobře se rozhodnout, jakou strategii zvolit.

Příliš nízká úroveň stresu může vést k nedostatečné pozornosti, k odkládání rozhodování, stagnaci. Tento bod je však subjektivní a mění se i pro každého jedince podle

²² URBAN, T. *Statistické metody ve prospěch spokojenosti zaměstnanců*. Praha: Personál, 2004, roč. X, č. 2, 12 s.

jeho zdraví a dispozic. Nejčastějšími příčinami stresu jsou vnímání nebezpečí, pocity přetížení a jednotvárnosti, úkoly náhlé, nové nebo krátkodobě termínované, malá možnost rozhodování nebo naopak příliš vysoká zodpovědnost. K pocitu zvýšené psychické zátěže nejčastěji přispívají monotonie, časový tlak, vnucené pracovní tempo, vícesměnný pracovní režim nebo práce v noci.

„Obecně bychom mohli pracovní spokojenost interpretovat nejlépe jako bipolární kontinuum, v němž na jedné straně leží výrazná nespokojenost pracovníků a na straně druhé naopak jejich výrazná spokojenost (od -1 – do 1, přičemž 0 v tomto případě znamená neutrální vztah k práci – lhostejnost).“²³

3.4 Pracovní mobilita

Pracovní mobilita v životě člověka znamená změnu v pracovním životě, zda k lepšímu nebo horšímu, ukáže vždy až čas. Pracovní mobilita je závislá i na pracovních příležitostech v tom či onom regionu, kde člověk žije a jak je mu toto pracovní místo dostupné. Pojem pracovní mobilita, znají především mladší lidé než lidé starší, ale to je asi zapříčiněno tím, že starší lidé větší část odpracovali před rokem 1989, kdy pracovní mobilita byla vcelku neznámým pojmem. V této době lidé z velké části pracovali pomalu celý život v jednom či ve dvou podnicích.

Pracovní mobilitu jako jeden ze sociálních procesů, které probíhají v sociálních systémech podniků, je možné definovat jako pohyb jednotlivých pracovníků, resp. i celých profesních a kvalifikačních skupin, a to jak uvnitř sociální struktury daného podniku, tak mezi ní a sociálními systémy jiných podniků (Tomšík, 1991). V prvním případě se jedná o mobilitu vnitropodnikovou, ve druhém pak o mobilitu mezi podnikem a vnějším společenským prostředím, která je zpravidla označována jako fluktuace.²⁴

Vcelku známým klíčovým pojmem trhu práce je dnes flexibilita. Vyhráno má ten, kdo je schopen měnit zaměstnavatele, náplň práce či pracovní zařazení dle momentálních potřeb.

²³ PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: GradaPublishing 2002, 142 s.

²⁴ NOVÝ, I. SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing 2006, 129 s.

V Čechách však takováto pružnost stále není samozřejmostí. Zejména starší generace má k jakýmkoli změnám již předem nedůvěru. Také nejsme všichni ochotni se za práci přestěhovat, a to dokonce ani v případě, že se staneme nezaměstnanými.

Je pravdou že, náchylnější ke změnám, jak jsem již uvedla je jednoznačně mladší generace. Její příslušníky už dnes příliš nepřekvapí, jsou-li nuceni změnit náplň i místo své práce.

Všeobecně známá je naše nechuť ke stěhování, hodně občanů se nikdy nestěhovalo. A pokud už se stěhujeme, činíme tak většinou z rodinných a bytových důvodů. Pracovní nebo studijní důvody donutily ke stěhování pouze malé procento našich obyvatel a to převážně mladší generace.

Mohlo by se tedy zdát, že pracovní mobilita je u nás v podstatě neznámým pojmem, ale naštěstí si myslím, že tomu tak není, protože dnešní mladá generace je a bude muset být mnohem flexibilnější. Nic jiného jí totiž ani nezbyvá, protože kdo dnes není schopen a ochoten měnit bydliště, zaměstnavatele či své zaměření, ten na trhu práce neuspěje.

Příčiny pracovní mobility můžeme rozdělit zhruba do tří skupin:

1. *Faktory mimopodnikové povahy, které podnik nemůže ovlivňovat a kontrolovat. Patří mezi ně především vztah mezi nabídkou a poptávkou na trhu pracovních sil, společenská prestiž a atraktivnost jednotlivých povolání a umístění podniku či závodu v rámci určité lokality (to, zda podnik v daném regionu vytváří převahu existujících pracovních příležitostí nebo zda má na regionálním trhu pracovních sil konkurenci).²⁵*
2. *Faktory podnikové povahy, vytváří je podnik a, může je ovlivňovat a kontrolovat. Těchto faktorů je celá škála, dále se vnitřně člení a působí zpravidla v kombinacích – dva nebo tři i více současně. např. nevyhovující organizace práce, nízká mzda,*

²⁵ NOVÝ, I. SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing 2006, 132 s.

jednání nadřízeného, špatné vztahy na pracovišti, nedostatek perspektiv, nevyhovující pracovní podmínky, nebo pracovní režim, nevyužití kvalifikace apod.

3. *Faktory dané osobnostními charakteristikami pracovníků*, mezi něž můžeme zařadit např. pohlaví, věk, rodinný stav, počet dětí, vzdělání, profese, praxe apod.²⁶

Formy pracovní mobility

- a) mobilita horizontální a vertikální – v rámci *mobility horizontální* se jedná o takový pohyb nebo přesun pracovníků, při nichž nedochází ke změně jejich pracovní pozice. *Vertikální mobilita* mění úroveň pracovní pozice pracovníka, dochází k jeho sociálnímu vzestupu, či sestupu v hierarchii těchto pozic.²⁷
- b) mobilita profesní – zaměstnanec se vzdává své profese, kterou doposud vykonával a začíná se věnovat profesi nové – změna profese.
- c) odchod z pracovního procesu – je to odchod ze zaměstnání buď pouze dočasně (mateřská dovolená, nemoc, dočasná nezaměstnanost) nebo na natrvalo (invalidní důchod, odchod do důchodu, úmrtí, trvalá pracovní neschopnost)
- d) mobilita spojená s migrací – souvisí se stěhováním obyvatelstva – migrace. Pracovník může se změnou svého zaměstnání, změnit i místo svého bydliště
- e) mobilita ovlivnitelná a neovlivnitelná – zde především možnost ovlivnění mobility ze strany zaměstnavatele. K mobilitě neovlivnitelné patří především úmrtí pracovníka, změna jeho pracovní schopnosti v důsledku úrazu nebo nemoci, odchod do důchodu.
- f) mobilita řízená a neřízená – k *mobilitě neřízené* dochází zpravidla na základě rozhodnutí pracovníka. Mezi *mobilitu řízenou* lze zařadit řízení formy zaměstnanosti v podniku, odchody sezónních pracovníků, odchody pracovníků

²⁶ NOVÝ, I. SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing 2006, 133 s.

²⁷ NOVÝ, I. SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing 2006, 129 s.

s nimiž byl uzavřen pracovní poměr na dobu určitou, nebo odchody pracovníků ve veřejném zájmu.

- g) mobilita žádoucí a nežádoucí – rozlišovaná z hlediska jejich důsledků. Podle toho zda je jednotlivý přesun žádoucí či nežádoucí je to však komplikované a obtížné. Jsou tři hlediska, ze kterých je možné tento aspekt hodnotit a při tom jednotlivá hodnocení nemusejí být v souladu, mohou být dokonce protikladná. Hledisko celospolečenské, zaměstnavatele a pracovníka.
- h) mobilita potencionální a reálná – *Mobilita reálná* v určitém časovém období k ní skutečně došlo je tedy reálná. *Mobilita potencionální* je taková, u níž je předpoklad, že by v budoucnu k ní mohlo dojít, je tedy potencionální (fakt, že pracovník má úmysl odejít, rozhoduje se, hledá si místo apod.).

3.5 Stabilizace zaměstnanců

Zaměstnanci každého podniku, instituce, organizace očekávají od svého zaměstnavatele, že se k nim bude chovat nejen jako k zaměstnancům, ale i jako k lidským bytostem. Součástí tohoto chování je také vytváření podmínek pracovního prostředí. Jestliže zaměstnanci nejsou spokojeni, od svého zaměstnavatele odchází. Nadměrná fluktuace je spojena se vznikem nákladů na nábor, orientaci, sníženou výkonnost nově přijatých zaměstnanců. Mělo by tak být zájmem každého zaměstnavatele, udržet si vzdělaný a angažovaný potenciál personálu. Měl by tedy vhodným způsobem sledovat spokojenost svých zaměstnanců a tím si tak zajistit určitou stabilizaci zaměstnanců.

Pro zaměstnance jsou důležití vnímaví nadřízení, kteří jim budou v průběhu pracovního procesu poskytovat zpětnou vazbu, uznání a dobrý pracovní kolektiv, kteří jim vytvoří vhodné podmínky pro týmovou spolupráci. U mnoha povolání není zcela tak reálné, aby všechny tyto představy zaměstnanců byly naplněny zcela bez výhrad. Proto je v tomto

případě třeba si uvědomit, že „*hlavní roli při stabilizaci klíčových zaměstnanců hraje přímý nadřizený*“.²⁸

Stabilizaci zaměstnanců může výrazně ovlivnit i mimo jiné, dobrý systém sociálních výhod pro zaměstnance, který může podnik poskytnout svým zaměstnancům a tak jim zajistit i vyšší míru finanční jistoty.

V řadě podniků či firem není sociální program nijak formalizován, přesto některé požitky ze sociální oblasti zaměstnanci získávají. Má-li však tzv. péče o zaměstnance plnit své poslání, je třeba ji věnovat plnohodnotnou pozornost ze strany vedení podniku. Je třeba promyslet vnitřní souvislosti sociálních opatření ve firmě s ohledem na dlouhodobé záměry v jejich poskytování s důrazem na zajištění financování. Cílem by mělo být vytvořit systém poskytování sociálních výhod, který bude doplňovat mzdovou motivaci zaměstnanců, bude obsahovat princip solidarity i zásluhovosti, bude sloužit k regeneraci lidských zdrojů, bude marketingovým opatřením a bude přísně vycházet z dlouhodobých ekonomických a finančních možností podniku.

Při rozhodování, jak a kam umístit prostředky pro naplňování sociálního programu je nutné vycházet z toho, že ocenění přínosu zaměstnance v podobě mzdy nemůže při zvyšující se konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů na trhu práce, při nutnosti stabilizovat klíčové zaměstnance podniku a potřebě reagovat na neustále rostoucí cenu pracovní síly již zcela postačovat. Proto se hledají cesty, jak uvážlivě investovat do různých zaměstnaneckých výhod. Při tom je třeba respektovat následující podmínky:

- vazba strategie řízení lidských zdrojů na celofiremní strategii, tj. mimomzdové stimuly musí přispívat k efektivnímu využívání potenciálu zaměstnanců pro naplňování současných i dlouhodobých cílů podniku
- soustava výhod musí aktivně působit na zaměstnance tak, aby je motivovala k vyššímu výkonu a posilovala princip loajality se zaměstnavatelem

²⁸ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 2001, str. 52

- vyčleněné prostředky musí být využity co nejefektivněji, a to jak ve vazbě na zvýšení motivace zaměstnanců, tak i ve vazbě na daňové a odvodové podmínky.

Dalšími efekty správného využívání soustavy zaměstnaneckých výhod je udržení a posilování sociálního smíru v podniku, omezování míry fluktuace a v neposlední řadě určitá vyváženost principu spravedlnosti a solidarity. U výběru způsobu použití mimomzdových stimulů je třeba definovat, které poskytovat plošně, a které selektivně jen některým skupinám zaměstnanců. Zda diferencovat, zda je poskytovat také rodinným příslušníkům zaměstnanců a také, zda volitelně či bez možnosti vlivu zaměstnance.

Pro zaměstnavatele poskytujícího zaměstnanecké výhody je rovněž důležitým hlediskem při rozhodování o použití určitého nástroje podnikové sociální politiky zdroj financování určitého požitku. Financování je možné jednak z nákladů zaměstnavatele (snižujících základ daně z příjmů) a jednak z fondu kulturních a sociálních potřeb (příp. ze sociálního fondu), z výdajů nesnižujících základ daně z příjmů zaměstnavatele nebo přímo ze zisku po jeho zdanění. Jaké položky a jak ovlivňují základ daně řeší zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů (v platném znění).²⁹

Do systému sociálního programu můžeme zařadit i záležitosti pro někoho možná samozřejmé nebo zdánlivě patřící do jiné oblasti. Jsem toho názoru, že zde může být vše co zvýhodňuje zaměstnance v souvislosti s výkonem práce pro zaměstnavatele. A to:

1. Délka týdenní pracovní doby (méně než 40 hodin).
2. Výměra dovolené na zotavenou (možnost prodloužení o celé týdny s případnou diferenciací ve prospěch zaměstnanců s horšími pracovními podmínkami dle hodnocení rizik a provedené kategorizace prací – cílem je regenerace pracovní síly).
3. Překážky v práci s náhradou mzdy (i bez ní) nad rámec obecných předpisů (např. prodloužení volna v souvislosti s úmrtím rodinného příslušníka, narození dítěte, doprovod

²⁹ www.kursy.cz/2/3/odborne-prispevky-prace-mzdy-personalistika

dítěte v den zahájení školní docházky (první třída), studijní volno, odstraňování následků živelných událostí).

4. Odstupné plynoucí z organizačních změn (zvýšení o další násobky průměrného výdělku, např. podle věrnosti zaměstnavateli a rychlosti ukončení pracovního poměru).

5. Odstupné plynoucí z rozvázání pracovního poměru ze zdravotních důvodů (stanovení podmínek a výše násobků průměrného výdělku).

6. Penzijní připojištění se státním příspěvkem (stanovení podmínek a výše příspěvku zaměstnavatele s ohledem na daňové souvislosti – např. diferencovaného podle let věrnosti k podniku)

7. Soukromé životní pojištění pro případ dožití nebo pro případ smrti či dožití anebo na důchodové pojištění (jako v předchozím bodě).

8. Příspěvek při pracovní neschopnosti z důvodu nemoci

9. Stravování (stanovit podmínky a výši příspěvku na různé formy závodního stravování – vlastní zařízení, dovoz, cizí zařízení, poukázky).

10. Závodní preventivní péče (nasmlouvání podmínek a rozsahu péče s lékaři, očkování a speciální vyšetření dle výsledků hodnocení rizik).

11. Zvyšování kvalifikace, tj. včetně jejího získání nebo rozšíření (umožnění studia při zaměstnání – pracovní volno s náhradou platu).

12. Vzdělávání, tj. včetně udržování a obnovování kvalifikace (umožnění účasti na interních a externích kurzech podle profesí a funkcí).

13. Služební vozidlo i pro soukromé účely vybraným vedoucím zaměstnancům za úhradu benzínu.

14. Mobilní telefon určenému okruhu zaměstnanců, jako určitá kompenzace neustálé dosažitelnosti za úhradu hovorného nad stanovený limit.

15. Cestovní náhrady (využití rozpětí sazeb náhrad stravného a stanovení výše náhrad při přeložení a při přijetí do pracovního poměru, případně poskytnutí jiných a vyšších náhrad).

16. Podmínky ochrany zdraví při práci (poskytování ochranných nápojů, osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků, řešení osvětlení, tepelných a prostorových podmínek pracovišť, ruční manipulace s břemeny, zásobování vodou, vybavení sanitárními a pomocnými zařízeními, hodnocení zdravotních rizik při působení rizikových faktorů).

17. Příspěvky na kulturní, sportovní, rekreační vyžití nejen zaměstnanců, ale i jejich rodinných příslušníků.

Efektivně nastavený systém zaměstnaneckých výhod je důležitým činitelem, zajišťující stabilizaci zaměstnanců a současně dosahování firemních cílů.

3.6 Dílčí závěr

V této kapitole jsem se snažila přiblížit co je motivací lidského jednání a jeho překážky. Je zde i přiblížena pracovní spokojenost zaměstnanců, která má velký vliv na pracovní mobilitu a stabilizaci zaměstnanců. Ke konci této kapitoly jsou popsány mimomzdové zaměstnanecké výhody, které nemalou měrou mohou přispět ke stabilizaci nebo většímu pracovnímu výkonu zaměstnanců.

Empirická část

4 Průzkum motivačních faktorů u přestupkových pracovníků MP hl. m. Prahy

V této části představím konkrétní metody, které jsem aplikovala v rámci svého výzkumného šetření při rozboru motivačních faktorů v činnosti přestupkových pracovníků Městské policie hl. m. Prahy a zároveň zde budou formulovány i výzkumné hypotézy. Po popisu výzkumného souboru bude následovat přehledný popis získaných výsledků a ověření platnosti hypotéz.

4.1 Aplikovaná metodika u Městské policie hl. m. Prahy

K rozboru motivačních faktorů v činnosti přestupkových pracovníků Městské policie hl. m. Prahy jsem zvolila následující metody:

- studium odborné literatury
- studium interních řídicích aktů a podnikové dokumentace městské policie
- písemné dotazování (anonymní dotazník)

Studium odborné literatury

Studium odborné literatury a celé řady publikací mi pomohlo seznámit se s problematikou komunikace, pracovní motivace, motivačních faktorů, pracovní spokojenosti, pracovní mobility, stabilizace zaměstnanců. Výčet této prostudované literatury a publikací je uveden v seznamu použité literatury.

Studium interních řídicích aktů a podnikové dokumentace

Abych získala konkrétní informace o organizaci, jejich cílech, organizační struktuře a činnosti přestupkových pracovníků bylo nezbytné získat určité interní informace studiem interních řídicích aktů a dokumentů. Studium těchto materiálů bylo nezbytně nutné pro

pochopení a porozumění fungování organizace jako celku. Tyto informace jsou doplněny o informace, které čerpám z každodenní praxe u Městské policie hl. m. Prahy a to jako zástupce ředitele na Obvodním ředitelství Prahy 10.

Písemné dotazování (anonymní dotazník)

Pro získání vstupních dat k mé práci jsem použila techniku adresného písemného dotazování. Dotazník (viz. příloha č. 1) obsahuje celkem 28 otázek. Záměrem těchto otázek bylo zhruba obsáhnout výše zmiňovanou problematiku tzn. otázky související s rozbořením motivačních faktorů a pracovní spokojeností v činnosti přestupkových pracovníků a zahrnuje otázky zohledňující:

- obsah a charakter práce
- platové podmínky
- sociální vztahy na pracovišti
- zaměstnanecké výhody
- pracovní dobu
- pracovní prostředí
- přímý nadřízený
- péči o zaměstnance

Aby se respondenti mohli libovolně vyjádřit k danému tématu v dotazníku, záměrně jsem použila více různých typů otázek, jako jsou. otázky škálové, číselné stupnice, uzavřené, polootevřené i otevřené. Tato rozmanitost měla zajistit oživení dotazníku, aby vyplňování nebylo nudné a únavné pro respondenty. Před samotnou distribucí dotazníků mi byl udělen souhlas ředitele Městské policie hl.m. Prahy k průzkumnému šetření u této organizace. Dotazník byl respondentům distribuován v měsíci červenec až září 2009 na jednotlivá přestupková pracoviště Městské policie hl. m. Prahy v celkovém počtu 90 dotazníků. Z toho počtu se mi vrátilo 61 dotazníků, neboť někteří pracovníci se průzkumného šetření nechtěli účastnit. Těchto 61 vyplněných dotazníků (100%) jsem použila ke zpracování. Z celkového počtu 61 respondentů je 40 přestupkových pracovníků zařazeno na Útvaru řešení přestupků dále jen (ÚCÚ) a 21 přestupkových

pracovníků je zařazeno na Obvodních ředitelství Městské policie hl. m. Prahy dále jen (OŘ MP).

Pokud není uvedeno jinak, představují údaje u přestupkových pracovníků z ÚCÚ v procentech vždy počet procent z celkového počtu respondentů, tj. ze 40 přestupkových pracovníků a to se rovná 100%. A v případě přestupkových pracovníků OŘ MP tj. 21 přestupkových pracovníků a to je 100%.

Současně při distribuci byli všichni přestupkový pracovníci informováni o plné anonymitě dotazníku, poučení o významu a cíli výzkumu, metodách správného vyplňování a byli požádáni, aby odpovídali pravdivě a neopomíjeli možnost vyjádření v otevřených otázkách a byli ubezpečeni, že se na tomto výzkumném šetření nepodílí nikdo z vrcholového vedení.

4.2 Pracovní hypotézy

Po důkladném studiu dostupných odborných literárních pramenů a především pak podkladů interních řídicích aktů, doplněné vlastní zkušenosti z dob mé práce na přestupkovém pracovišti, s ohledem na zkoumané motivační faktory a pracovní spokojenost, ovlivňující stabilizaci přestupkových pracovníků, je možné stanovit následující pracovní hypotézy, jež vycházejí z předmětu a cíle celé práce s ohledem na skutečný stav v organizaci.

Pracovní hypotézy:

1. Předpokládám, že nestabilita přestupkových pracovníků je zapříčiněna především vysokou mírou pracovní nespokojenosti ve většině zkoumaných oblastí.
- Potvrzení či vyvrácení na tuto hypotézu bude vypovídat celý dotazník tedy otázky č. 1 až 28.

2. Myslím si, že nejvyšší míru pracovní nespokojenosti lze předpokládat v souvislosti s finančním ohodnocením, tzn. mzdou.
- Potvrzení či vyvrácení na tuto hypotézu se bude vypovídat otázka č. 7 až 11.
3. Domnívám se, že nejvyšší míra pracovní spokojenosti bude spojena s obsahem a charakterem vykonávané práce.
- Potvrzení či vyvrácení na tuto hypotézu se bude vypovídat otázka č. 1 až 6.
4. Předpokládám, že přestupkový pracovníci nejsou dostatečně informováni o všech mimomzdových zaměstnaneckých výhodách, jež jim organizace nabízí.
- Potvrzení či vyvrácení na tuto hypotézu se bude vypovídat otázka č. 12 až 18.
5. Myslím si, že u většiny přestupkových pracovníků zaměstnavatel neumožňuje studium při zaměstnání
- Potvrzení či vyvrácení na tuto hypotézu se bude vypovídat otázka č. 12 až 18.

4.3 Charakteristika referenčního souboru

Celkem na výzkumném šetření u Městské policie hl. m. Prahy se podílelo 61 přestupkových pracovníků Městské policie hl. m. Prahy, z toho 49,18 % žen a 50,82 % mužů

Z tohoto celkového počtu respondentů se výzkumného šetření účastnilo 40 přestupkových pracovníků zařazených na ÚCÚ – soubor respondentů **A**, z toho 32,50 % žen a 67,50 % mužů.

Z celkového počtu přestupkových pracovníků, kteří jsou zařazeni na OŘ MP - soubor respondentů **B**, se výzkumného šetření účastnilo 21 přestupkových pracovníků, z toho 80,95 % žen a 19,05 % mužů.

Z hlediska dosaženého stupně vzdělání na ÚCÚ jsou 4 respondenti, tj. 10,00 % vyučených bez maturity, 34, tj. 85,00 % s úplným středním vzděláním s maturitou a 2, tj. 5,00 % s vysokoškolským vzděláním.

V souboru respondentů na OŘ MP jsou 2, tj. 9,52 % vyučených bez maturity, 19, tj. 90,48 % s úplným středním vzděláním s maturitou a 0, tj. 0 % s vysokoškolským vzděláním.

Zde je dobré uvést, že nejen vzdělání dosažené, ale i zvyšování vzdělání o které zaměstnanec sám projeví zájem, by měl zaměstnavatel umožnit, protože i toto hraje důležitou roli ve stabilizaci zaměstnance. Uvedená data dokládám tabulkou.

Tabulka č. 1: Rozložení respondentů z hlediska pohlaví a dosaženého vzdělání – A, ÚCÚ

Pohlaví	Abs.	Rel.	Vzdělání	Abs.	Rel.
Muži	27	67,50 %	vyučen bez mat.	4	10,00 %
Ženy	13	32,50 %	SŠ s maturitou	34	85,00 %
			VŠ	2	5,00 %
Celkem	40	100 %	Celkem	40	100 %

U věkové struktury respondentů na ÚCÚ, je v souboru zastoupeno 45,22 % strážníků ve věku 20 – 29 let, 33,76 % ve věku 30 – 39, 15,29 % ve věku 40 – 49, 5,09 % ve věku 50 – 59, a žádný dotazovaný ve věku 60 a více let.

Tabulka č.2: Rozložení respondentů z hlediska pohlaví a dosaženého vzdělání – B, OŘ MP

Pohlaví	Abs.	Rel.	Vzdělání	Abs.	Rel.
Muži	4	19,05 %	vyučen bez mat.	2	9,52 %
Ženy	17	80,95 %	SŠ s maturitou	19	90,48 %
			VŠ	0	0%
Celkem	21	100 %	Celkem	21	100 %

U věkové struktury respondentů na OŘ MP, je v souboru zastoupeno 9,52 % strážníků ve věku 20 – 29 let, 52,38 % ve věku 30 – 39, 23,80 % ve věku 40 – 49, 14,26% ve věku 50 – 59, a žádný dotazovaný ve věku 60 a více let.

Toto věkové rozdělení vypovídá o tom, že na ÚCÚ jsou ve větším zastoupení mladí lidé, což by mohlo vést k častějším fluktuacním tendencím přestupkových pracovníků na tomto oddělení (mladí zaměstnanci častěji mění pracovní místa než pracovníci např. středního věku, kteří se již hůře odhodlávají ke změně).

Délka pracovního poměru přestupkového pracovníka na ÚCÚ – tj. 32,50 % dotazovaných je 13-24 měsíců, což představuje rok a více let. I tento údaj nám potvrzuje, že odpracovaná doba by mohla úzce souviset s věkem respondentů. 20% respondentů pracuje 60 a více měsíců. Při detailnějším pohledu dokonce zjistíme, že uváděná délka pracovního poměru ve dvou případech přesahuje 100 měsíců – což je doba přesahující 8 let. Zajímavé je také zastoupení pracovníků, kteří pracují v podniku 0 – 1 měsíců a 25 – 36 měsíců je totiž stejné (17,50 %) a 4 – 5 let (pouze 7,50 %). Další a to nejslabší zastoupenou skupinou jsou pracovníci, kteří jsou v zaměstnaneckém poměru 3 - 4 roky, představují celkem 5 % dotazovaných.

Tabulka č.3: Rozložení respondentů z hlediska věku a délky odpracované jako přestupkový pracovník –A, ÚCÚ

Věk	Abs.	Rel.	Doba v měsících	Abs.	Rel.
20 – 29	7	45,22 %	0 – 12	7	17,50 %
30 – 39	10	33,76 %	13 – 24	13	32,50 %
40 – 49	18	15,29 %	25 – 36	7	17,50 %
50 – 59	5	5,09 %	37 – 48	2	5,00 %
60 a více	0	0 %	49 – 60	3	7,50 %
Celkem	40	100 %	60 a více	8	20,00 %
			Celkem	40	100 %

Doba odpracovaná jako přestupkový pracovník na OŘ MP – tj. zastoupení pracovníků, kteří pracují v podniku 0 – 1 měsíců a 37 - 48 měsíců je stejné (4,76 %) dotazovaných. Zároveň tyto skupiny představovali ty nejméně zastoupené skupiny. Naopak nejsilnější skupinu 42,86% respondentů pracuje na této pozici 60 a více měsíců. Tento údaj naznačuje velkou stabilitu přestupkových pracovníků na OŘ MP oproti přestupkovým pracovníkům na ÚCÚ. Při detailnějším pohledu dokonce zjistíme, že uváděná délka pracovního poměru ve dvou případech přesahuje 100 měsíců – což je doba přesahující 8 let. Poslední

zastoupení představují pracovníci, kteří pracují v podniku 13 - 24 měsíců (28,57 %) a 25 - 36 (pouze 14,29 %).

Výše zmíněné údaje shrnuji v následující tabulce.

Tabulka č.4: Rozložení respondentů z hlediska věku a délky odpracované jako přestupkový pracovník - OŘ MP

Věk	Abs.	Rel.
20 – 29	2	9,52 %
30 – 39	11	52,38 %
40 – 49	5	23,80%
50 – 59	3	14,26 %
60 a více	0	0%
Celkem	21	100 %

Doba v měsících	Abs.	Rel.
0 – 12	1	4,76 %
13 – 24	6	28,57 %
25 – 36	3	14,29 %
37 – 48	1	4,76 %
49 – 60	0	0 %
60 a více	9	42,86
Celkem	21	100 %

Vyhodnocením demografického údaje týkajícího se rodinného stavu respondentů na ÚCÚ, pak zjistíme, že je ve vzorku 30 % svobodných, 50 % ženatých (vdaných) a 20 % rozvedených. Tento údaj nabývá většího významu v kombinaci s dalším uvedeným údajem – počet dětí. Dle tohoto znaku je v souboru 30 % dotázaných bezdětných, 32,50 % s jedním, ale i dvěma dětmi, 5 % se třemi dětmi. Ve zkoumaném souboru tedy převažují ženatí(vdani) a respondenti s jedním a dvěma dětmi.

Tabulka č. 5: Rozložení respondentů z hlediska rodinného stavu a počtu dětí – A, ÚCÚ

Stav	Abs.	Rel.
svobodný(á)	12	30%
ženatý(vdaná)	20	50%
rozvedený(á)	8	20%
vdovec(a)	0	0%
celkem	40	100%

Počet dětí	Abs.	Rel.
0	12	30%
1	13	32,50%
2	13	32,50%
3	2	5%
celkem	40	100 %

Vyhodnocením demografického údaje týkajícího se rodinného stavu respondentů na OŘ MP, pak zjistíme, že v souboru je 28,57 % svobodných, 47,62 % ženatých (vdaných) a 23,81 % rozvedených. Tento údaj opět nabývá většího významu v kombinaci s dalším uvedeným údajem – počet dětí. Dle tohoto znaku je v souboru 38,10 % dotázaných

bezdětných, 38,10 % s jedním dítětem, 19,04% se dvěma dětmi, 4,76 % se třemi dětmi. U těchto zkoumaných respondentů tedy převažují ženatí(vdaní) a respondenti s žádným a jedním dítětem.

Tento fakt (poměrně vysoké procento ženatých (vdaných) a s jedním dítětem) by se měl rovněž spolu s určitou pracovní spokojeností podílet na stabilizačních tendencích zaměstnanců, neboť svobodní jedinci na nichž není existenčně závislá rodina, si mohou „dovolit“ častěji měnit zaměstnání a teprve postupem času si ujasňovat, co je pro ně „to pravé, ořechové“. Nicméně, vzhledem k tomu, že je zde i poměrně velká skupina svobodných a bezdětných dá se očekávat, že zastoupené ženy budou chtít založit rodinu a nastoupit na mateřskou a dále rodičovskou dovolenou. Zjištěné údaje opět níže příkládám v názorné tabulce

Tabulka č.6: Rozložení respondentů z hlediska rodinného stavu a počtu dětí –

B, OŘ MP

Stav	Abs.	Rel.
svobodný(á)	6	28,57%
ženatý(vdaná)	10	47,62%
rozvedený(á)	5	23,81%
vdovec(a)	0	0 %
celkem	21	100%

Počet dětí	Abs.	Rel.
0	8	38,10%
1	8	38,10%
2	4	19,04%
3	1	4,76%
celkem	21	100 %

4.4 Interpretace průzkumu a jejich výsledky

1. Obsah a charakter práce – první část dotazníku

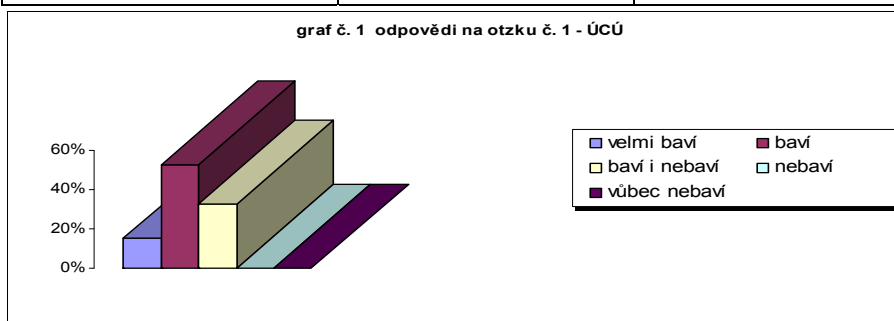
Obsahu a charakteru práce se v dotazníku týkaly otázky 1 až 6.

Otázka č. 1: Práce mě baví (A,ÚCÚ) – v této otázce měli respondenti na pětistupňové škále označit, jak jsou v práci spokojeni, respektive jak je uspokojuje práce jako taková a jak je baví. To vše označuje tabulka č. 7 společně s grafem č. 1.

Z výsledků šetření vyplývá, že z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ je 15% respondentů, které práce velmi baví, 52,50 % dotázaných práce baví, 32,50 % respondentů práce někdy baví a někdy nebaví nebo nemají vyhraněný názor. Žádný z dotazovaných respondentů neodpověděl, že je jeho práce nebaví nebo, že jej jeho práce vůbec nebaví. V této oblasti může být zaměstnavatel spokojen.

Tabulka č. 7: Práce mě baví – A, ÚCÚ

Otázka č. 1	Abs.	Rel.
velmi baví	6	15%
baví	21	52,50%
baví i nebaví	13	32,50%
nebaví	0	0%
vůbec nebaví	0	0 %
Celkem	40	100,00 %

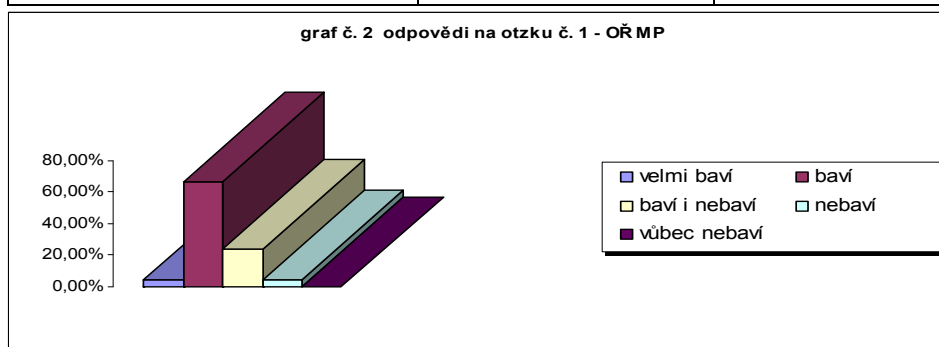


Otázka č. 1: Práce mě baví (B, OŘ MP). Z výsledků šetření vyplývá, že z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MPV je 4,76% respondentů, které práce velmi baví, 66,67% dotázaných práce baví, 23,81 % respondentů práce někdy baví a někdy nebaví nebo nemají vyhraněný názor, 4,76% respondentů práce nebaví. Žádný z dotazovaných respondentů neodpověděl, že jej jeho práce vůbec nebaví. To vše označuje tabulka č. 8 společně s grafem č. 2.

Avšak při zkoumání motivačních faktorů, pracovní spokojenosti, případně flukтуаčních tendencí, může tato znalost posloužit zaměstnavateli, jako výchozí bod, neboť je známo, že člověk, kterého práce baví je spíše ochoten přehlížet ostatní v současné chvíli nevyhovující faktory, než člověk, kterého obsah jeho práce neuspokojuje. V tomto případě se jedná jen o jednoho zaměstnance, ale i zde by to měl malí signál k pozornosti.

Tabulka č.8: Práce mě baví – B, OŘ MP

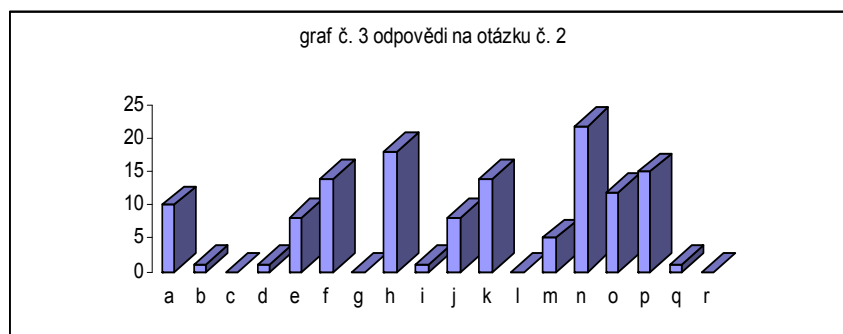
Otázka č. 1	Abs.	Rel.
velmi baví	1	4,76%
baví	14	66,67%
baví i nebaví	5	23,81%
nebaví	1	4,76%
vůbec nebaví	0	0%
Celkem	21	100,00 %



Otázka č. 2: Svou práci považují za (A, ÚCÚ) – zde měli dotazovaní pomocí vzorových odpovědí charakterizovat svou práci. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ, nejčastěji považují respondenti svou práci za psychicky náročnou (22 odpovědí), což dále potvrzují i odpovědi na otázku č. 28, která se ptala, jakým způsobem ovlivnila práce u MP hl. m. Prahy jejich osobní život a několik odpovědí zde uvádí i psychické vlivy, větší agresivitu. Většina pracovníků vidí svou práci jako společensky málo hodnocenou (18), stresující (15), monotónní (14), únavnou (12), časově náročnou (8). Na druhé straně 14 respondentů považuje svou práci za užitečnou, různorodou (8), zajímavou (10) a fyzicky nenáročnou (5). Ostatní odpovědi se vyskytly jen v minimálním měřítku. Potěšující skutečností je jistě fakt, že nikdo z přestupkových pracovníků na ÚCÚ nepovažuje svou práci za neužitečnou. Rozložení nejčtenějších odpovědí asi zaměstnavatele nebude těšit, neboť převládají záporné názory. To vše označuje tabulka č. 9 společně s grafem č. 3.

Tabulka č. 9: Svou práci považují za (A, ÚCÚ):

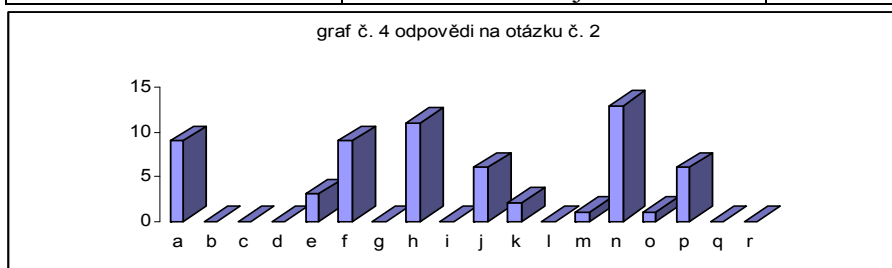
	Varianty odpovědí	Četnost odpovědí
a	zajímavou	10
b	nudnou	1
c	neužitečnou	0
d	fyzicky náročnou	1
e	časově náročnou	8
f	užitečnou	14
g	přinášející odreagování	0
h	společensky málo hodnocenou	18
i	společensky vysoce hodnocenou	1
j	různorodou	8
k	monotónní	14
l	psychicky nenáročnou	0
m	fyzicky nenáročnou	5
n	psychicky náročnou	22
o	únavnou	12
p	stresující	15
q	časově nenáročnou	1
r	vzrušující	0



Otázka č. 2: Svou práci považuji za (B, OŘ MP). Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP, respondenti považují svou práci za psychicky náročnou (13 odpovědí), což opět dále potvrzují i odpovědi na otázku č. 28, která se ptala, jakým způsobem ovlivnila práce u MP hl. m. Prahy jejich osobní život a několik odpovědí zde uvádí i psychické vlivy, větší agresivitu atd. Většina pracovníků vidí svou práci, jako společensky málo hodnocenou (11), stresující (6), monotónní (2), únavnou (1), časově náročnou (3). Na druhé straně 9 respondentů považuje svou práci za užitečnou, různorodou (6), zajímavou (9). Ostatní odpovědi převážně negativních se vyskytly jen v minimálním měřítku. Potěšující skutečností je jistě fakt, že nikdo z přestupkových pracovníků na OŘ MP nepovažuje svou práci za neužitečnou, nudnou a fyzicky náročnou. Toto rozložení nejčtenějších odpovědí může zaměstnavatele těšit, neboť převládají kladné názory. To vše označuje tabulka č. 10 společně s grafem č. 4.

Tabulka č.10: Svou práci považují za (OŘ MP):

	Varianty odpovědí	Četnost odpovědí
a	zajímavou	9
b	nudnou	0
c	neužitečnou	0
d	fyzicky náročnou	0
e	časově náročnou	3
f	užitečnou	9
g	přinášející odreagování	0
h	společensky málo hodnocenou	11
i	společensky vysoce hodnocenou	0
j	různorodou	6
k	monotónní	2
l	psychicky nenáročnou	0
m	fyzicky nenáročnou	1
n	psychicky náročnou	13
o	únavnou	1
p	stresující	6
q	časově nenáročnou	0
r	vzrušující	0

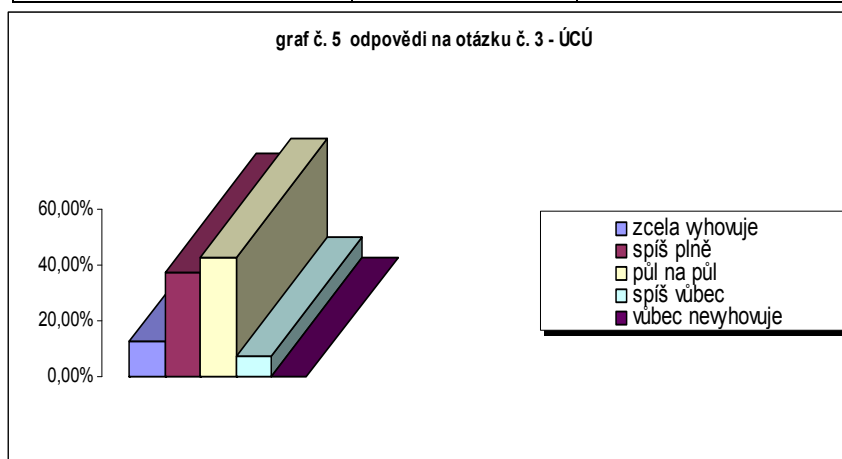


Otázka č. 3: Obsah a náplň práce mě vyhovuje (A, ÚCÚ) – v této otázce se respondenti vyjadřovali k tomu, jak jim vyhovuje obsah a náplň jejich práce. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ, nejvíce dotázaných – 42,50 % odpovědělo, že jim obsah a náplň práce vyhovuje půl na půl. 37,50 % dotazovaných označilo, že jim spíše plně vyhovuje a 12,50% zúčastněným vyhovuje plně, z čehož usuzují, že převládají aspekty, které jim vyhovují, ale je i malé procento 7,50 % těch, kterým některé aspekty práce spíše vůbec nevyhovují. Žádný z respondentů neuvedl, že mu obsah a charakter práce nevyhovuje vůbec. Zde je pro zaměstnavatele příznivé, že většina

dotazovaných je s náplní a obsahem práce převážně spokojena. To vše označuje tabulka č. 11 společně s grafem č. 5.

Tabulka č. 11: Obsah a náplň práce mě vyhovuje (A, ÚCÚ)

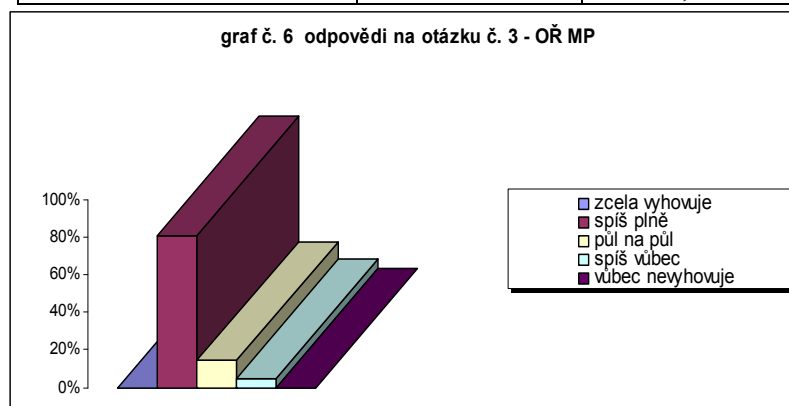
Otázka č. 3	Abs.	Rel.
zcela vyhovuje	5	12,50%
spíš plně	15	37,50%
půl na půl	17	42,50%
spíš vůbec	3	7,50%
vůbec nevyhovuje	0	0 %
Celkem	40	100,00 %



Otázka č. 3: Obsah a náplň práce mě vyhovuje (B, OŘ MP). Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP, nejvíce dotázaných – 80,95 % odpovědělo, že jim obsah a náplň práce vyhovuje spíš plně. 14,29 % dotazovaných označilo, že jim vyhovuje půl na půl a 4,76% zúčastněným spíš vůbec nevyhovuje. Z výše uvedeného usuzují, že z velké části převládají aspekty, které jim vyhovují a skoro všichni jsou s náplní práce spokojeni. Žádný z respondentů nevedl, že mu obsah a charakter práce nevyhovoval vůbec. Zde je pro zaměstnavatele příznivé, že většina dotazovaných je s náplní a obsahem práce převážně spokojena. To vše označuje tabulka č. 12 společně s grafem č. 6.

Tabulka č. 12: Obsah a náplň práce mě vyhovuje (OŘ MP)

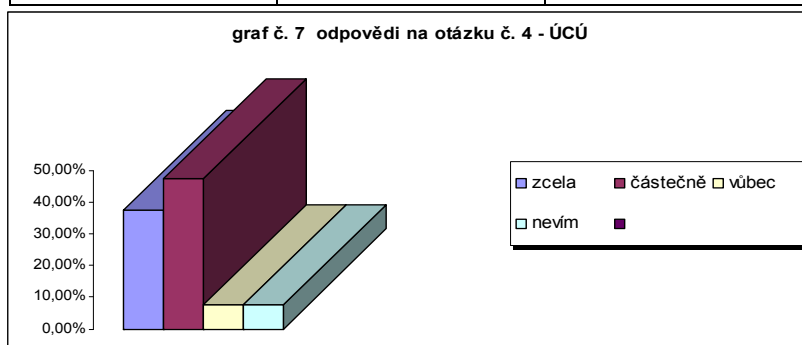
Otázka č. 3	Abs.	Rel.
zcela vyhovuje	0	0%
spíš plně	17	80,95%
půl na půl	3	14,29%
spíš vůbec	1	4,76%
vůbec nevyhovuje	0	0%
Celkem	21	100,00 %



Otázka č. 4 : Práce, kterou vykonávám odpovídá mým schopnostem (A, ÚCÚ) – tato otázka měla odhalit, jak dle respondentů odpovídá jimi vykonávaná práce jejich schopnostem. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ, nejvíce pracovníků zvolilo odpověď – částečně (47,50 %), nebo zcela (37,50 %). Stejný počet respondentů 7,50 % se domnívá, že vykonávaná práce jejich schopnostem neodpovídá vůbec nebo nedokáže zmiňovanou otázku posoudit. Z těchto odpovědí respondentů lze usoudit, že tento fakt jejich pracovní motivaci a uspokojení z práce nijak závažně neovlivňuje. Záleží však i na tom, zda mají pracovníci spíše pocit, že jsou jejich schopnosti využívány nedostatečně nebo naopak přeceňovány. To vše označuje tabulka č. 13 společně s grafem č. 7.

Tabulka č. 13: Práce, kterou vykonávám odpovídá mým schopnostem (A, ÚCÚ)

Otázka č. 4	Abs.	Rel.
zcela	15	37,50%
částečně	19	47,50%
vůbec	3	7,50%
nevím	3	7,50%
celkem	40	100%



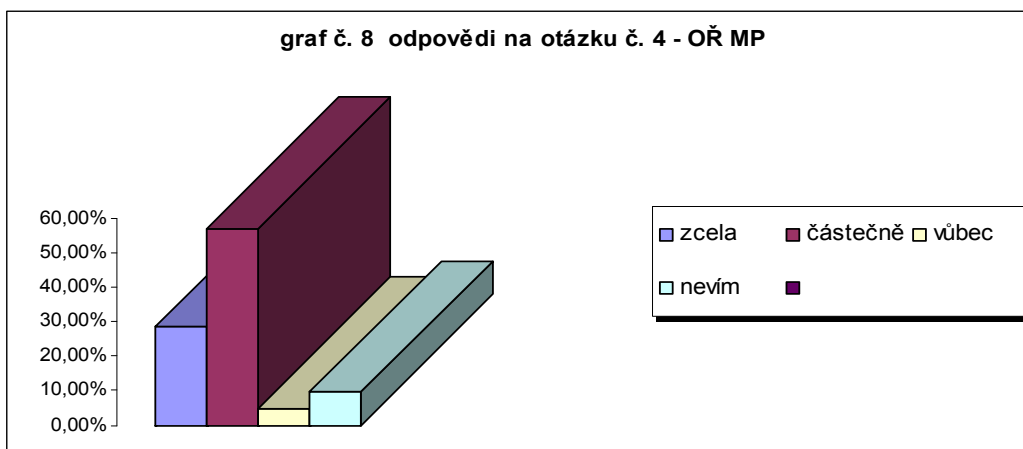
Otázka č. 4: Práce, kterou vykonávám odpovídá mým schopnostem (OŘ MP).

Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP, nejvíce pracovníků zvolilo odpověď – částečně (57,15 %), nebo zcela (28,57%). 4,76 % respondentů se domnívá, že vykonávaná práce jejich schopnostem neodpovídá vůbec a 9,52 %, nedokáže zmiňovanou otázku posoudit. Z těchto odpovědí respondentů lze usoudit, že tento fakt, tak jako u ÚCÚ jejich pracovní motivaci a uspokojení z práce nijak závažně neovlivňuje. Záleží však i na tom, zda mají pracovníci spíše pocit, že jsou jejich schopnosti využívány nedostatečně nebo naopak přeceňovány.

To vše označuje tabulka č. 14 společně s grafem č. 8.

Tabulka č.14: Práce, kterou vykonávám odpovídá mým schopnostem (B, OŘ MP)

Otázka č. 4	Abs.	Rel.
zcela	6	28,57%
částečně	12	57,15%
vůbec	1	4,76%
nevím	2	9,52%
celkem	21	100%



Otázka č. 5: Na mé práci mi zejména vadí. (A, ÚCÚ) – tato otevřená otázka měla zjistit, co dotazovaným přestupkovým pracovníkům na jejich práci vadí. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ, možnost volného vyjádření využilo 30 respondentů. Mezi faktory, které vadí respondentům nejvíce patří zejména pracovní stereotyp, nárůst administrativy na úkor kvality, arogantní chování některých nadřízených, psychické vypětí, špatný tok informací od nadřízených, plnění úkolů v časové tísní pod hrozbou postihu, špatné vyhodnocování chyb od nadřízených a v neposlední řadě mezi nejvíce zastoupené patří nízká mzda. Všechny tyto faktory patří mezi ty, u kterých by se mělo vedení Městské policie zamyslet, zda není něco špatně ve vedení těchto zaměstnanců. Nízké společenské hodnocení práce přestupkových pracovníků ze strany občanů a špatná legislativa je však ze strany vedení městské policie těžko ovlivnitelný faktor. Uváděné odpovědi signalizují na stejné klíčové problémy (zejména vztahy s vedením otázky č.19 až

24 a finanční ohodnocení – otázky č.7 až 11), jako otázky v oddíle mzda a vztahy na pracovišti . To vše označuje tabulka č. 15 s autentickým přepisem.

Tabulka č. 15: Autentický přepis volných odpovědí

Otázka č. 5 - Na mé práci mi vadí zejména (A, ÚCÚ):	
1.	Obava z postihu
2.	Nízká mzda za práci
3.	Nedokonalost zákonů
4.	Neschopnost a arogance nadřízeného
5.	Psychické vypětí
6.	Neodpovídající ocenění veřejností
7.	Z práce se stává papírování m na úkor kvality
8.	Stres
9.	Nevhodné osvětlení a klimatizace
10.	Legislativní nedostatky, administrativní náročnost
11.	Špatně finančně ohodnocena
12.	Finanční stránka
13.	Mnoho úkolů a na ně málo času, ale peněz za ni
14.	Arogantní chování nadřízených vůči podřízeným
15.	Málo pohybu
16.	Stereotyp
17.	Hloupost nadřízených
18.	Někdy nereálné úkoly od nadřízených
19.	Přístup některých spolupracovníků
20.	Finanční ohodnocení
21.	Špatné vyhodnocování chyb nadřízeným
22.	Nízká mzda
23.	Zbytečné papírování, bolest očí
24.	Pracovní doba
25.	Přístup nadřízených
26.	Četnost telefonátů, které ruší při soustředění na důležitou práci
27.	Monotonost
28.	Některá nesmyslná řešení
29.	Krátká pauza na oběd
30.	Nic
	10 neodpovědělo - tzn. 30 odpovědí

Otázka č. 5: Na mé práci mi zejména vadí. (B, OŘ MP) – Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP, možnost volného vyjádření využilo všech 21 zúčastněných respondentů. Mezi faktory, které vadí respondentům a to ve stejném zastoupení patří zejména nízké společenské hodnocení ze strany občanů, jejich arogance, neslušnost, vazba od úřadů, agresivita a nepopularita u občanů, nízká mzda a pouze ve dvou případech přímá nadřízená. U této otázky je patrné, že každé skupině na práci vadí jiné faktory. V každém případě vedení Městské policie může být převážně spokojeno, protože to co na práci vadí pracovníkům na OŘ MP je většinou těžko ze strany vedení městské policie ovlivnitelný faktor a to až na přístup přímé nadřízené k podřízeným, kvantita na úkor kvality, vybavené pracoviště. Nicméně je to impuls pro vedení Městské

policie, že na OŘ MP se dělá asi něco jinak a to ke spokojenosti podřízených, jak ze strany jejich přímých nadřízených tak ze strany vedení jednotlivých OŘ MP. To vše označuje tabulka č. 16 s autentickým přepisem.

Tabulka č. 16 - Autentický přepis volných odpovědí

Otázka č. 5 – Na mé práci mi vadí zejména (B, OŘ MP):	
1.	Zbytečná administrativa s osobou blízkou - neřešitelné
2.	Kvantita na úkor kvality
3.	Zbytečná administrativa s osobou blízkou - neřešitelné
4.	Zbytečné stížnosti na strážníky – neoprávněné
5.	Vybavení pracoviště, nízká mzda
6.	Vazba od úřadů
7.	Neochota lidí
8.	Agresivita přestupců, nízká mzda
9.	Neberou nás za plnohodnotnou složku jako je PČR
10.	Nepopularita mezi lidmi
11.	Má nadřízená
12.	Má nadřízená
13.	Lidská neschopnost a neznalost, mzda
14.	Zbytečnosti
15.	Nic
16.	Nic
17.	Nic
18.	Nezodpovědný přístup kolegů
19.	Malá mzda
20.	Špatná komunikace se strážníky po chybném vyplnění BPN, ODP
21.	Společensky málo hodnocená práce
Odpovědělo všech 21 dotazovaných respondentů	

Otázka č. 6: Obsah a charakter práce v relaci k vyplácené mzdě je pro mne (A, ÚCÚ) – v této otázce měli respondenti posoudit, zda je pro ně významnější obsah vykonávané práce nebo mzda, eventuelně relace mezi nimi. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ, většina dotazovaných (90 %) odpověděla, že mzda je pro ně stejně významná, jako obsah práce, kterou vykonávají. Výši mzdy, jako rozhodující faktor uvedlo 10 % pracovníků. To vše označuje tabulka č. 17, 18.

Tabulka č. 17: Obsah a charakter práce v relaci k vyplácené mzdě je pro mne (A, ÚCÚ)

Otázka č. 6	Varianty odpovědí
a	důležitý je pro mne zejména obsah a charakter práce, na mzdu se neohlížím
b	je pro mne stejně důležitý obsah a charakter práce, jako výše mzdy
c	obsah ani charakter práce nejsou rozhodující, důležitá je zejména výše mzdy
d	není pro mne důležitý ani obsah, charakter práce ani výše mzdy, rozhodují se dle jiných faktorů
e	dosud jsem o tom nepřemýšlel(a)
f	jiná možnost

Tabulka č. 18: Varianty odpovědí na otázku č. 6 (A, ÚCÚ)

Otázka č. 6	Abs.	Rel.
a	0	0%
b	36	90%
c	0	0%
d	4	10%
e	0	0%
f	0	0%
celkem	40	100,00 %

Otázka č. 6: Obsah a charakter práce v relaci k vyplácené mzdě je pro mne (B, OŘ MP) – Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP, většina dotazovaných (85,71 %) odpověděla, že mzda je pro ně stejně významná, jako obsah práce, kterou vykonávají. Výši mzdy, jako rozhodující faktor uvedlo 9,52 % pracovníků a pouze jeden pracovník uvedl, že doposud o tom nepřemýšlel. To vše označuje tabulka č. 19, 20.

Tabulka č. 19: Obsah a charakter práce v relaci k vyplácené mzdě je pro mne (B, OŘ MP)

Otázka č. 6	Varianty odpovědí
a	důležitý je pro mne zejména obsah a charakter práce, na mzdu se neohlížím
b	je pro mne stejně důležitý obsah a charakter práce, jako výše mzdy
c	obsah ani charakter práce nejsou rozhodující, důležitá je zejména výše mzdy
d	není pro mne důležitý ani obsah, charakter práce ani výše mzdy, rozhodují se dle jiných faktorů
e	dosud jsem o tom nepřemýšlel(a)
f	jiná možnost

Tabulka č. 20: Varianty odpovědí na otázku č. 6 (B, OŘ MP)

Otázka č. 6	Abs.	Rel.
a	0	0%
b	18	85,71%
c	0	0%
d	2	9,52%
e	1	4,76%
f	0	0%
celkem	40	100,00 %

2. Mzda – druhá část dotazníku

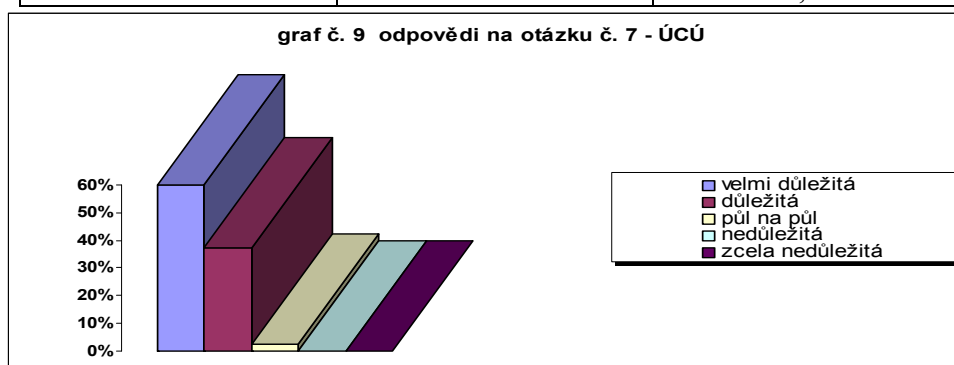
Obsahuje otázky týkající se mzdy, její výše, systému hodnocení a subjektivních pocitů souvisejících se spravedlností odměňování. Tyto skutečnosti odrážejí otázky č. 7 až 11.

Otázka č. 7: Mzda je pro mne (A, ÚCÚ) – v této otázce respondenti přisuzovali významnost mzdě na 5ti stupňové škále. Struktura odpovědí vypovídá o tom, že mzda patří mezi velmi významné faktory, neboť z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ, 60 % dotázaných ohodnotilo její význam stupněm 1 – velmi důležitá a 37,50 % stupněm 2 – důležitá. Pro jednoho pracovníka je mzda středně důležitá (stupeň č. 3). Nikdo z respondentů nepovažuje mzdu za nedůležitou nebo za zcela nedůležitou.

Uvedená data dokládám tabulkou č.21 a grafem č. 9.

Tabulka č. 21: Mzda je pro mne (A, ÚCÚ)

Otázka č. 7	Abs.	Rel.
velmi důležitá	24	60%
důležitá	15	37,50%
půl na půl	1	2,50%
nedůležitá	0	0%
zcela nedůležitá	0	0%
Celkem	40	100,00 %



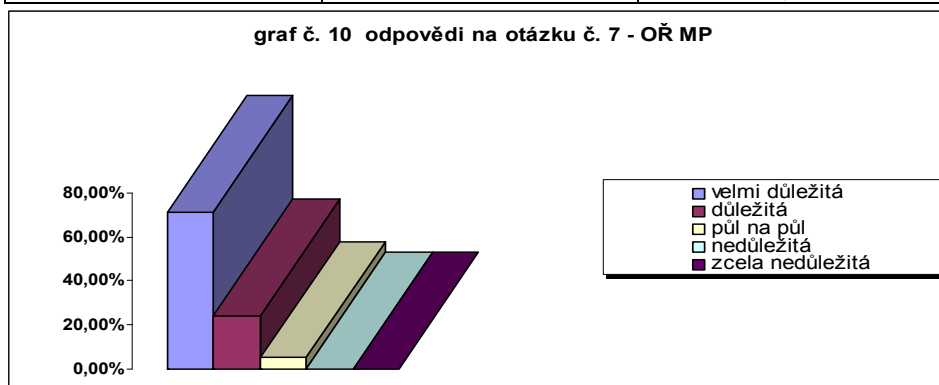
Otázka č. 7: Mzda je pro mne (B, OŘ MP) – Tato struktura odpovědí vypovídá o tom, že mzda patří mezi velmi významné faktory, neboť z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP 71,43 % dotázaných ohodnotilo její význam stupněm 1 – velmi důležitá a 23,81 % stupněm 2 – důležitá a pro 4,76 % je mzda středně důležitá (stupeň č. 3). Nikdo z respondentů nepovažuje mzdu za nedůležitou nebo za zcela nedůležitou.

Z tohoto a výše uvedeného vyplývá, že pro pracovníky z ÚCÚ tak z OŘ MP je mzda jedním z hlavních motivačních faktorů pro stabilizaci přestupkových pracovníků.

Uvedená data dokládám tabulkou č. 22 a grafem č. 10.

Tabulka č. 22: Mzda je pro mne (B, OŘ MP)

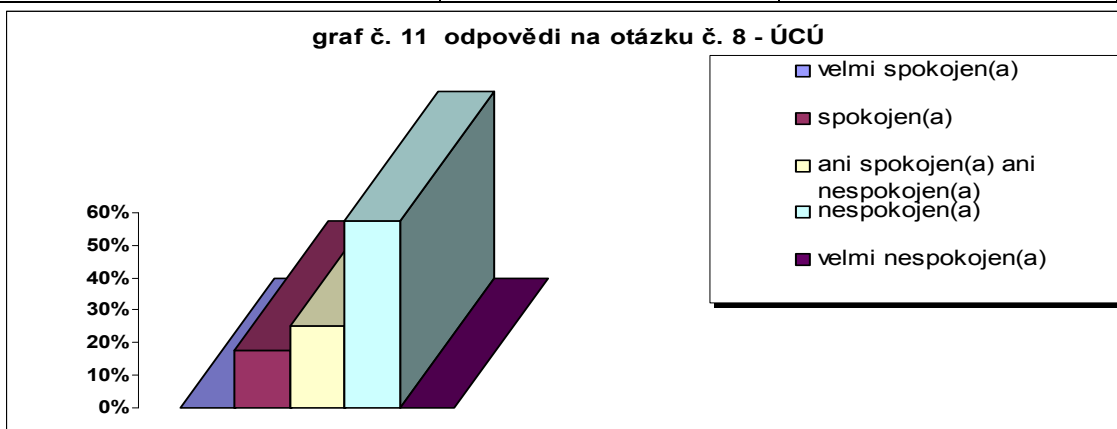
Otázka č. 7	Abs.	Rel.
velmi důležitá	15	71,43%
důležitá	5	23,81%
půl na půl	1	4,76%
nedůležitá	0	0%
zcela nedůležitá	0	0%
Celkem	21	100,00 %



Otázka č. 8: S vyšší mzdy jsem (A, ÚCÚ)– tato otázka měla zachytit, do jaké míry jsou přestupkový pracovníci spokojeni s konkrétní výší své mzdy za svou práci. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ je celkově je s vyšší mzdy spokojeno 17,50 %. Dalších 25,00 % není s vyšší mzdy ani spokojeno, ani nespokojeno, tzn., že mzda se pohybuje na hranici, kterou jsou ještě ochotni akceptovat, ale je zde nebezpečí lépe placené nabídky za stejných pracovních podmínek a zaměstnanec své místo opouští. Nejvíce alarmující je 57,50 %, těch kteří jsou s vyšší mzdy nespokojeni. Z těchto důvodů by se mělo vedení městské policie do budoucna touto otázkou v rámci svých možností zcela jistě zabývat. Uvedená data dokládám tabulkou č. 23 a grafem č. 11.

Tabulka č. 23: S vyšší mzdy jsem (A, ÚCÚ)

Otázka č. 8	Abs.	Rel.
velmi spokojen(a)	0	0%
spokojen(a)	7	17,50%
ani spokojen(a) ani nespokojen(a)	10	25,00%
nespokojen(a)	23	57,50%
velmi nespokojen(a)	0	0,00 %
Celkem	40	100,00 %

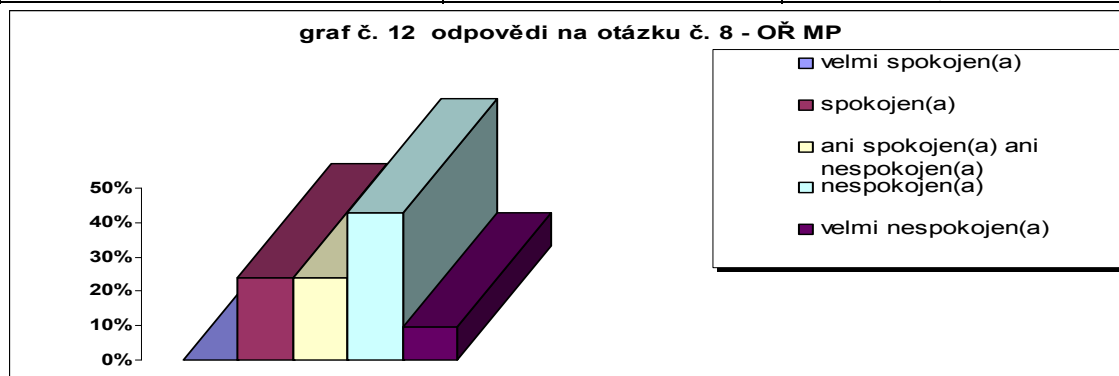


Otázka č. 8: S výší mzdy jsem (B, OŘ MP) – Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP je s výší mzdy velmi nespokojeno 9,52%, nespokojeno 42,86 %, s výší mzdy není ani spokojeno, ani nespokojeno, tzn., že mzda s pohybuje na hranici 23,81%, kterou jsou ještě ochotni akceptovat. 23,81% zúčastněných je s výší mzdy spokojen.

Informace získané z odpovědí na tuto otázku jsou určitým varovným signálem pro zaměstnavatele a to s ohledem na procento nespokojených zaměstnanců v oblasti mezd, které je dosti vysoké a proto by se mělo vedení městské policie do budoucna touto otázkou v rámci svých možností zcela jistě zabývat. Toto naznačují i odpovědi v otázce č. 11. To vše označuje tabulka č. 24 společně s grafem č. 12.

Tabulka č. 24: S výší mzdy jsem (B, OŘ MP)

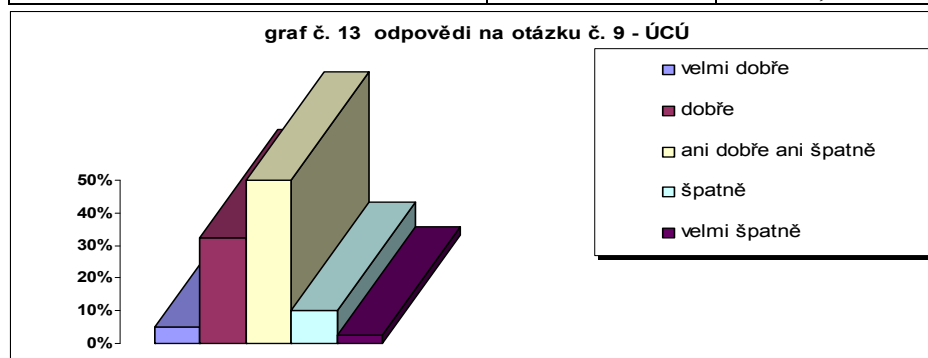
Otázka č. 8	Abs.	Rel.
velmi spokojen(a)	0	0%
spokojen(a)	5	23,81%
ani spokojen(a) ani nespokojen(a)	5	23,81%
nespokojen(a)	9	42,86%
velmi nespokojen(a)	2	9,52%
Celkem	21	100,00 %



Otázka č. 9: Za práci, kterou vykonávám jsem ohodnocen(a) (A, ÚCÚ) – tady měli respondenti označit do jaké míry se cítí za svou práci ohodnoceni a to na stupnici o 5 stupních. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ střední stupeň, tedy ani dobře ani špatně, zvolilo 50 % dotázaných. Špatně se cítí ohodnoceno 10 % a dobře ohodnoceno je 37,50 %. Velmi dobře ohodnoceni se za svou práci cítí 5 % respondentů. Naproti tomu velmi špatně ohodnocen se cítil pouze jeden přestupkový pracovník. Výsledky vyhodnocení odpovědí na tuto otázku v hrubých rysech korespondují s výsledky zjištěnými v otázce předchozí. To vše označuje tabulka č. 25 společně s grafem č. 13.

Tabulka č. 25: Za práci, kterou vykonávám jsem ohodnocen(a), (A, ÚCÚ)

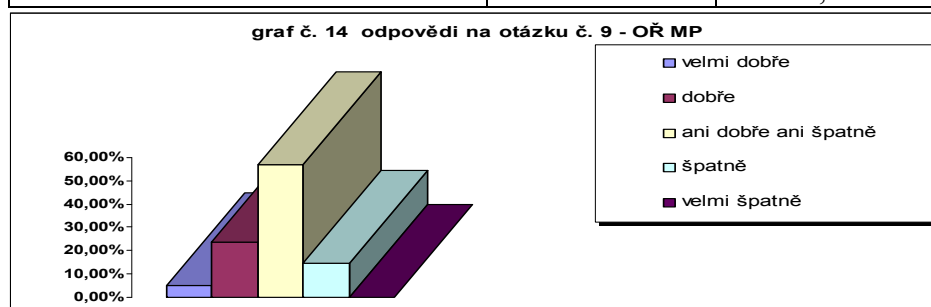
Otázka č. 9	Abs.	Rel.
velmi dobře	2	5%
dobře	13	32,50%
ani dobře ani špatně	20	50%
špatně	4	10%
velmi špatně	1	2,50%
celkem	40	100,00 %



Otázka č. 9: Za práci, kterou vykonávám jsem ohodnocen(a) (B, OŘ MP) –
 Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP střední stupeň, tedy ani dobře ani špatně, zvolilo 57,14 % dotázaných. Špatně se cítí ohodnoceno 14,29 % a dobře ohodnoceno je 23,81 %. Velmi dobře ohodnoceni se za svou práci cítí 4,76 % respondentů. Naproti tomu velmi špatně ohodnocen se necítil nikdo z přestupkových pracovníků oproti ÚCÚ. Výsledky vyhodnocení odpovědí na tuto otázku v hrubých rysech opět korespondují s výsledky zjištěnými v otázce předchozí. To vše označuje tabulka č. 26 společně s grafem č. 14.

Tabulka č. 26: Za práci, kterou vykonávám jsem ohodnocen(a), (B, OŘ MP)

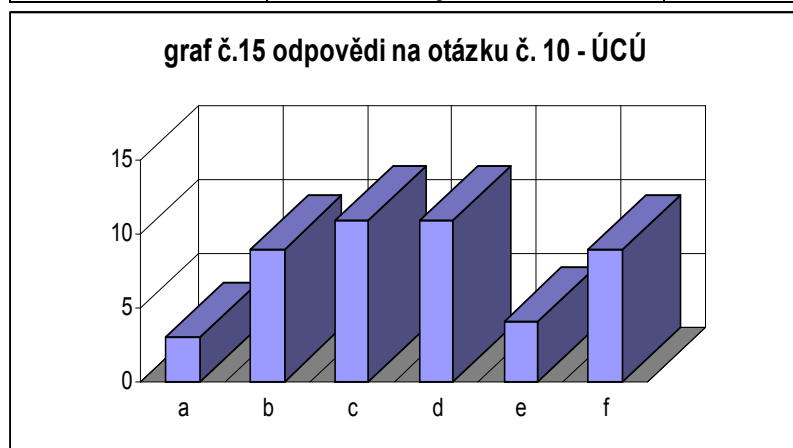
Otázka č. 9	Abs.	Rel.
velmi dobře	1	4,76%
dobře	5	23,81%
ani dobře ani špatně	12	57,14%
špatně	3	14,29%
velmi špatně	0	0%
celkem	21	100,00 %



Otázka č. 10: Systém hodnocení a odměňování je pro mne (A, ÚCÚ) – touto otázkou jsem zkoumala názor respondentů na stávající systém hodnocení a odměňování. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ nejvíce převládají pocity, že systém hodnocení je: nejasný a neprůhledný (11 odpovědí), nespravedlivý (4) a subjektivní (9). Jako spravedlivý vnímá systém hodnocení 9 dotazovaných, objektivní 11 a jako jasný a průhledný 3 zúčastnění. To vše označuje tabulka č. 27 společně s grafem č. 15.

Tabulka č. 27: Systém hodnocení a odměňování je pro mne (A, ÚCÚ)

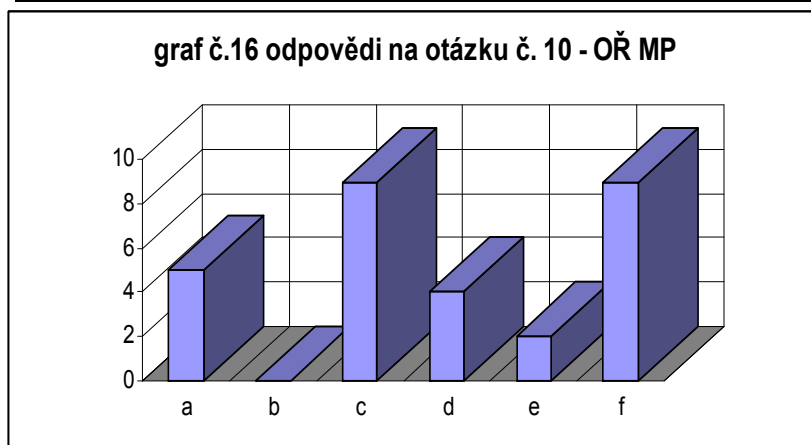
Otázka č. 10	Varianty odpovědí	Abs.
a	jasný a průhledný	3
b	spravedlivý	9
c	objektivní	11
d	nejasný a neprůhledný	11
e	nespravedlivý	4
f	subjektivní	9



Otázka č. 10 : Systém hodnocení a odměňování je pro mne (B, OŘ MP) – Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP zde nejvíce převládají pocity, že systém hodnocení je: objektivní (9), subjektivní (9), jasný a průhledný (5), nejasný a neprůhledný (4 odpovědi) a nespravedlivý (2). Jako spravedlivý nevnímá systém hodnocení nikdo z respondentů. To vše označuje tabulka č. 28 společně s grafem č. 16.

Tabulka č. 28: Systém hodnocení a odměňování je pro mne (B, OŘ MP)

Otázka č. 10	Varianty odpovědí	Abs.
a	jasný a průhledný	5
b	spravedlivý	0
c	objektivní	9
d	nejasný a neprůhledný	4
e	nespravedlivý	2
f	subjektivní	9



Otázka č. 11 (A, ÚCÚ) v této otázce byl udělen prostor, pro vyjádření ohledně finanční částky, kterou by považovali jako adekvátní odměnu za svou práci. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ se návrhy pohybovaly od částky 25 000,-Kč až po částku 70 000,-Kč Pro vyhodnocení těchto odpovědí jsem využila tři statistických ukazatelů - průměr, modus a medián. To vše označuje tabulka č. 29.

Tabulka č. 29 (A, ÚCÚ)

x_i	n_i	$x_i \cdot n_i$	kumulativní četnost
25000	14	350000	14
30000	18	540000	32
40000	6	240000	38
50000	2	100000	40
	40	1230000	

MODUS: (nejčastěji udávaná hodnota)

$$\hat{X} = 30.000,- \text{ Kč}$$

MEDIÁN: (prostřední hodnota)

$$\tilde{x} = \frac{n + 1}{2} = \frac{40 + 1}{2} = 20,5$$

Medián je 20,5 hodnota, tedy 25.000,- Kč

ARITMETICKÝ PRŮMĚR:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} = \frac{1\,230\,000}{40} = 30\,750,-$$

Aritmetický průměr je tedy cca 30 750,- Kč.

Z uvedené analýzy vyplývá, že by přestupkový pracovníci na ÚCÚ by byli spokojeni, pokud by se výše jejich mzdy pohybovala okolo částky 30.000,- Kč.

Otázka č. 11 (B, OŘ MP) Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP se u těchto zaměstnanců návrhy pohybovaly od částky 25 000,-Kč až po částku 50 000,-Kč. Pro vyhodnocení i u těchto odpovědí jsem využila tří statistických ukazatelů - průměr, modus a medián. To vše označuje tabulka č. 30.

Tabulka č. 30 (OŘ MP)

x_i	n_i	$x_i \cdot n_i$	kumulativní četnost
25000	6	150000	6
30000	11	330000	17
35000	3	105000	20
50000	1	50000	21
	21	635000	

MODUS: (nejčastěji udávaná hodnota)

$$\hat{X} = 30.000,- \text{ Kč}$$

MEDIÁN: (prostřední hodnota)

$$\tilde{x} = \frac{n + 1}{2} = \frac{21 + 1}{2} = 11$$

Medián je 11 hodnota, tedy 25.000,- Kč

ARITMETICKÝ PRŮMĚR:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} = \frac{635\,000}{21} = 30\,238,095,-$$

Aritmetický průměr je tedy cca 30 238,- Kč.

Z uvedené analýzy vyplývá, že by přestupkový pracovníci na OŘ MP by byli spokojeni, pokud by se výše jejich mzdy pohybovala okolo částky 30.000,- Kč, stejně jak u pracovníků na ÚCÚ.

3. Výhody poskytované zaměstnavatelem, pracovní doba, pracovní prostředí, a bezpečnost práce

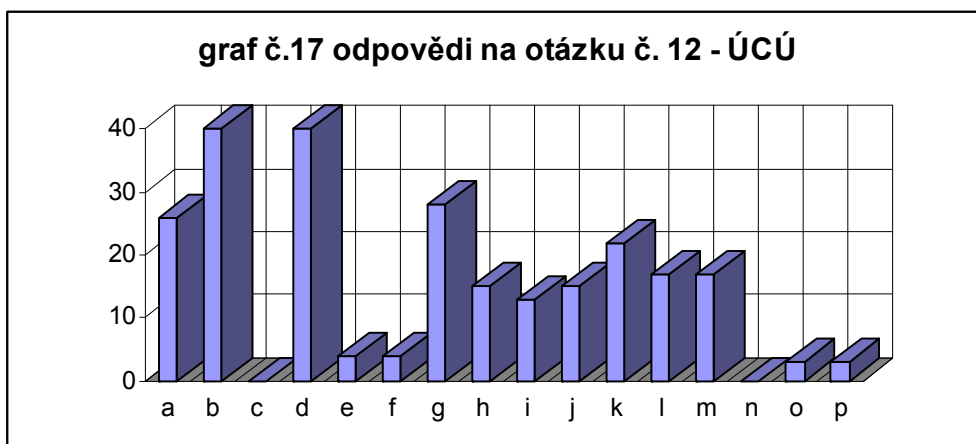
Cílem této třetí části dotazníku bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně informovaní o výhodách poskytovaných zaměstnavatelem a zda je považují za dostatečné. Otázky se týkaly organizace pracovní doby, spokojenosti s pracovním prostředím a vybavením pracovními pomůckami. Do této části jsem také zařadila otázky týkající se bezpečnosti práce. Výše zmíněné oblasti vystihují otázky 12 – 18, které pomohou platnost či neplatnost hypotézy č. 4 a 5.

Otázka č. 12: Zaměstnavatel mi poskytuje tyto výhody (A, ÚCÚ) – zde bylo respondentům nabídnuto 16 možností, zaměstnaneckých výhod, které jim mohou být poskytovány, jako 16 možností byla dána možnost vyjádřit se formou volné odpovědi. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ mezi nejčastější odpovědi patřily příspěvky na obědy (40 odpovědí) a příspěvky na bydlení (40), zvýhodněné kulturní akce (28), příspěvky na dopravu (26), péče o děti zaměstnanců – tábory, příspěvky na dětskou rekreaci (22), zajištění zdravotní péče (17) a), možnosti dalšího vzdělávání (17), příspěvky na sportovní aktivity (15), možnosti bezplatné porady s právníkem (13), možnosti porady v psychologické poradně (58). Méně často se také vyskytovaly v odpovědích delší doba dovolené (4). Pozitivní je, že všichni zaměstnanci vědí o tom, že zaměstnavatel mimozdové výhody poskytuje, jen všichni nevědí o všech, které jsou jim poskytovány zaměstnavatelem, což přiznávají ve svých odpovědích pouze tři respondenti. Další tři respondenti využili možnosti volné odpovědi, v níž všichni uvedli, jako další poskytovaný benefit – příspěvek na penzijní a životní připojištění, posilovna, klouzavá pracovní doba po návratu z mateřské dovolené.

Zhruba větší polovina odpovědí u této otázky indikuje poměrně nízkou informovanost zaměstnanců o poskytovaných mimozdových výhodách. To vše označuje tabulka č. 31 a graf č. 17.

Tabulka č. 31: Zaměstnavatel mi poskytuje tyto výhody (A, ÚCÚ)

Otázka č. 12		Varianty odpovědí
a	26	příspěvky na dopravu
b	40	příspěvky na obědy
c	0	příspěvky na benzín
d	40	příspěvky na bydlení
e	4	příspěvky na dovolenou
f	4	delší dobu dovolené
g	28	zvýhodněné kulturní akce
h	15	příspěvá na sportovní aktivity
i	13	Možnosti psychologického poradenství
j	15	Možnosti právního poradenství
k	22	péči o děti zaměstnanců
l	17	možnosti dalšího vzdělávání
m	17	zajištění zdravotní péče
n	0	neposkytuje žádné další výhody
o	3	nevím, jaké výhody mi poskytuje
p	3	jiné

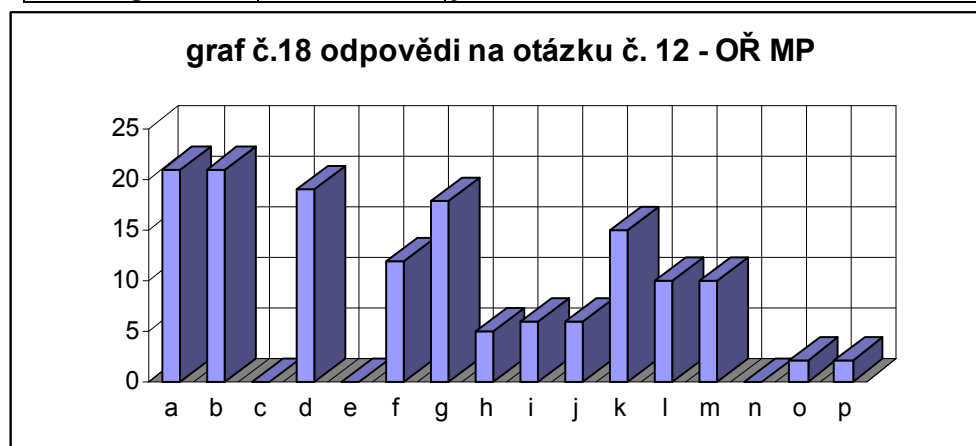


Otázka č. 12: Zaměstnavatel mi poskytuje tyto výhody (B, OŘ MP) – Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP mezi nejčastější odpovědi u těchto respondentů patřily příspěvky na obědy (21 odpovědí) a příspěvky na dopravu (21), příspěvek na bydlení (19), zvýhodněné kulturní akce (18), péče o děti zaměstnanců – tábory, příspěvky na dětskou rekreaci (17), možnosti dalšího vzdělávání (8), zajištění zdravotní péče (7), delší dobu dovolené (5), možnosti bezplatné porady s právníkem (5), možnosti porady v psychologické poradně (5), příspěvky na sportovní aktivity (5). Ve dvou případech se vyskytla odpověď nevím jaké další výhody mi poskytuje a další dva respondenti využili možnost, že zaměstnavatel jim poskytuje i jiné výhody - příspěvek na penzijní a životní připojištění, posilovna.

Zhruba větší polovina odpovědí u této otázky indikuje poměrně nízkou informovanost zaměstnanců o poskytovaných mimomzdových výhodách, což mě jako jednoho z vedoucích pracovníků na OŘ MP překvapilo. To vše označuje tabulka č. 32 a graf č. 18.

Tabulka č. 32: Zaměstnavatel mi poskytuje tyto výhody (B, OŘ MP)

Otázka č. 12		Varianty odpovědí
a	21	příspěvky na dopravu
b	21	příspěvky na obědy
c	0	příspěvky na benzín
d	19	příspěvky na bydlení
e	0	příspěvky na dovolenou
f	5	delší dobu dovolené
g	18	zvýhodněné kulturní akce
h	5	přispívá na sportovní aktivity
i	5	Možnosti psychologického poradenství
j	5	Možnosti právního poradenství
k	15	péči o děti zaměstnanců
l	8	možnosti dalšího vzdělávání
m	7	zajištění zdravotní péče
n	0	neposkytuje žádné další výhody
o	2	nevím, jaké výhody mi poskytuje
p	2	jiné



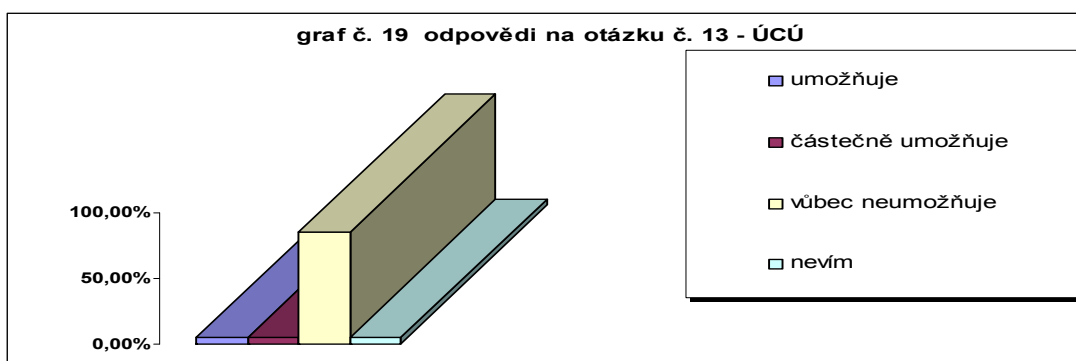
Otázka č. 13: Studium při zaměstnání mi zaměstnavatel (A, ÚCÚ)- v této otázce se měla upřesnit problematika studia při zaměstnání. Zda zaměstnavatel toto studium umožňuje či nikoliv a respondenti tuto možnost mohli označit na 5ti stupňové škále. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ v tomto souboru 5 % odpovědělo, že jim organizace umožňuje studium, 5 % odpovědělo, že jen částečně, 85 % odpovědělo že neumožňuje vůbec a 5 % respondentů neví.

Z výše uvedeného vyplývá, že většině zaměstnanců studium při zaměstnání zaměstnavatel neumožňuje. U těchto zaměstnanců z hlediska budoucnosti by mohlo jít o

flukтуаční tendenci a to tam, kde jim toto vzdělání v rámci zaměstnavatele bude umožněno. To vše označuje tabulka č. 33 a graf č. 19.

Tabulka č. 33: Studium při zaměstnání mi zaměstnavatel (A, ÚCÚ)

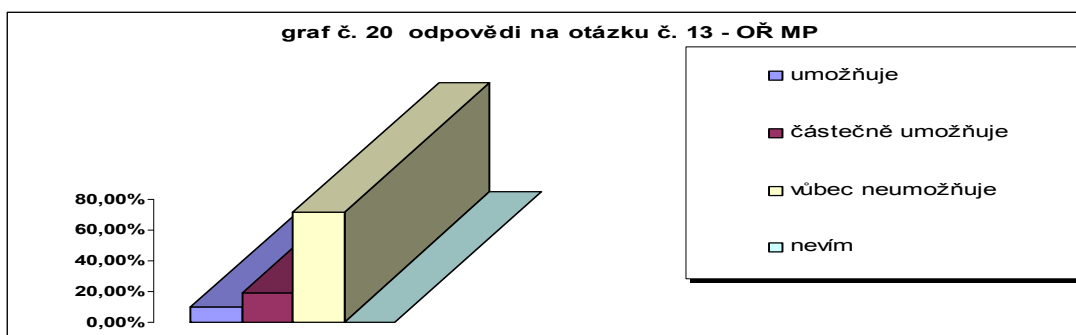
Otázka č. 13	Varianty odpovědí	Abs.	Rel.
1	umožňuje	2	5,00 %
2	částečně umožňuje	2	5,00 %
3	vůbec neumožňuje	34	85,00 %
4	nevím	2	5,00 %
celkem		40	100 %



Otázka č. 13: Studium při zaměstnání mi zaměstnavatel (B, OŘ MP) - Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP v tomto zkoumaném souboru 9,52 % odpovědělo, že jim organizace umožňuje studium, 19,05 % odpovědělo, že jen částečně, 71,43 % odpovědělo že neumožňuje vůbec a nikdo respondentů neodpověděl, že neví. Z výše uvedeného vyplývá, že většině zaměstnancům studium při zaměstnání zaměstnavatel neumožňuje. U těchto zaměstnanců z hlediska budoucnosti by mohlo jít o flukтуаční tendenci a to tam, kde jim toto vzdělání v rámci zaměstnavatele bude umožněno. To vše označuje tabulka č. 34 a graf č. 20.

Tabulka č. 34: Studium při zaměstnání mi zaměstnavatel (B, OŘ MP)

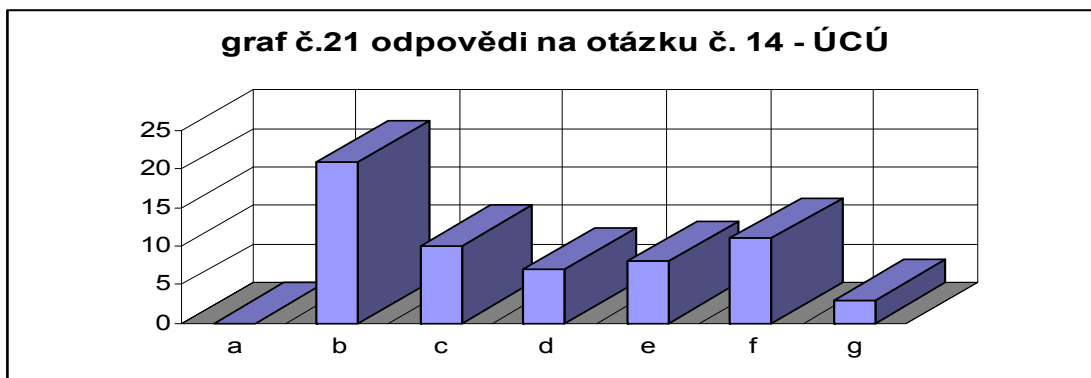
Otázka č. 13	Varianty odpovědí	Abs.	Rel.
1	umožňuje	2	9,52 %
2	částečně umožňuje	4	19,05 %
3	vůbec neumožňuje	15	71,43 %
4	nevím	0	0 %
celkem		21	100 %



Otázka č. 14 (A, ÚCÚ) – tato otázka dále rozšiřovala problematiku zaměstnaneckých výhod a jejím cílem bylo zjistit, jaké výhody zaměstnanci upřednostňují, případně, které jim ve stávající nabídce chybí. K dispozici bylo opět 7 předdefinovaných odpovědí a jedna možnost volného vyjádření. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ se zaměstnanci nejčastěji shodli na odpovědi: upřednostnil(a) bych vyšší mzdu na úkor mimomzdových výhod (21 odpovědí). Na druhém místě co do četnosti byla odpověď: uvítal bych možnost výběru skladby výhod (11). 10 respondentů uvedlo, že je péče o zaměstnance dostatečná. 8 respondentů by uvítalo ještě širší nabídku výhod poskytovaných zaměstnavatelem. 7 respondentům přijde péče o zaměstnance nedostatečná a tři dotazovaní využili možnosti volné odpovědi, v níž vyjádřili zejména potřebu rozšířit nabídku mimomzdových výhod o možnost rehabilitací, masáží, kadeřníka, hlídání dětí a plavání. To vše označuje tabulka č. 35 a graf č. 21.

Tabulka č. 35: Souhlasím s výroky (A, ÚCÚ)

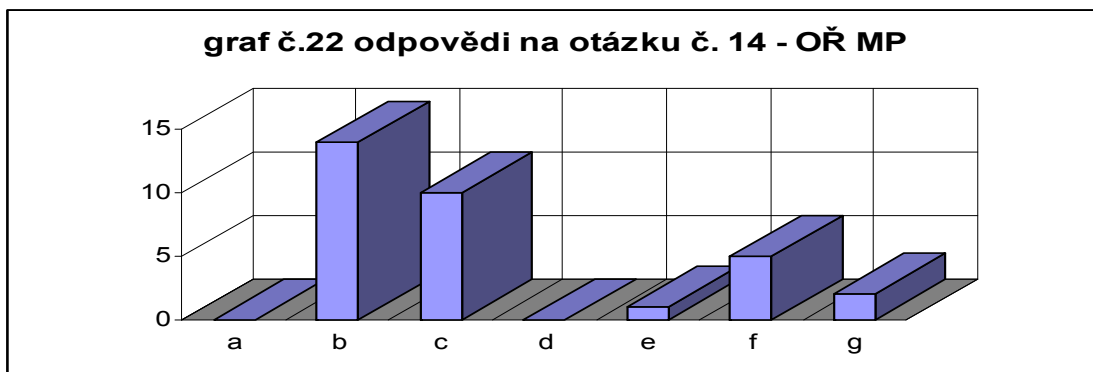
Otázka č. 14	Variety odpovědí
a	více mimomzdových výhod, nižší mzda
b	vyšší mzda, méně mimomzdových výhod
c	péče o zaměstnance je dostatečná
d	péče o zaměstnance není dostatečná
e	uvítal bych ještě další výhody
f	uvítal bych možnost výběru skladby výhod
g	chybí mi tyto služby



Otázka č. 14 (B, OŘ MP) – u tohoto referenčního souboru se z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP nejčastěji shodli na odpovědi: upřednostnil(a) bych vyšší mzdu na úkor mimomzdových výhod (14 odpovědí). Na druhém místě co do četnosti byla odpověď: že je péče o zaměstnance dostatečná (10), uvítal bych možnost výběru skladby výhod (5) 1 respondent by uvítal ještě širší nabídku výhod poskytovaných zaměstnavatelem. Dva dotazovaní využili možnosti volné odpovědi, v níž vyjádřili zejména potřebu rozšířit nabídku mimomzdových výhod o možnost rehabilitace a zaměstnanecké rekreace. To vše označuje tabulka č. 36 a graf č. 22.

Tabulka č. 36: Souhlasím s výroky (B, OŘ MP)

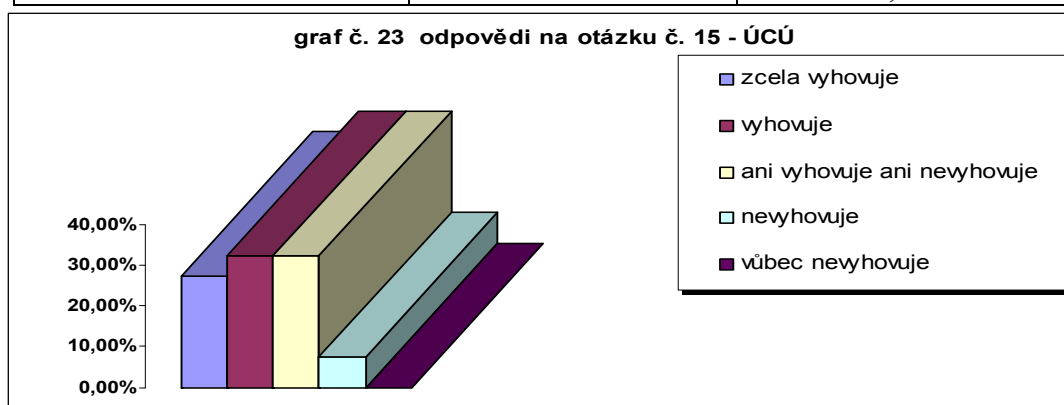
Otázka č. 14	Varianty odpovědí
a	více mimomzdových výhod, nižší mzda
b	vyšší mzda, méně mimomzdových výhod
c	péče o zaměstnance je dostatečná
d	péče o zaměstnance není dostatečná
e	uvítal bych ještě další výhody
f	uvítal bych možnost výběru skladby výhod
g	chybí mi tyto služby



Otázka č. 15 (A, ÚCÚ) – zjišťovala, jak vyhovuje pracovní doba a rozvržení pracovních směn. Do jaké míry jim organizace pracovní doby vyhovuje, mohli označit na 5ti stupňové škále. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ 27,50 % odpovědělo, že jim organizace pracovní doby zcela vyhovuje a 32,50 % odpovědělo, že jim pracovní doba vyhovuje a 32,50 % ani nevyhovuje ani vyhovuje. Organizace směn a pracovní doby nevyhovuje 7,50 % respondentům. Z výše uvedeného plyne, že v této oblasti jsou zaměstnanci převážně spokojeni. To vše označuje tabulka č. 37 a graf č. 23.

Tabulka č. 37: Pracovní doba a rozvržení pracovních směn mi (A, ÚCÚ)

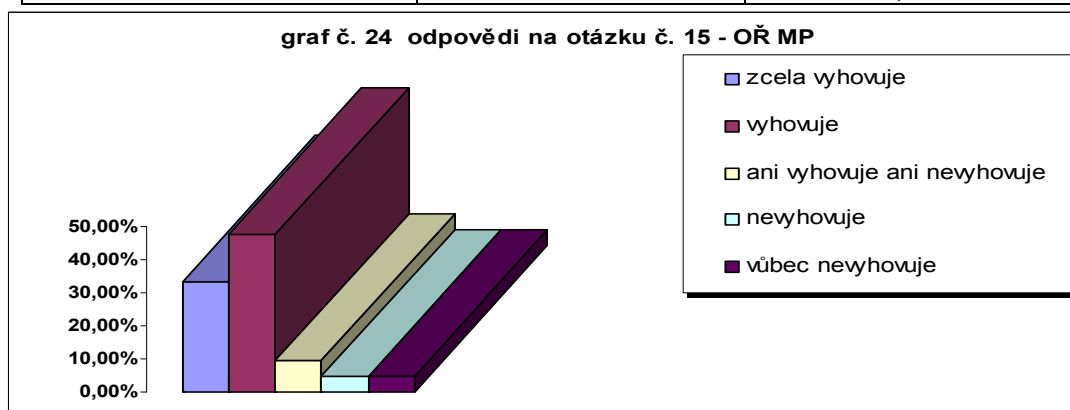
Otázka č. 15	Abs.	Rel.
zcela vyhovuje	11	27,50 %
vyhovuje	13	32,50 %
ani vyhovuje ani nevyhovuje	13	32,50%
nevyhovuje	3	7,50 %
vůbec nevyhovuje	0	0 %
Celkem	40	100,00 %



Otázka č. 15 (B, OŘ MP) – z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP 33,33 % odpovědělo, že jim organizace pracovní doby zcela vyhovuje a 47,63 % odpovědělo, že jim pracovní doba vyhovuje a 9,52 % ani nevyhovuje ani vyhovuje. Organizace směn a pracovní doby nevyhovuje nebo vůbec nevyhovuje po jednom respondentu. Z výše uvedeného plyne, že v této oblasti jsou zaměstnanci na OŘ MP převážně spokojeni o něco více než je tomu na ÚCÚ, ale vážný problém to není ani u jednoho souboru respondentů. To vše označuje tabulka č. 38 a graf č. 24.

Tabulka č. 38: Pracovní doba a rozvržení pracovních směn mi (OŘ MP)

Otázka č. 15	Abs.	Rel.
zcela vyhovuje	7	33,33 %
vyhovuje	10	47,63 %
ani vyhovuje ani nevyhovuje	2	9,52%
nevyhovuje	1	4,76 %
vůbec nevyhovuje	1	4,76%
Celkem	21	100,00 %

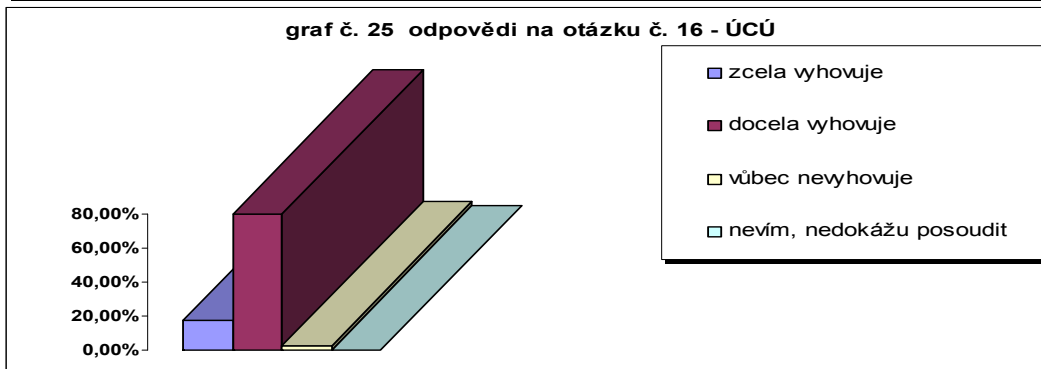


Otázka č. 16 (A, ÚCÚ)– tato otázka zkoumala spokojenost pracovníků s pracovním prostředím, jež měli vyjádřit pomocí čtyř nabídnutých možností. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ, přičemž v této oblasti můžeme u zaměstnanců sledovat skoro 100 % spokojenost – 17,50 % dotazovaných odpovědělo, že jim pracovní prostředí zcela vyhovuje a 80,00 % uvedlo, že jim jejich pracovní prostředí docela vyhovuje, tedy jen s drobnými výhradami. Pouze 2,50 % což představuje 1 respondenta,

pracovní prostředí nevyhovuje a mají k němu zásadní výhrady. . To vše označuje tabulka č. 39 a graf č. 25.

Tabulka č. 39: Pracovní prostředí mi (A, ÚCÚ)

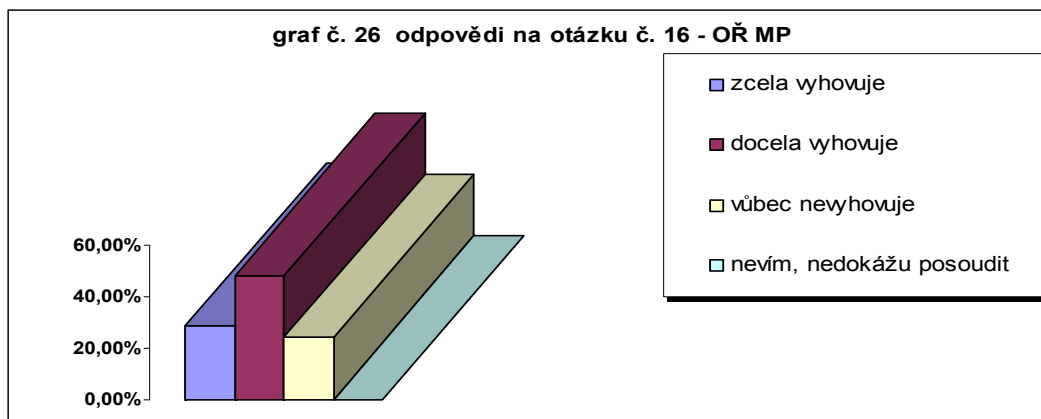
Otázka č. 16	Abs.	Rel.
zcela vyhovuje	7	17,50 %
docela vyhovuje	32	80,00 %
vůbec nevyhovuje	1	2,50 %
nevím, nedokážu posoudit	0	0 %
Celkem	40	100,00 %



Otázka č. 16 (B, OŘ MP)– Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP i u tohoto souboru respondentů – 28,57 % dotazovaných odpovědělo, že jim pracovní prostředí zcela vyhovuje a 47,62 % uvedlo, že jim jejich pracovní prostředí docela vyhovuje, tedy jen s drobnými výhradami. 23,81 % respondentů uvádí, že jim pracovní prostředí nevyhovuje a mají k němu zásadní výhrady. U těchto respondentů je o něco větší nespokojenost než u respondentů na ÚCÚ. To vše označuje tabulka č. 40 a graf č. 26.

Tabulka č. 40: Pracovní prostředí mi (OŘ MP)

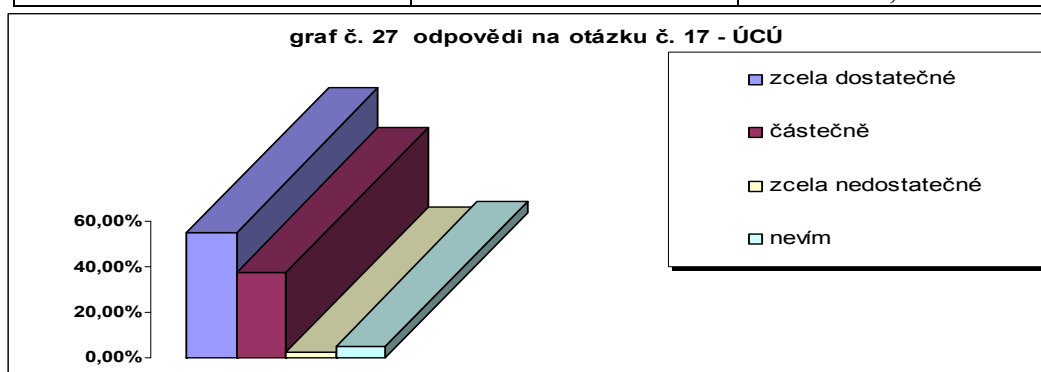
Otázka č. 16	Abs.	Rel.
zcela vyhovuje	6	28,57 %
docela vyhovuje	10	47,62 %
vůbec nevyhovuje	5	23,81 %
nevím, nedokážu posoudit	0	0 %
Celkem	21	100,00 %



Otázka č. 17 (A, ÚCÚ) – jelikož vybavenost pracovními pomůckami bývá také často rovněž jednou z příčin pracovní nespokojenosti, byla této problematice věnována sedmnáctá otázka. Pro zhodnocení spokojenosti byla k dispozici 4 stupňová škála. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ, nejvíce dotázaných má pocit, že je problematika vybaveností pracovními pomůckami (55,00 %) je za zcela dostatečné zajištěna. Jen částečně si myslí (37,50 %) respondentů, pouze jeden si, že je zcela nedostatečná. Dva dotázání nedokázali tuto problematiku posoudit. To vše označuje tabulka č. 41 a graf č. 27.

Tabulka č. 41: Vybavení pracovními pomůckami považují za (A, ÚCÚ)

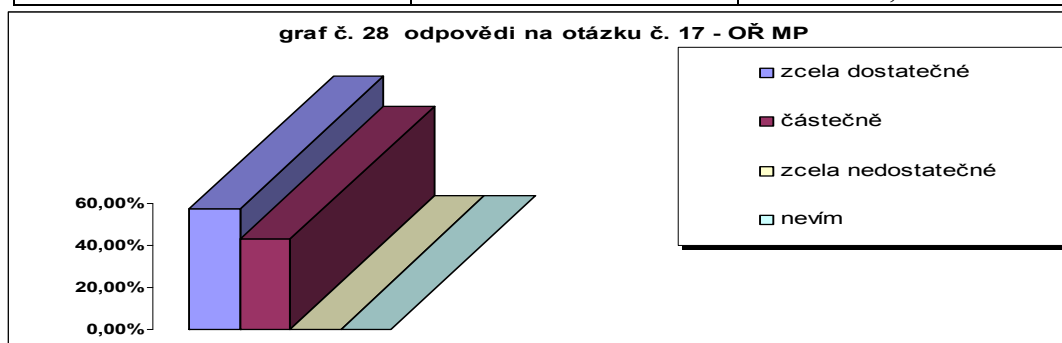
Otázka č. 17	Abs.	Rel.
zcela dostatečné	22	55,00 %
částečně	15	37,50 %
zcela nedostatečné	1	2,50 %
nevím	2	5,00 %
Celkem	40	100,00 %



Otázka č. 17 (B, OŘ MP) – Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP má nejvíce dotázaných pocit, že je problematika vybaveností pracovními pomůckami (57,14 %) je za zcela dostatečné zajištěna. Jen částečně si myslí (42,86 %) respondentů. Výsledná struktura odpovědí na tuto otázku však může být ovlivněna rozdílnou vybaveností jednotlivých pracovišť na OŘ MP a ÚCÚ. To vše označuje tabulka č. 42 a graf č. 28.

Tabulka č. 42: Vybavení pracovními pomůckami považují za (B, OŘ MP)

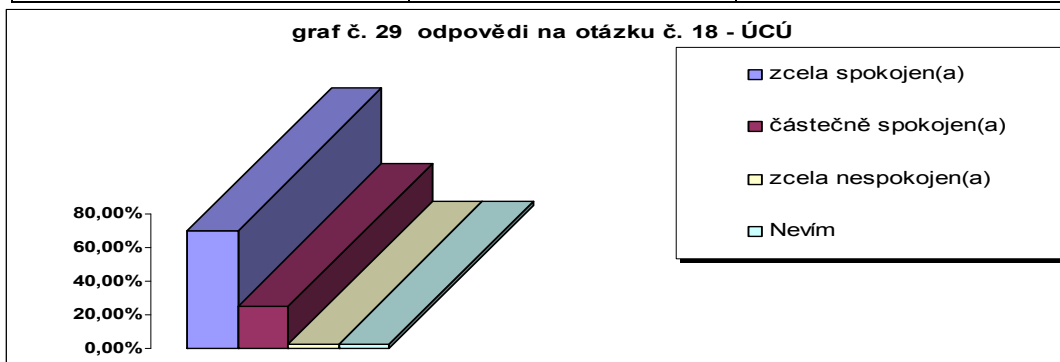
Otázka č. 17	Abs.	Rel.
zcela dostatečné	12	57,14 %
částečně	9	42,86 %
zcela nedostatečné	0	0 %
nevím	0	0 %
Celkem	21	100,00 %



Otázka č. 18 (A, ÚCÚ) – u této otázky bylo cílem zjistit, jak vnímají zaměstnanci zajištění bezpečnosti práce. Odpovědi byly zaznamenány pomocí předdefinovaných škálových odpovědí. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ je 70,00 % zúčastněných se zajištěním bezpečnosti práce zcela spokojeno a 25,00 % je částečně spokojeno. Pouze jeden respondent odpověděl, že je v této oblasti zcela nespokojen a 1 z dotazovaných odpověděl, že neví. Z výsledků odpovědí na tuto otázku je v tomto směru patrné, že převládá u respondentů spokojenost s bezpečností práce. To vše označuje tabulka č. 43 a graf č. 29.

Tabulka č. 43: Se zajištěním bezpečnosti práce jsem (A, ÚCÚ)

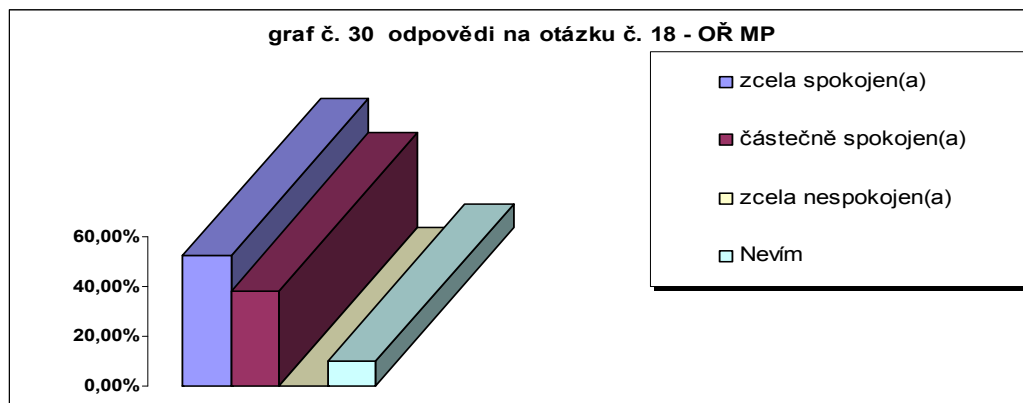
Otázka č. 18	Abs.	Rel.
zcela spokojen(a)	28	70,00 %
částečně spokojen(a)	10	25,00 %
zcela nespokojen(a)	1	2,50 %
Nevím	1	2,50 %
Celkem	40	100,00 %



Otázka č. 18 (B, OŘ MP) – Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP je 52,39 % zúčastněných se zajištěním bezpečnosti práce zcela spokojeno a 38,10 % je částečně spokojeno. Na rozdíl od ÚCÚ respondentů zde nikdo neodpověděl, že je v této oblasti zcela nespokojen a 2 z dotazovaných odpověděli, že neví. Z výsledků odpovědí na tuto otázku je v tomto směru patrné, že i u těchto respondentů převládá spokojenost s bezpečností práce. To vše označuje tabulka č. 44 a graf č. 31.

Tabulka č. 44: Se zajištěním bezpečnosti práce jsem (B, OŘ MP)

Otázka č. 18	Abs.	Rel.
zcela spokojen(a)	11	52,39 %
částečně spokojen(a)	8	38,10 %
zcela nespokojen(a)	0	0 %
Nevím	2	9,51 %
Celkem	21	100,00 %



4. Vztahy mezi spolupracovníky, klima na pracovišti, přímý nadřízený, vedení podniku

Tato část dotazníku byla zaměřena na zjištění, jak pracovníci vnímají své vztahy s kolegy a nadřízenými a co jim v této oblasti chybí. Této problematice se věnují otázky 19 – 22.

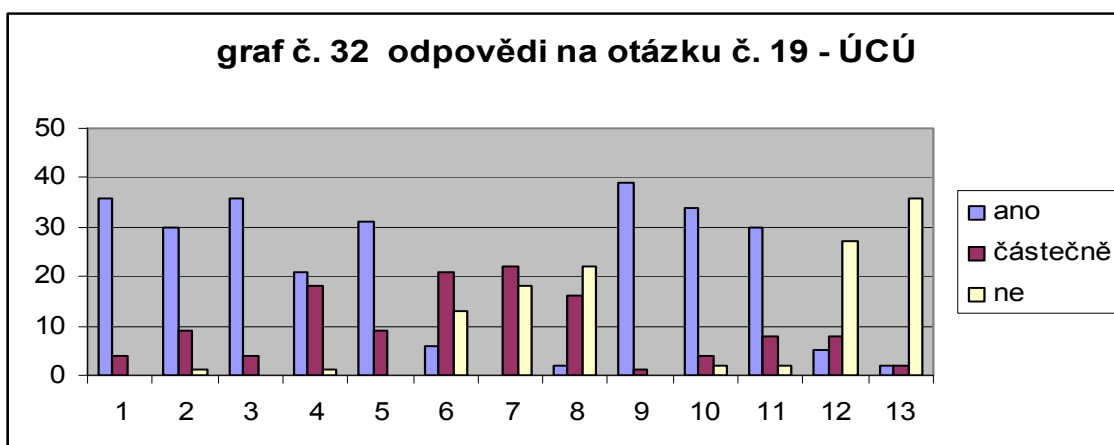
Otázka č. 19 (A, ÚCÚ) – k této otázce měli respondenti k dispozici tabulku s několika výroky, k nimž se měli vyjádřit, zda s nimi souhlasí zcela, částečně, a nebo vůbec nesouhlasí. Výroky se týkají zejména vztahů se spolupracovníky, s přímým nadřízeným, atmosféry na pracovišti, týmové spolupráce a případné diskriminaci na pracovišti.

Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ v níže uvedených odpovědích vyplývá, že na pracovišti převládají spíše přátelské vztahy, avšak nejsou příliš upřímné, neboť poměrně často respondenti odpovídali, že někteří spolupracovníci „donášejí“ na ostatní, panuje mezi nimi vzájemná rivalita a nedůvěra. Co se týče vztahu s nadřízenými, většina dotazovaných uvádí, že mají s nadřízenými dobrý vztah, zároveň se však určité části respondentů zdá, že jejich nadřízený nadržuje vybraným jedincům a dva respondenti pocítují diskriminaci na pracovišti a dva respondenti ji pocítují částečně a to by mělo být pro vedoucí pracovníky signálem ke zpozornění.

To vše označuje tabulka č. 45 a graf č. 32.

Tabulka č. 45: Zvolte odpověď, podle toho, do jaké míry se ztotožňujete s výrokem (A, ÚCÚ)

Otázka č. 19		ano	částečně	ne
1	se svými spolupracovníky dobře vycházím	36	4	0
2	na pracovišti panuje přátelská atmosféra	30	9	1
3	spolupracovníci jsou vždy ochotni mi pomoci	36	4	0
4	s kolegy si můžeme vzájemně důvěřovat	21	18	1
5	při plnění pracovních úkolů se kolegové podporují	31	9	0
6	někteří donášejí, pomlouvají, provádí zlomyslnosti	6	21	13
7	mezi spolupracovníky panuje vzájemná rivalita	0	22	18
8	vztahy mezi spolupracovníky jsou neupřímné	2	16	22
9	dobré vztahy jsou pro mne velmi důležité	39	1	0
10	mám dobrý vztah se svým přímým nadřízeným	34	4	2
11	můj přímý nadřízený dokáže ocenit mou práci	30	8	2
12	můj přímý nadřízený nadržuje některým jedincům	5	8	27
13	na pracovišti pociťuji diskriminaci	2	2	36

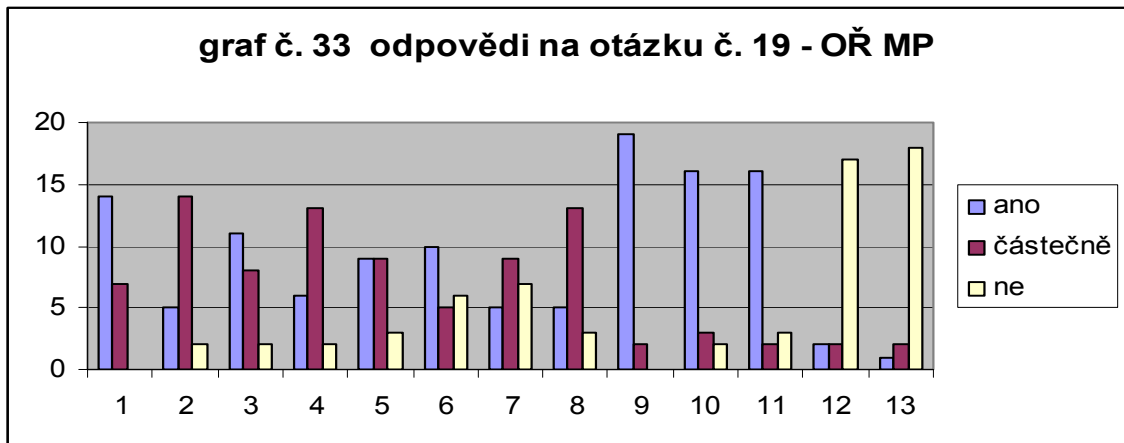


Otázka č. 19 (B, OŘ MP) – Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP z analýzy níže uvedených odpovědí vyplývá, že na pracovišti převládají spíše nepřátelské vztahy, které nejsou příliš upřímné, neboť poměrně často respondenti odpovídali, že někteří spolupracovníci „donášejí“ na ostatní, panuje mezi nimi vzájemná rivalita a nedůvěra. Co se týče vztahu s nadřízenými, většina dotazovaných uvádí, že mají s nadřízenými dobrý vztah, dokáže ocenit jejich práci a zároveň se však určité části respondentů zdá, že jejich nadřízený nadržuje vybraným jedincům přičemž jeden respondent pociťuje diskriminaci a dva částečně pociťují diskriminaci na pracovišti. Z výsledků můžeme tedy usuzovat na to, že na pracovišti mezi respondenty často převládá

ve vztazích spíše negativní atmosféra. Vzhledem k tomu, že převážná většina dotázaných vypověděla, že jsou pro ně dobré vztahy na pracovišti velmi důležité, mělo by toto zjištění být pro vedoucí pracovníky alarmující a důvodem k zamyšlení nad možnostmi řešení zaměřených na zkvalitnění pracovních vztahů na pracovišti, přičemž větší prioritou řešení těchto pracovních problémových vztahů je u respondentů z OŘ MP. To vše označuje tabulka č. 46 a graf č. 33.

Tabulka č. 46: Zvolte odpověď, podle toho, do jaké míry se ztotožňujete s výrokem (B, OŘ MP)

Otázka č. 19		ano	částečně	ne
1	se svými spolupracovníky dobře vycházím	14	7	0
2	na pracovišti panuje přátelská atmosféra	5	14	2
3	spolupracovníci jsou vždy ochotni mi pomoci	11	8	2
4	s kolegy si můžeme vzájemně důvěřovat	6	13	2
5	při plnění pracovních úkolů se kolegové podporují	9	9	3
6	někteří donášejí, pomlouvají, provádí zlomyslnosti	10	5	6
7	mezi spolupracovníky panuje vzájemná rivalita	5	9	7
8	vztahy mezi spolupracovníky jsou neupřímné	5	13	3
9	dobré vztahy jsou pro mne velmi důležité	19	2	0
10	mám dobrý vztah se svým přímým nadřízeným	16	3	2
11	můj přímý nadřízený dokáže ocenit mou práci	16	2	3
12	můj přímý nadřízený nadržuje některým jedincům	2	2	17
13	na pracovišti pocítuji diskriminaci	1	2	18



Otázka č. 20 (A, ÚCÚ) – tato otázka měla charakter doplňující informace o pracovních vztazích. Respondenti vypovídali o svých připomínkách k pracovním vztahům formou volných odpovědí, které uvádím níže v tabulce č.47. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ možnosti rozvést své pocity ohledně pracovních vztahů v této otázce využilo 26 respondentů. 14 dotázaných zde uvádí, že je v tomto směru téměř spokojeno nebo s malými výhradami. Nejčastěji si respondenti stěžují na neinformovanost od nadřízených nebo kolegů. Vzhledem k tomu, že struktura odpovědí se shoduje s odpověďmi z předchozí otázky, tak lze z této otázky vyvodit obdobné závěry.

Tabulka č. 47: Vaše připomínky k pracovním vztahům (A, ÚCÚ)

Otázka č. 20	Abs.
Větší informovanost všech zaměstnanců	2
Pokulhává informovanost podřízených	1
Nemám žádné	9
Bez připomínek	3
Se strážníky dobré a nadřízenými špatné	1
Škatulkování podřízených	1
Lepší spolupráce a komunikace	3
Jsou celkem dobré	2
Jsem spokojen	2
Více času věnovat nově příchozím zaměstnancům	1
Čím více spolupracovníků tím více pomluv a drbů	1

Otázka č. 20 (B, OŘ MP) – odpovědi těchto respondentů uvádím níže v tabulce č. 48. Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP možnosti rozvést své pocity ohledně pracovních vztahů v této otázce využilo 12 respondentů. Jen 5 dotázaných zde uvádí, že je v tomto směru téměř spokojeno nebo s malými výhradami. Vzhledem k tomu, že struktura odpovědí se shoduje s odpověďmi z předchozí otázky, tak i zde lze z této otázky vyvodit obdobné závěry.

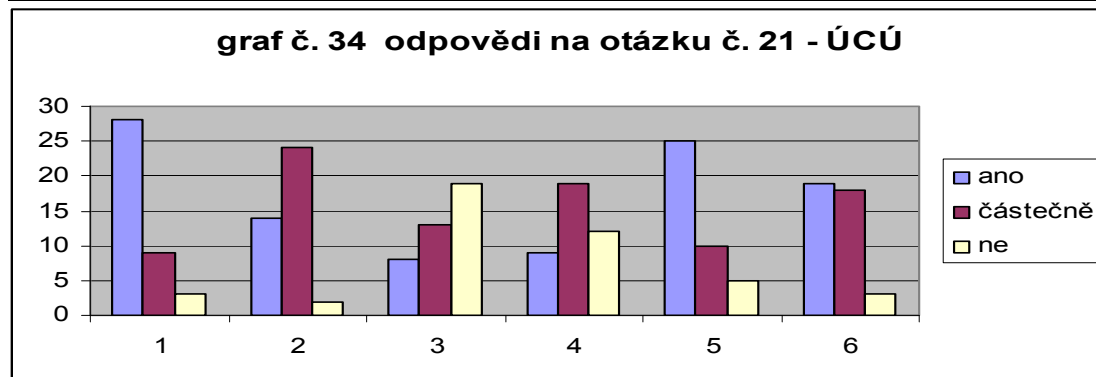
Tabulka č. 48: Vaše připomínky k pracovním vztahům (OŘ MP)

Otázka č. 20	Abs.
Bez problémů	1
Nemám	4
Cholerické výstupy kolegů	1
Mohly by být lepší	2
Raději ne jsem již bez iluzí	1
Více samostatnosti a pečlivosti kolegů	1
Arogance vedoucího k podřízeným ale i k občanům	1
Někteří jsou ve své funkci omylem nemají znalosti ani schopnosti	1

Otázka č. 21 (A, ÚCÚ) – zde respondenti odpovídali a to opět formou tabulky na otázku týkající se vedení a možnosti vyjadřovat se k hlavním rozhodnutím, která vedoucí pracovníci uskutečňují. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ je v tabulce možné vidět, že jsou pracovníci převážně spokojeni s vedením a vyhovuje jim převážně i způsob vedení, avšak výraznější projevy nespokojenosti můžeme pozorovat v oblasti zohledňování připomínek a vyjadřování se k rozhodnutí ze strany vedení. To vše označuje tabulka č. 49 a graf č. 34.

Tabulka č. 49: Souhlasím s těmito výroky (A, ÚCÚ)

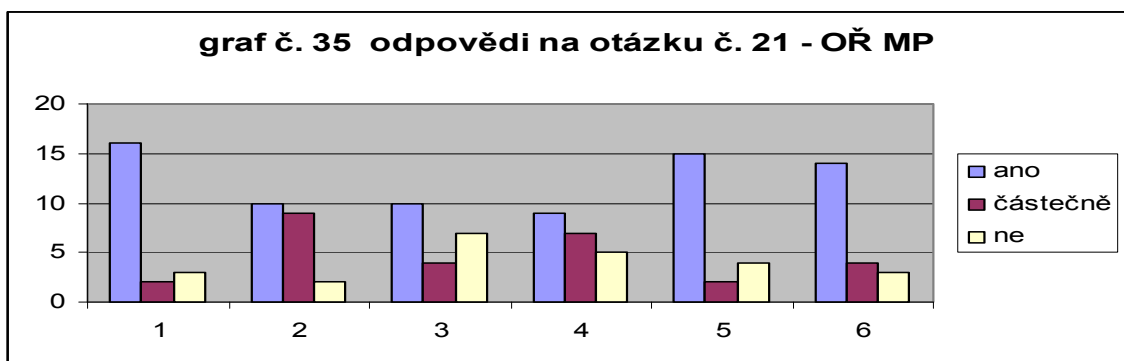
Otázka č. 21		ano	částečně	ne
1	vedení ze strany vedoucího mi vyhovuje	28	9	3
2	vyhovuje mi způsob řízení ze strany vedení MP	14	24	2
3	mohu se vyjádřit k rozhodnutím ze strany vedení	8	13	19
4	vedení se snaží zohlednit naše kritické připomínky	9	19	12
5	u svého nadřízeného mohu hledat zastání a oporu	25	10	5
6	vedení nás informuje o důležitých záležitostech	19	18	3



Otázka č. 21 (B, OŘ MP) – Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP je v tabulce možné vidět, že jsou jejich odpovědi podobné s respondenty na ÚCÚ. Z těchto odpovědí plyne, že vedení OŘ MP a ÚCÚ by se mělo zamyslet nad kritickými připomínkami svých podřízených a věnovat jim větší pozornost. Pokud se tak stane, zaměstnanec bude mít dobrý pocit, že se podílí na realizaci nějakého úkolu a bude lépe motivován pro plnění zadaných úkolů. To vše označuje tabulka č. 50 a graf č. 35.

Tabulka č. 50: Souhlasím s těmito výroky (B, OŘ MP)

Otázka č. 21		ano	částečně	ne
1	vedení ze strany vedoucího mi vyhovuje	16	2	3
2	vyhovuje mi způsob řízení ze strany vedení MP	10	9	2
3	mohu se vyjádřit k rozhodnutím ze strany vedení	10	4	7
4	vedení se snaží zohlednit naše kritické připomínky	9	7	5
5	u svého nadřízeného mohu hledat zastání a oporu	15	2	4
6	vedení nás informuje o důležitých záležitostech	14	4	3

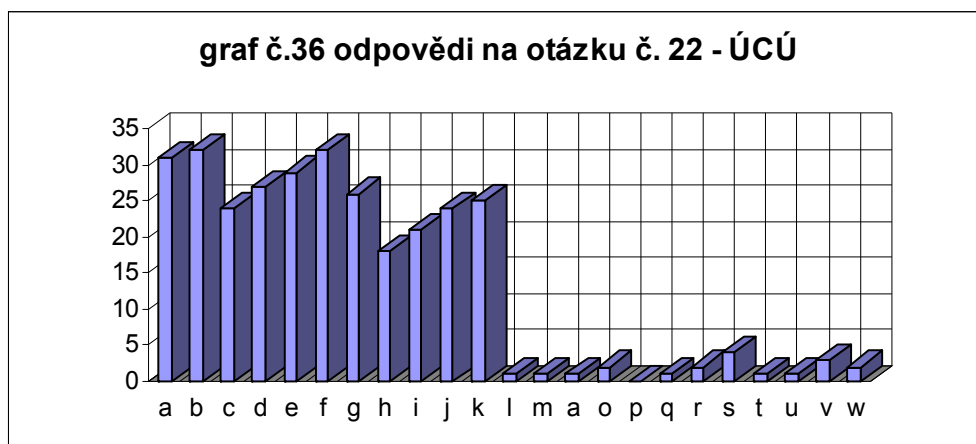


Otázka č. 22 (A, ÚCÚ) – v této otázce měli respondenti pomocí nabídnutých odpovědí charakterizovat svého nadřízeného pomocí více možných odpovědí. Odpovědi pod písmeny **a – k** vyjadřovali pozitivní charakteristiky a naopak odpovědi pod písmeny **l – v** byly vyjádřením negativních charakteristik. Možnost **w** nabízela variantu volného vyjádření. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ nejčastěji považují přestupkový pracovníci svého nadřízeného za schopného (32), pracovitého (32) kvalifikovaného (31) a přátelského (29) s přirozenou autoritou (24), který vždy své podřízené vyslechne (26) umí s nimi jednat (25) a správně je motivovat k práci (21). Sice

ze strany respondentů převládají z velké části jen kladné odpovědi, ale vyskytly se také v ojedinělých případech domněnky, že nadřízený nedokáže přijmout kritiku (4), neumí motivovat podřízené k práci, neumí jednat s lidmi, či případně řešit problémy, netolerantní. Dva respondenti využili možnost volné odpovědi, kde rozšířili jen kladné hodnocení nadřízeného o lidskost, ochotu a že má i smysl pro humor. Z grafu je hodně patrné, že u přímých nadřízených převládá pozitivní hodnocení. Nicméně i když záporných odpovědí bylo hodně málo, by bylo vhodné nadřízené seznámit s nedostatky jež z jejich strany pociťují jejich podřízení, tak aby se mohli podobného chování v budoucnu vyvarovat. To vše označuje tabulka č. 51 a graf č. 36.

Tabulka č. 51: Můj přímý nadřízený je (A, ÚCÚ)

Otázka č. 22	Varianty odpovědí	Abs.
a	kvalifikovaný	31
b	schopný	32
c	s přirozenou autoritou	24
d	tolerantní	27
e	přátelský	29
f	pracovitý	32
g	vždy mne vyslechne	26
h	dokáže přijmout kritiku	18
i	dokáže mě motivovat k práci	21
j	vždy si ví rady	24
k	umí jednat s lidmi	25
l	nekvalifikovaný	1
m	neschopný	1
a	nemá žádnou autoritu	1
o	netolerantní	2
p	nepřátelský	0
q	líný	1
r	nikdy mě nevyslechne	2
s	nedokáže přijmout kritiku	4
t	nedokáže mě motivovat k práci	1
u	neumí řešit problémy	1
v	neumí jednat s lidmi	3
w	jiné	2

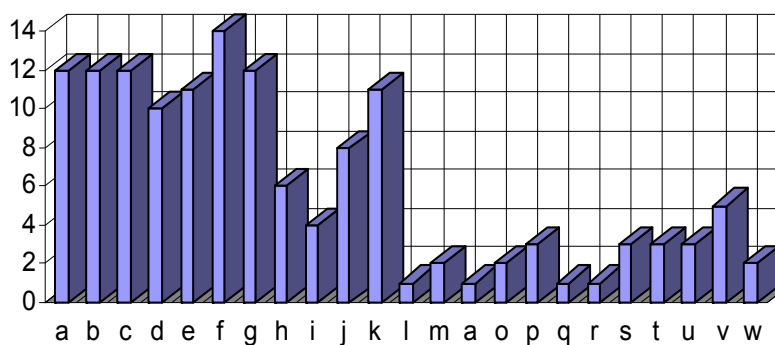


Otázka č. 22 (B, OŘ MP) – Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP, považují svého nadřízeného nejvíce za pracovitého (14) schopného (12), kvalifikovaného (12) a s přirozenou autoritou (12), který je vždy vyslechne (12). Za přátelského ho považuje (11), který umí s nimi jednat (11) a je tolerantní (10). Jen (8) respondentů označilo, že si ví rady, dokáže přijmout kritiku (6) a motivovat k práci. Tyto poslední odpovědi už naznačují, že v tomto souboru respondentů je více těch, kteří pociťují u nadřízeného více negativních charakteristik než je u souboru respondentů z ÚCÚ, což celé dokládají i volné odpovědi, které využili dva respondenti, kde vypovídají, že je jejich nadřízený(á) je i proradný, lstivý, mstivý, zákeřný. Z grafu, je zde rozhodně hodně patrné, že u hodnocení přímých nadřízených převládá více negativní než pozitivní hodnocení. Právě z těchto důvodů, by bylo vhodné nadřízené – vedoucí pracovníky, seznámit s nedostatky, jež z jejich strany pociťují jejich podřízené, tak aby se mohli podobného chování v budoucnu vyvarovat a své podřízené nedemotivovat. Je to jedna z cest, jak zamezit fluktuaci těchto pracovníků. To vše označuje tabulka č. 52 a graf č. 37.

Tabulka č. 52: Můj přímý nadřízený je (B, OŘ MP)

Otázka č. 22	Varianty odpovědí	Abs.
a	kvalifikovaný	12
b	schopný	12
c	s přirozenou autoritou	12
d	tolerantní	10
e	přátelský	11
f	pracovitý	14
g	vždy mne vyslechně	12
h	dokáže přijmout kritiku	6
i	dokáže mě motivovat k práci	4
j	vždy si ví rady	8
k	umí jednat s lidmi	11
l	nekvalifikovaný	1
m	neschopný	2
a	nemá žádnou autoritu	1
o	netolerantní	2
p	nepřátelský	3
q	líný	1
r	nikdy mě nevyslechně	1
s	nedokáže přijmout kritiku	3
t	nedokáže mě motivovat k práci	3
u	neumí řešit problémy	3
v	neumí jednat s lidmi	5
w	jiné	2

graf č.37 odpovědi na otázku č. 22 - OŘ MP



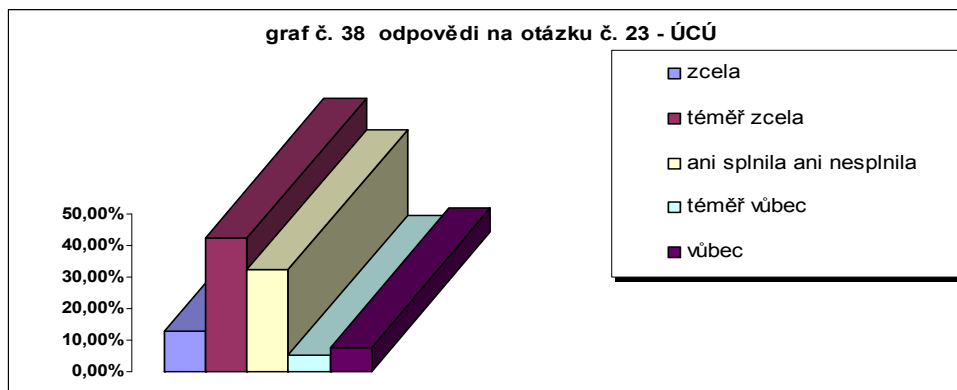
5. Tato část dotazníku byla zaměřena na stabilitu pracovníků a flukuační tendence

Zde byl věnován prostor otázkám, které se týkají splnění očekávání přestupkových pracovníků, která měli před nástupem na pracovní pozici přestupkového pracovníka na Obvodní ředitelství Prahy 1 až 15 nebo k Útvaru řešení přestupků na ÚCÚ Městské policie hl.m. Prahy. Uváděli zde důvody, jenž respondenti považují za možné příčiny odchodu z pozice přestupkového pracovníka a zda i oni sami někdy o případném odchodu ze zaměstnání přemýšleli. Na závěr jsem zařadila otázky, které mají postihnout, jak ovlivňuje tato pracovní pozice jejich osobní život.

Otázka č. 23 (A, ÚCÚ) – v této otázce bylo nabídnuto 5 stupňů ke zhodnocení naplnění původních očekávání přestupkových pracovníků před nástupem do této pozice a míry v níž se tato očekávání naplnila. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ většina respondentů (42,50 %) odpověděla, že se jejich očekávání téměř splnila. Už menší část označila, že se očekávání naplnila zcela (12,50%) a (32,50 %) označilo střední stupeň, což si vysvětlují tak, že některá očekávání se splnila a jiná nikoliv. Pouze 5,00 % dotázaných má pocit, že se jejich očekávání téměř nesplnila. Za vůbec nesplněná považuje svá původní očekávání 7,50 % respondentů. Z odpovědí je tedy patrné, že nad negativními pocity převládají spíše pozitivní či neutrální postoje. To vše označuje tabulka č. 53 a graf č. 38.

Tabulka č. 53: Do jaké míry se splnila má původní očekávání (A, ÚCÚ)

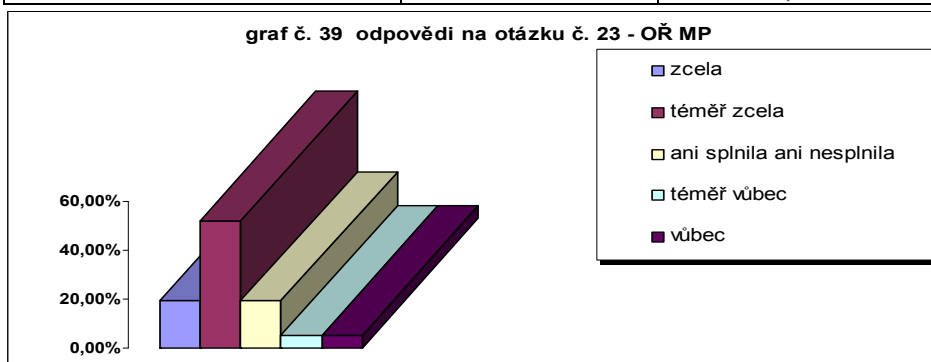
Otázka č. 23	Abs.	Rel.
zcela	5	12,50 %
téměř zcela	17	42,50 %
ani splnila ani nesplnila	13	32,50 %
téměř vůbec	2	5,00 %
vůbec	3	7,50 %
Celkem	40	100,00 %



Otázka č. 23 (B, OŘ MP) – celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP, většina respondentů (52,38 %) odpověděla, že se jejich očekávání téměř splnila. Shodně menší část respondentů označila, že se očekávání naplnila zcela nebo, že se některá očekávání naplnila jiná nikoliv (19,05%). Po jednom respondentu má pocit, že se jejich očekávání téměř nesplnila nebo vůbec nesplněná. Z odpovědí je tedy opět patrné, že nad negativními pocity očekávání převládají ve značné míře spíše pozitivní či neutrální postoje. To vše označuje tabulka č. 54 a graf č. 39.

Tabulka č. 54: Do jaké míry se splnila má původní očekávání (B, OŘ MP)

Otázka č. 23	Abs.	Rel.
zcela	4	19,05 %
téměř zcela	11	52,38 %
ani splnila ani nesplnila	4	19,05 %
téměř vůbec	1	4,76 %
vůbec	1	4,76 %
Celkem	21	100,00 %

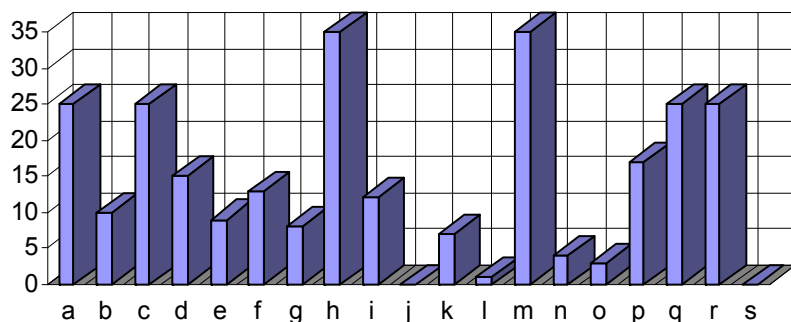


Otázka č. 24 (A, ÚCÚ) – v této otázce jsem se snažila postihnout názory respondentů na možné příčiny odchodů přestupkových pracovníků od Městské policie hl. m. Prahy. Mohli volit z 19 možných odpovědí, doplněných o možnost otevřené odpovědi, které však ani jeden z respondentů nevyužil. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ nejčastěji byly uváděny tyto odpovědi: nemožnost dalšího vzdělávání (35 odpovědí), nízká mzda (35 odpovědí), špatné vztahy s nadřízenými (25) a s tím částečně související autoritářský vedoucí (15), špatné vztahy na pracovišti (25), stresující práce (25), celkově náročná práce (25), nedostatečné ocenění pracovní pozice v očích veřejnosti (13) a monotónní práce (17). Poměrně často se také vyskytla odpověď: šikana na pracovišti (10), nadřízený je hluchý k námětům a připomínkám podřízených (9). Pozoruhodné je, že nikdo neuvedl nejistotu, či obavy z reorganizačních změn. Ostatní odpovědi se vyskytovaly pouze ojediněle. Zejména nejčastěji označované příčiny: nízká mzda, nemožnost dalšího vzdělávání a vztahy s nadřízeným a spolupracovníky věrně odrážejí pocity, které respondenti již projevili v částech věnovaných těmto tématům. Z toho vyplývá, že zejména tyto oblasti by se měly stát klíčovými body při zvyšování motivace a pracovní spokojenosti těchto zaměstnanců. To vše označuje tabulka č. 55 a graf č. 40.

Tabulka č. 55: Nejčastější příčiny odchodů pracovníků (A, ÚCÚ)

Otázka č. 24	Varianty odpovědí	
a	špatné vztahy na pracovišti	25
b	šikana na pracovišti	10
c	špatné vztahy s nadřízeným	25
d	autoritářský vedoucí	15
e	nadřízený je hluchý k námětům a připomínkám podřízených	9
f	nedostatečné ocenění v očích veřejnosti	13
g	nemožnost kariérového postupu	8
h	nemožnost dalšího vzdělávání	35
i	nesplnění původních očekávání	12
j	nejistota, obavy z reorganizace	0
k	nevyhovující pracovní doba	7
l	nedostatečné vybavení pracoviště	1
m	nízká mzda	35
n	diskriminace na pracovišti	4
o	málo nebo neexistence mimomzdových výhod	3
p	monotónní práce	17
q	stresující práce	25
r	celkově náročná práce	25
s	jiné	0

graf č.40 odpovědi na otázku č. 24 - ÚCÚ



Otázka č. 24 (B, OŘ MP) – Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP nejčastěji uvedli tyto odpovědi: nízká mzda (21 odpovědí – 100 %), nemožnost dalšího vzdělávání (19), špatné vztahy s nadřízenými (18) a s tím související autoritářský vedoucí (18), špatné vztahy na pracovišti (18), stresující práce (15), celkově náročná práce (15), nedostatečné ocenění pracovní pozice v očích veřejnosti (10) a monotónní práce (10).

Opět je pozoruhodné je, že ani v tomto souboru respondentů nikdo neuvedl nejistotu, či obavy z reorganizačních změn. Ostatní odpovědi se vyskytovaly pouze menším měřítku. I zde je nejčastěji označovaná příčina: nízká mzda, nemožnost dalšího vzdělávání a vztahy s nadřízeným a spolupracovníky, které ještě více věrně odrážejí pocity, které respondenti již projevili v částech věnovaných těmto tématům. Závěr je tudíž stejný jako souboru z ÚCÚ. To vše označuje tabulka č. 56 a graf č. 41.

Tabulka č. 56: Nejčastější příčiny odchodů pracovníků (B, OŘ MP)

Otázka č. 24	Varianty odpovědí	
a	špatné vztahy na pracovišti	18
b	šikana na pracovišti	2
c	špatné vztahy s nadřízeným	18
d	autoritářský vedoucí	18
e	nadřízený je hluchý k námětům a připomínkám podřízených	18
f	nedostatečné ocenění v očích veřejnosti	10
g	nemožnost kariérového postupu	7
h	nemožnost dalšího vzdělávání	19
i	nesplnění původních očekávání	6
j	nejistota, obavy z reorganizace	0
k	nevyhovující pracovní doba	5
l	nedostatečné vybavení pracoviště	1
m	nízká mzda	21
n	diskriminace na pracovišti	1
o	málo nebo neexistence mimomzdových výhod	1
p	monotónní práce	10
q	stresující práce	15
r	celkově náročná práce	15
s	jiné	0



Otázka č. 25 (A, ÚCÚ) – v této části měli respondenti uvést, zda některé z faktorů uvedených v otázce č. 24 pociťují přímo u nich na pracovišti. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ z uvedených faktorů, které mohou být příčinou odchodů pracovníků ze zaměstnání, se zde nejčastěji vyskytovaly tyto varianty možných odpovědí: nízká mzda (29x), stresující práce (22x), celkově náročná práce (22x), monotónní práce (13x), špatné vztahy na pracovišti (10x), nadřízený je hluchý k námětům a připomínkám podřízených (9x), nedostatečné ocenění pracovní pozice v očích veřejnosti (6x). V menším početním zastoupení byly zastoupeny tyto odpovědi: nemožnost kariérového postupu (6x), nesplnění původních očekávání (4x), špatné vztahy s nadřízenými (2x) a s tím částečně související autoritářský vedoucí (2x), a). V malém měřítku se vyskytovala nemožnost dalšího vzdělávání. Z celkového počtu 36 respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku, pět respondentů nepociťuje na pracovišti ani jeden výše uvedený faktor. Nízká mzda a špatné vztahy s kolegy na pracovišti patřily mezi nejčastěji uváděné odpovědi. Tato otázka jen potvrdila závěry z předchozích částí.

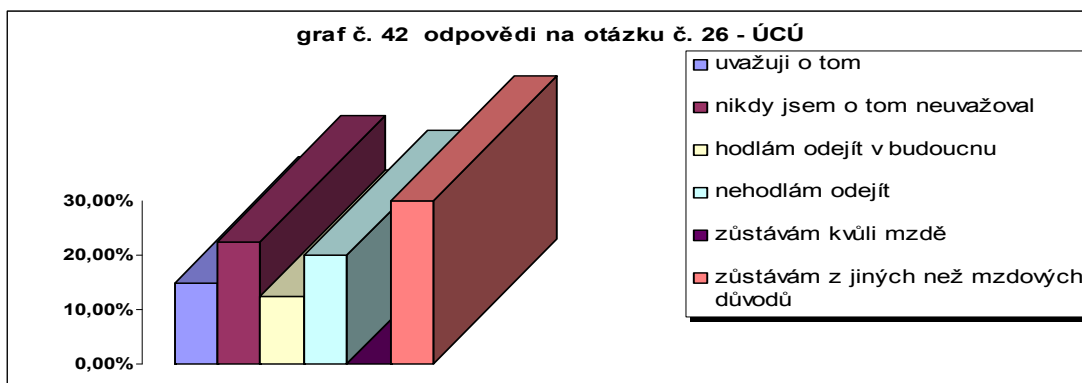
Otázka č. 25 (B, OŘ MP) – Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP se nejčastěji vyskytovaly tyto varianty možných odpovědí: nízká mzda (12x), špatné vztahy na pracovišti (12), stresující práce (12), celkově náročná práce (12), špatné vztahy s nadřízenými (2), nedostatečné ocenění pracovní pozice v očích veřejnosti (2), monotónní práce (2), diskriminace na pracovišti (2). Z celkového počtu 15 respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku, 3 respondenti nepociťují na pracovišti ani jeden výše

uvedený faktor. Nízká mzda a špatné vztahy s kolegy patřili mezi nejčastěji uváděné odpovědi. Tato otázka opět jen potvrdila závěry z předchozích částí.

Otázka č. 26 (A, ÚCÚ) – tato otázka se zaměřila přímo na souvislosti s fluktuací, neboť se ptala, zda dotazovaní pracovníci v současné době nebo do budoucna uvažují svou pracovní pozici opustit. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ 20,00 % respondentů odpovědělo, že z pozice přestupkového pracovníka odejít nehodlají, protože jsou s prací spokojeni. 30,00 % pak uvádí, že v podniku zůstávají z jiných než mzdových důvodů, z čehož vyplývá, že mzdová situace jim pravděpodobně nevyhovuje, ale protože je práce naplňuje, tak prozatím odchod z pracovní pozice neplánují. Kvůli mzdě, tedy pravděpodobně z důvodů zajištění sociální situace rodiny atp. nezůstává nikdo. 22,50 % odpovědělo, že o této možnosti dosud neuvažovali. Zbytek odpovědí je však značně znepokojující, neboť 15,00 % o odchodu uvažuje a 12,50 % hodlá někdy v budoucnu odejít, protože v této pozici nespátřují žádné perspektivy. Tyto odpovědi vypovídají o tom, že 72 % zaměstnanců lze považovat za pracovníky stabilní, naproti tomu téměř 30 % zaměstnanců uvažuje o odchodu z pozice přestupkového pracovníka ÚCÚ. To vše označuje tabulka č. 57 a graf č. 42.

Tabulka č. 57: Z místa přestupkového pracovníka hodlám odejít (A, ÚCÚ)

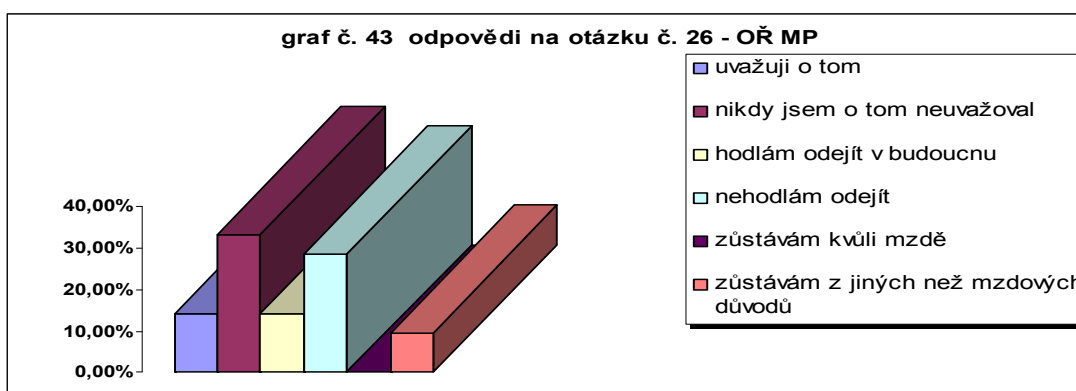
Otázka č. 26	Abs.	Rel.
uvažuji o tom	6	15,00 %
nikdy jsem o tom neuvažoval	9	22,50 %
hodlám odejít v budoucnu	5	12,50 %
nehodlám odejít	8	20,00 %
zůstávám kvůli mzdě	0	0 %
zůstávám z jiných než mzdových důvodů	12	30,00 %
Celkem	40	100,00 %



Otázka č. 26 (B, OŘ MP) Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP v tomto souboru 28,57 % respondentů odpovědělo, že z pozice přestupkového pracovníka odejít nehodlají, protože jsou s prací spokojeni. 9,52 % pak uvádí, že v podniku zůstávají z jiných než mzdových důvodů, z čehož vyplývá, že mzdová situace jim pravděpodobně nevyhovuje, ale protože je práce naplňuje, tak prozatím odchod z pracovní pozice neplánují. Kvůli mzdě, tedy pravděpodobně z důvodů zajištění sociální situace rodiny atp. nezůstává nikdo. 33,33 % odpovědělo, že o této možnosti dosud neuvažovali. Zbytek odpovědí je však značně znepokojující, neboť 14,29 % o odchodu uvažuje a stejné procento hodlá někdy v budoucnu odejít, protože v této pozici nespátřují žádné perspektivy. Tyto odpovědi vypovídají o tom, že 70 % zaměstnanců lze považovat za pracovníky stabilní, naproti tomu téměř 30 % zaměstnanců uvažuje o odchodu z pozice přestupkového pracovníka OŘ MP. Tento fakt ukazuje na poměrně vysoké flukтуаční tendence u obou referenčních souborů, čímž by se mělo vedení městské policie zabývat a snažit se vhodnou motivační strategií své zaměstnance více stabilizovat a tím snížit procento těchto flukтуаčních tendencí. Přičemž by se nejvíce mělo zaměřit na mzdovou složku těchto zaměstnanců, protože ani jeden na své pracovní pozici nezůstává kvůli mzdě. To vše označuje tabulka č. 58 a graf č. 43.

Tabulka č. 58: Z místa přestupkového pracovníka hodlám odejít (B, OŘ MP)

Otázka č. 26	Abs.	Rel.
uvažuji o tom	3	14,29 %
nikdy jsem o tom neuvažoval	7	33,33 %
hodlám odejít v budoucnu	3	14,29 %
nehodlám odejít	6	28,57 %
zůstávám kvůli mzdě	0	0 %
zůstávám z jiných než mzdových důvodů	2	9,52 %
Celkem	21	100,00 %



Otázka č. 27 (A, ÚCÚ) – tato otázka měla za cíl zjistit, zda práce u MP hl. m. Prahy nějak ovlivnila osobní život zaměstnanců. Vyjádření respondentů byla zaznamenávána na 5ti stupňové škále. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ 20,00 % zúčastněných zvolilo odpověď spíše ano a 30,00 % zvolilo odpověď velmi, tzn., že 50 % respondentů pociťuje vliv této profese (ať již v pozitivním či negativním smyslu) na jejich osobní život. 17,50 % zvolilo střední stupeň a 32,50 % uvedlo, že jejich osobní život nebyl nástupem do pozice přestupkového pracovníka téměř ovlivněn nebo vůbec ovlivněn. To vše označuje tabulka č. 59.

Tabulka č. 59: Ovlivnila práce u MP nějak Váš osobní život (A, ÚCÚ)

Otázka č. 27	Abs.	Rel.
velmi	8	20,00 %
spíše ano	12	30,00 %
Ani ovlivnila ani neovlivnila	7	17,50 %
spíše ne	6	15,00 %
vůbec	7	17,50 %
Celkem	40	100,00 %

Otázka č. 27 (B, OŘ MP) – Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP 38,10 % zúčastněných zvolilo odpověď spíše ano a 19,03 % zvolilo odpověď velmi, tzn., že necelých 60 % respondentů pociťuje vliv této profese (ať již v pozitivním či negativním smyslu) na jejich osobní život, což je o necelých 10 % více než u souboru z ÚCÚ. 14,29 % zvolilo střední stupeň a 28,58 % uvedlo, že jejich osobní život nebyl nástupem do pozice přestupkového pracovníka téměř ovlivněn nebo vůbec ovlivněn. To vše označuje tabulka č. 60.

Rozložení odpovědí u obou souborů respondentův této otázce je téměř vyrovnané s mírnou převahou kladných odpovědí, dle mého názoru je toto rozložení způsobeno jejím velmi subjektivním a individuálním vnímáním.

Tabulka č. 60: Ovlivnila práce u MP nějak Váš osobní život (B, OŘ MP)

Otázka č. 27	Abs.	Rel.
velmi	4	19,03 %
spíše ano	8	38,10 %
Ani ovlivnila ani neovlivnila	3	14,29 %
spíše ne	3	14,29 %
vůbec	3	14,29 %
Celkem	21	100,00 %

Otázka č. 28 (A, ÚCÚ) – v této otázce mohli respondenti blíže specifikovat, jakým způsobem práce u MP hl. m Prahy ovlivnila jejich osobní život. Z celkového počtu 40 (100 %) přestupkových pracovníků na ÚCÚ na tuto otázku odpovědělo 27 respondentů, kteří uvedli, že výkon této pozice ovlivnil jejich osobní život ve směru rodinném či partnerského života, málo času na rodinu, většího časového zatížení, změn psychiky – např. více agresivity, ale také lepší orientace v legislativě, získání reálnějšího pohledu na svět, pohotovějších reakcí, zdokonalení se v mezilidské komunikaci apod.

Otázka č. 28 (B, OŘ MP) – Z celkového počtu 21 (100 %) přestupkových pracovníků na OŘ MP, 15 respondentů na tuto otázku odpovědělo a uvedli, že výkon této pozice ovlivnil jejich osobní život ve směru rodinném či partnerského života, málo času na rodinu, většího časového zatížení, změn psychiky – např. více agresivity, ale také lepší orientace v

legislativě, získání reálnějšího pohledu na svět, pohotovějších reakcí, zdokonalení se v mezilidské komunikaci apod. Což jsou shodné faktory, jako soubor ÚCÚ.

Odpovědi v této části dotazníku se dají považovat tedy za vyvážené u obou souborů respondentů.

Rozhovor s vedoucím pracovníkem přestupkových pracovníků na ÚCÚ (A)

1. Považujete práci vašich podřízených za náročnou?

Ano, a to jak psychicky tak i po odborné stránce. Z časového hlediska je to práce někdy o sobotách a někdy i přesčasové hodiny v týdnu.

2. Považujete mzdu za jejich práci za dostatečnou?

Mzda se řídí vnitřním platovým předpisem a přesčasové hodiny jim jsou propláceny do určitých hodin za ostatní hodiny jim poskytujeme náhradní volno. Považuji ji za úměrnou k vykonané práci.

3. Považujete mimomzdové výhody za dostatečné ?

Ano.

4. Jak jsou o nich informováni ?

Při nástupu na pracovní pozici, ale někteří těchto benefitů mohou využívat až po určité době, protože jsou vázány na odpracované čas u zaměstnavatele.

5. Myslíte si, že vaši podřízení jsou spokojeni s obsahem i charakterem vykonávané práce ?

Předpokládám, že většina ano. Vždy se najde, ale někdo komu se něco nelíbí.

6. Umožňuje zaměstnavatel vašim podřízeným studium při zaměstnání ?

Moji podřízení jsou zařazeni v platovém stupni u kterého postačuje maturitní vzdělání. Pokud projeví zájem o vyšší vzdělání, musí si brát na studijní dny řádnou dovolenou. V těchto případech zaměstnavatel studijní volno neposkytuje.

Děkuji za rozhovor.

Vedoucí pracovník těchto přestupkových pracovníků považuje práci svých podřízených za psychicky náročnou, časově náročnou s požadavkem na vysokou odbornost. Jejich mzda je řízena vnitřním platovým předpisem a přesčasové hodiny jim jsou propláceny pouze do určitého počtu hodin a za ostatní hodiny jim je poskytnuto náhradní volno, které může zaměstnanec využít pro své studium. Považuje ji za úměrnou k vykonané práci. Informovanost o mimomzdových výhodách považuje za dostatečné a upozornil, že některé mimomzdové výhody mohou využívat až po nějakém odpracovaném čase u organizace. S obsahem i charakterem vykonané práce je většina přestupkových pracovníků spokojena, ale současně připouští, že se i sem tam najde někdo komu se něco nelíbí. Na pozici přestupkového pracovníka postačí maturitní vzdělání, které splňují, a proto na studium při zaměstnání (studium VOŠ nebo VŠ) není těmto zaměstnancům poskytováno studijní volno, ale mohou využívat k těmto účelům svou řádnou dovolenou nebo náhradní volno, které jim vzniká s přesčasových hodin.

Rozhovor s vedoucím pracovníkem přestupkových pracovníků na OŘ MP (B)

1. Považujete práci vašich přestupkových pracovníků za náročnou?

Ano, a to jak psychicky tak i po odborné stránce (technické i právní). Zároveň se dá říci, že i oni sami ji považují za málo společensky hodnocenou.

2. Považujete mzdu za jejich práci za dostatečnou?

Mzda se řídí vnitřním platovým předpisem a považují ji za přiměřenou.

3. Považujete mimomzdové výhody za dostatečné ?

Ano.

4. Jak jsou o nich informováni ?

Při nástupu k Městské policii hl. m. Prahy, ale někteří těchto benefitů mohou využívat až po určité době, protože jsou vázány na odpracovaný čas u zaměstnavatele. Pokud se jedná o nové benefity, vždy jsou informováni Vnitřní směrnicí v organizaci, kterou vydává ředitel Městské policie hl. m. Prahy.

5. Myslíte si, že vaši podřízení jsou spokojeni s obsahem i charakterem vykonávané práce ?

Předpokládám, že ano. Ti co nejsou brzy, mění své místo.

6. Umožňuje zaměstnavatel vašim podřízeným studium při zaměstnání ?

Všichni přestupkový pracovníci jsou zařazeni v platovém stupni u kterého postačuje maturitní vzdělání. Pokud projeví zájem o vyšší zdělání, musí si brát na studijní dny řádnou dovolenou. V těchto případech zaměstnavatel studijní volno neposkytuje.

Děkuji za rozhovor.

Vedoucí pracovník těchto přestupkových pracovníků považuje práci svých podřízených za psychicky náročnou, s požadavkem na vysokou technickou i právní odbornost. Současně poznamenal, že oni sami ji cítí jako málo společensky hodnocenou. Jejich mzda je řízena vnitřním platovým předpisem a považuje ji za přiměřenou. Informovanost o mimomzdových výhodách považuje za dostatečnou a upozornil, že některé mimomzdové výhody mohou využívat až po nějakém odpracovaném čase u organizace. Pokud se jedná o nové benefity, vždy jsou informováni Vnitřní směrnicí v organizaci, kterou vydává ředitel Městské policie hl. m. Prahy. S obsahem i charakterem vykonané práce je většina přestupkových pracovníků spokojena. Pokud ne, své místo změní. Na pozici přestupkového pracovníka stačí maturitní vzdělání, které splňují, a proto na studium při zaměstnání (studium VOŠ nebo VŠ) není těmto zaměstnancům poskytováno studijní volno, ale mohou využívat k těmto účelům svou řádnou dovolenou.

4.5 Vyhodnocení pracovních hypotéz

Na základě zpracování a vyhodnocení anonymních dotazníků jsem došla k těmto závěrům:

Pracovní hypotézy:

HYPOTÉZA č. 1: Předpokládám, že nestabilita přestupkových pracovníků je zapříčiněna především vysokou mírou pracovní nespokojenosti ve většině zkoumaných oblastí.

A, přestupkový pracovníci ÚCÚ: Z průzkumu vyplývá, že 23 pracovníků (57,5%) není spokojeno se mzdou; že 10 pracovníků (25%) je ani spokojen a ani nespokojen se mzdou. V ostatních zkoumaných oblastech se vysoká míra pracovní nespokojenosti neprokázala.

B, přestupkový pracovníci OŘ MP: Z průzkumu vyplývá, že 9 pracovníků (42,86%) není spokojeno se mzdou; že 5 pracovníků (23,81%) je ani spokojen a ani nespokojen se mzdou; že 1 pracovník (9,52 %) je velmi nespokojen se mzdou. V ostatních zkoumaných oblastech se vysoká míra pracovní nespokojenosti neprokázala.

Na základě zjištěného považuji tuto hypotézu **za nepotvrzenou**.

HYPOTÉZA č. 2: Myslím si, že nejvyšší míru pracovní nespokojenosti lze spatřovat v souvislosti s finančním ohodnocením – mzdou.

A, přestupkový pracovníci ÚCÚ: průzkumu vyplývá, že 23 pracovníků (57,5%) není spokojeno se mzdou; že 10 pracovníků (25%) je ani spokojen a ani nespokojen se mzdou, přičemž pro 24 pracovníků (60 %) je mzda velmi důležitá a pro 15 pracovníků (37,5 %) je důležitá. Spokojeni by byli, kdyby jejich mzda se pohybovala okolo 30 000 Kč,-

B, přestupkový pracovníci OŘ MP: Z průzkumu vyplývá, že 9 pracovníků (42,86%) není spokojeno se mzdou; že 5 pracovníků (23,81%) je ani spokojen a ani nespokojen se mzdou; že 1 pracovník (9,52 %) je velmi nespokojen se mzdou, přičemž pro 15 pracovníků (71,43 %) je mzda velmi důležitá a pro 5 pracovníků (23,81 %) je důležitá. Spokojeni by byli kdyby jejich mzda se pohybovala okolo 30 000 Kč,-

Na základě zjištěného považují tuto hypotézu **za potvrzenou**.

HYPOTÉZA č. 3: Domnívám se, že nejvyšší míra pracovní spokojenosti bude spojena s obsahem a charakterem práce.

A, přestupkový pracovníci ÚCÚ: průzkumu vyplývá, že 17 pracovníkům (42,50 %) obsah a náplň práce vyhovuje půl na půl, že 15 pracovníkům (37,50 %) spíše plně vyhovuje, že 5 pracovníkům (12,50%) vyhovuje plně, že 3 pracovníkům (7,5 %) spíše vůbec, přičemž 6 pracovníků (15%) práce velmi baví, že 21 pracovníků (52,50 %) práce baví, že 13 pracovníků (32,50 %) práce někdy baví a někdy nebaví nebo nemají vyhraněný názor. Žádný respondentů neodpověděl, že jej jeho práce vůbec nebaví nebo nebaví.

B, přestupkový pracovníci OŘ MP: Z průzkumu vyplývá, že 17 pracovníkům (80,95 %) obsah a náplň práce vyhovuje spíše plně, že 3 pracovníkům (14,29 %) vyhovuje půl na půl a pouze jednomu (4,76%) spíše vůbec nevyhovuje, přičemž jednomu pracovníka (4,76%) práce velmi baví, že 14 pracovníků (66,67%) práce baví, že 5 pracovníků (23,81 %) práce někdy baví a někdy nebaví nebo nemají vyhraněný názor, že jednoho pracovníka (4,76%) práce nebaví. Žádný respondentů neodpověděl, že jej jeho práce vůbec nebaví.

Na základě zjištěného považují tuto hypotézu **za potvrzenou**.

HYPOTÉZA č. 4: Předpokládám, že přestupkový pracovníci nejsou dostatečně informováni o všech mimomzdových zaměstnaneckých výhodách, jež jim organizace nabízí.

A, přestupkový pracovníci ÚCÚ: z průzkumu vyplývá, že 40 zaměstnanců (100%) ví o příspěvcích na obědy, že 40 zaměstnanců (100%) ví o příspěvcích na bydlení, že 28 zaměstnanců (70%) ví o zvýhodněných kulturních akcích, že 26 zaměstnanců (65%) ví o příspěvcích na dopravu, že 22 zaměstnanců (55%) ví o péči o děti zaměstnanců. V ostatních 12 položkách mimomzdových výhod zaměstnanci byli informováni od 0% do 37,5%.

B, přestupkový pracovníci OŘ MP: Z průzkumu vyplývá, že 21 zaměstnanců (100%) ví o příspěvcích na dopravu, že 21 zaměstnanců (100%) ví o příspěvcích na obědy, že 19 zaměstnanců (90,47%) ví o příspěvcích na bydlení, že 18 zaměstnanců (85,71%) ví o zvýhodněných kulturních akcích, že 15 zaměstnanců (71,43%) ví o péči o děti zaměstnanců. V ostatních 12 položkách mimomzdových výhod zaměstnanci byli informováni od 0% do 38%.

Na základě zjištěného považuji tuto hypotézu **za potvrzenou**.

HYPOTÉZA č. 5: Myslím si, že u většiny přestupkových pracovníků zaměstnavatel neumožňuje studium při zaměstnání.

A, přestupkový pracovníci ÚCÚ: z průzkumu vyplývá, že 2 zaměstnancům 5 % organizace umožňuje studium, že 2 zaměstnancům 5 % jen částečně umožňuje, že 34 zaměstnancům 85 % ho neumožňuje vůbec a 2 zaměstnanci 5 % neví.

B, přestupkový pracovníci OŘ MP: průzkumu vyplývá, že 2 zaměstnancům 9,52 % organizace umožňuje studium, že 4 zaměstnancům 19,05 % ho umožňuje jen částečně, že 15 zaměstnancům 71,43 % ho neumožňuje vůbec a nikdo respondentů neodpověděl, že neví.

Na základě zjištěného považuji tuto hypotézu **za potvrzenou**.

Domnívám se, že cíl, který jsem si stanovila, ve své diplomové práci a to rozbor motivačních faktorů přestupkových pracovníků Městské policie hl. m. Prahy jsem splnila.

Závěr

Teoretickou částí v této diplomové práci jsem se snažila představit charakteristiku Městské policie hl.m. Prahy, osobnost a činnost přestupkového pracovníka. Po té jsem se snažila čtenáře uvést do problematiky motivace lidského jednání, pracovní spokojenosti, mobility a stabilizace zaměstnanců. Teoretická část je tedy zaměřena na shrnutí poznatků, nezbytných pro správnou interpretaci obsahu praktické části.

V empirické části jsou výsledky analýzy motivačních faktorů přestupkových pracovníků u Městské policie hl. m. Prahy, aplikované prostřednictvím anonymního dotazníkového průzkumu, které přinesly mnohé a jistě podnětné poznatky pro vedení organizace, přičemž sumarizaci získaných výsledků ve zkoumané oblasti můžeme rozdělit na faktory s kterými byli přestupkový pracovníci vcelku spokojeni a nevyžadují tedy přijetí zásadních opatření nebo změn od vedení Městské policie hl. m. Prahy a na ty, které se velkou měrou podílejí na možné demotivaci a pracovní nespokojenosti těchto zaměstnanců.

Pozitivních zjištění v souvislosti s obsahem a charakterem práce lze pozorovat převážně spokojenost. Toto zjištění znamená, že pracovníky práce uspokojuje. Velkou míru pracovní spokojenosti je možné pozorovat také v souvislosti s pracovním prostředím, jeho vybavením, organizací pracovní doby a oblasti bezpečnosti práce.

Nicméně je třeba konstatovat, že se na základě výsledků provedeného průzkumu ukázalo, že jsou v oblastech motivační strategie městské policie patrné rezervy a nedostatky a to především v oblasti mzdové politiky, zaměstnaneckých vztahů a vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, v informovanosti o poskytovaných benefitech a nemožnosti studia při zaměstnání. To, že je potřeba se touto problematikou intenzivně zabývat svědčí i fakt, že necelých 30 % respondentů projevilo určité flukтуаční tendence. Tato informace nabývá na větším významu ve spojení již z výše uvedenými negativními faktory.

Návrhy a doporučení pro zjištěné nedostatky:

Mzda

Otázka finančního ohodnocení patří bezesporu k jedné z neproblematičtějších otázek a bývá velmi často uváděna, jako příčina nespokojenosti zaměstnanců, což se potvrzuje také i v tomto průzkumu.

V případě mzdové politiky je velmi obtížné navrhnout řešení, nebo dávat zaměstnavateli doporučení neboť Městská policie je zřizována obcí, jež ji také financuje a tudíž ekonomické možnosti městské policie jsou vázány na rozpočet obce. Platové zařazení přestupkových pracovníků musí respektovat mzdové zařazení dle jednotlivých kvalifikačních tříd.

Proto navrhuji kompenzovat tento pocit nedostatečného mzdového ohodnocení, jinými, než mzdovými stimuly a to zaměstnaneckými výhodami (benefity), které sice zaměstnancům zcela nevyhradí potřebu vyšší mzdy, ale dá jim pocit klidu, že se o ně vedení zajímá a že mu na zaměstnancích záleží. Současně to povede zaměstnance k pocitu větší sounáležitosti s organizací. Mimomzdovým výhodám se budu věnovat níže.

Zaměstnanecké vztahy a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.

Domnívám se, že ke zlepšení vzájemných vztahů na pracovišti a to nejen s nadřízenými, by přispělo např. organizování tzv. výjezdů zasedání se zaměřením na sportovní a relaxační aktivity. Tyto výjezdy by mohly probíhat např. v rekreačních zařízeních, které v současné době vlastní. Obě se nacházejí v přírodě. Zde by pracovní kolektivy mohly uskutečňovat sportovní aktivity, relaxační procedury nebo psychologické hry, které by přispívaly k posilování týmové sounáležitosti a ke zlepšení vzájemných vztahů a spolupráce. Určitá neformální atmosféra, by jistě přispěla nejen k utužení kolegiálních vztahů, ale i vztahů s nadřízenými.

Co se týká vztahu nadřízený - podřízený je velmi důležité, aby byli přestupkoví pracovníci se všemi rozhodnutími včas a podrobně seznámeni, a aby jim bylo umožněno se k těmto rozhodnutím vyjadřovat a popřípadě je konzultovat. Zde je potřeba, aby nadřízení přestupkových pracovníků zvolili poněkud liberálnější přístup než doposud, neboť pokud mají přestupkový pracovníci pocit, že jejich názory jsou vedení lhostejné, mohou nabýt

dojmu, že jsou v organizaci zbyteční a zároveň to posiluje jejich tendence, hledat si nové místo.

Nicméně, vedení podniku bych ráda doporučila, zpřísnit výběr vedoucích pracovníků, a to nejen podle jejich kvalifikace nebo schopností, někdy také jen podle hezké tváře, ale také dle jejich osobnostních charakteristik, které jsou pro výkon funkce významné. Dále považuji za důležité vedoucím pracovníkům neustále zdůrazňovat, jaký má jejich počínání vliv na podřízené a samozřejmě je v této oblasti neustále proškoloval z oblasti mezilidských vztahů ale ne jen z nich.

Informovanost o poskytovaných mimomzdových výhodách

Pokud není možné plošné zvýšení mezd, hrají tyto mimomzdové výhody v motivační strategii organizace velmi významnou roli, proto bych doporučila vedení provést detailnější šetření, jehož cílem by bylo zjistit, o jaké výhody mají zaměstnanci především zájem. Na základě tohoto šetření a finančních možností podniku, by bylo vhodné vytvořit jakýsi systém „samoobsluhu“, kde by měl každý zaměstnanec své osobní konto s určitým počtem bodů, za něž by si vybíral služby dle svých osobních preferencí. Velmi důležité je zahrnout do tohoto systému širokou škálu služeb např. rozšíření ošatného, kadeřníka, relaxační centra, dětské rekreační pobyty jak letní tak zimní, jazykové a vzdělávací kurzy, zajištění hlídání dětí, kulturní vyžití atd.

Nicméně je sice důležité mimomzdové výhody mít v organizaci zavedeny, ale stejně důležité je, aby o nich byli informováni včas i zaměstnanci, kterých se tyto mimomzdové výhody týkají. V této oblasti bych doporučila vedení městské policie, aby řádně instruovala své podřízené řídicí pracovníky, kteří mají za povinnost prokazatelně seznamovat své podřízené s interními předpisy, které obsahují tyto mimomzdové výhody. Pokud se jedná o benefity na které má zaměstnanec nárok až po nějaké době odpracované u organizace, doporučovala bych, aby jejich přímí nadřízení vedli evidenci svých podřízených s konkrétním přehledem čerpaných benefitů, které jim organizace nabízí. S takovouto evidencí bude riziko neinformovanosti o poskytovaných benefitech organizací sníženo na minimum. Neboť, pokud jim vznikne nárok na benefit, vždy by nadřízený informoval podřízeného o tom, že mu již vznikl nárok na další benefit a vysvětlil by mu o jaký benefit se jedná a jak má postupovat, pokud projeví zájem o jeho čerpání. Za těchto okolností by

informovanost přestupkových pracovníků o mimomzdových výhodách byla zajištěna. Je přeci škoda nevyužívat benefitů, které organizace nabízí a tak oslabovat motivaci svých zaměstnanců.

Nemožnost studia při zaměstnání

V této oblasti toho moc zaměstnavateli nelze navrhnout, protože udělování studijního volno, potažmo umožnění studia při zaměstnání s náhradou platu se řídí právními předpisy. Jestliže, je zaměstnanec zařazen na pozici přestupkového pracovníka, na níž se požaduje maturitní vzdělání, které mají již všichni přestupkoví pracovníci, není možné takovému zaměstnanci studijní volno poskytnout. Doporučila bych, aby vedení bylo shovívavější a těmto zaměstnancům, kteří projeví zájem o zvyšování kvalifikace studiem při zaměstnání, mu ho umožňovala a to alespoň tak, že jim umožní přesčasové hodiny, které si potom budou vybírat na studium.

„Mezi různými činnostmi člověka má právě práce nejzávažnější místo. Pracovní činnost je zpravidla činností cílevědomou, činností, která umožňuje člověku přetvářet prostředí, ve kterém žije, měnit podmínky vlastní existence a vytvářet nové společenské hodnoty. Pracovní činnost je současně významným faktorem vývoje osobnosti člověka.“³⁰

³⁰ PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing 1997, 116 s.

Resumé

Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické stavy a procesy, které je vedou k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko.

V našem chování a jednání existují určité hybné síly a těmto hybným silám pak říkáme motivy. Motivace tedy není nic hmatatelného, pomocí kterého se snažíme vysvětlit naše cílené chování a jednání.

Zajímavost a důležitost motivace je dána mimo jiné i tím, že například jedno určité stejné jednání člověka můžeme ve výsledku posuzovat a hodnotit někdy až zcela protikladně – právě v závislosti na motivech, které tohoto člověka k jednání vedly např. trestný čin nebo naopak velmi lidumilné jednání.

Pokud je motiv trvalý vede ho k tomu, že na cestě za vytyčeným cílem zdolává jednotlivé dílčí překážky a nepříjemnosti, kráčí postupně po cestě k naplnění svého cíle. Základ úspěchu každého podniku jsou lidé. Proto je třeba právě zaměstnancům věnovat zvýšenou pozornost, neboť, jsou-li spokojeni zaměstnanci, projeví se to na pozitivních výsledcích celé organizace.

Cílem této diplomové práce byl rozbor motivačních faktorů v činnosti přestupkových pracovníků Městské policie hl. m. Prahy a na základě jeho výsledků přispět k jejich stabilizaci.

Na základě zpracování a vyhodnocení anonymních dotazníků na rozbor motivačních faktorů v činnosti přestupkových pracovníků Městské policie hl. m. Prahy jsem došla k závěru:

- že, většina přestupkových pracovníků vykazuje vysokou mírou pracovní spokojenosti ve většině zkoumaných oblastí.

- že nejvyšší míru pracovní nespokojenosti přestupkových pracovníků lze spatřovat v souvislosti s finančním ohodnocením – mzdou.
- že, nejvyšší míra pracovní spokojenosti je spojena s obsahem a charakterem vykonané práce.
- že, přestupkový pracovníci nejsou dostatečně informováni o všech mimomzdových zaměstnaneckých výhodách, jež jim organizace nabízí.
- že u většiny přestupkových pracovníků zaměstnavatel neumožňuje studium při zaměstnání.

Anotace

Tématem diplomové práce je rozbor motivačních faktorů v činnosti přestupkových pracovníků Městské policie hl. m. Prahy.

Teoretická část práce je věnována otázce motivace, pracovní spokojenosti, pracovní mobility, fluktuace a stabilizace přestupkových pracovníků a jejich vlivu na pracovní výkon. Jednotlivé motivační faktory a faktory pracovní spokojenosti jsou v diplomové práci popsány, analyzovány a shrnuty.

Na základě provedeného průzkumu a interpretace jeho výsledků jsou v závěru diplomové práce formulovány návrhy a doporučení, která by měla přispět zefektivnění motivační politiky u přestupkových pracovníků Městské policie hl. m. Prahy.

Klíčová slova

Přestupkový pracovník, Městská policie hl. m. Prahy, motivace, pracovní spokojenost, pracovní mobilita, stabilita zaměstnance, zaměstnanec, respondent, průzkum, dotazník.

Annotation

The theme of this thesis is analysing motivational factors in performance of misdemeanour officers working for the Municipal Police of the Capital of Prague.

The theoretical part deals with motivation, job satisfaction, work mobility, fluctuation and stabilization and their impact to misdemeanour officers work performance. The motivational factors and factors of job satisfaction are described, analysed and summarized in the thesis.

On the base of a survey and interpretation of its result, there are proposals and recommendations that should make motivational policy for misdemeanour officers in the Municipal Police more effective.

Key Words

Misdemeanour officer, The Municipal Police of the Capital of Prague, motivation, job satisfaction, work mobility, employee stabilization, employee, respondent, survey, questionnaire

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M., STEPH. T. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008, 268 s. ISBN 978-247-2177-4
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, 332s. ISBN 80-7169-614-5
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007.
4. BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7
5. BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
6. ČERVENÝ, Z., ŠLAUF, V. *Přestupkové právo 13. aktualizované vydání podle stavu k 1.7.2006*, Praha: Linde., 2006, 481 s. ISBN 80-7201-596-6
7. DeVITO, Joseph, A. *Základy mezilidské komunikace*, Praha: Grada Publishing, 2002, 420 s. ISBN 80-7169-988-8
8. DVOŘÁKOVÁ a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
10. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE 1994 . ISBN 80-7079-988-9
11. KRAUS, B., POLÁČKOVÁ, V. et al. *Člověk - prostředí - výchova : k otázkám sociální pedagogiky*. Brno: Paido, 2001. 199 s. ISBN 80-7315-004-2
12. NÖLLKE, M. *Umění slovní sebeobrany*, Praha: Grada Publishing, 2004, 160 s. ISBN 80-247-0919-8
13. MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada a.s. 930 s. ISBN 80-85623-29-3
14. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia 1997. ISBN 80-200-0592-7

15. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press 1992. ISBN
16. NOVÝ, I. SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing 2006, 287 s. ISBN 80-247-1705-0
17. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: VŠE 1992, 147 s. ISBN 80-7079-290-6
18. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada a.s. 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6
19. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE 2004 ISBN 80-245-0703-X
20. RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE 1992, ISBN 80-7079-626-X
21. ŘEHOŘ, A. *Metodické pokyny pro vypracování bakalářské práce*. Brno: Institut mezioborových studií, 2006, 45 s.
22. ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno: PAIDO, 1998. 268 s. ISBN 80-8593-48-6
23. THIEL, E. *Mluvíme tělem, řeč těla prozradí víc než tisíc slov*. Knižní klub v Praze, 1997
24. URBAN, L. *Sociologie*. Praha: Eurolex Bohemia, a.s. 2006, 373 s. ISBN 80-86861-45-7
25. URBAN, T. *Statistické metody ve prospěch spokojenosti zaměstnanců*. Personál, 2004, roč. X, č. 2, s. 12. ISSN 1213-8878
26. Interní dokumenty MP hl. m. Prahy
27. <http://www.mppraha.cz//>
28. <http://www.praha.eu//>
28. <http://web.mvcr.cz/sbirka//>
29. <http://encyklopedie.seznam.cz//>

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník pro přestupkové pracovníky

Příloha č. 2: Organizační struktura

Příloha č. 3: Územní uspořádání obvodních ředitelství Městské policie hl. m. Prahy

Příloha č. 1

DOTAZNÍK

V rukou máte dotazník, jehož smyslem je zjistit Vaše názory na otázky související s pracovními podmínkami a pracovní spokojeností přestupkových pracovníků Městské policie hl. m. Prahy. Žádám Vás o pravdivé a úplné vyplnění tohoto dotazníku, neboť výsledky tohoto výzkumu mohou posloužit jako podnět pro vedení Městské policie hl. m. Prahy a přispět tak ke zlepšení Vašich pracovních podmínek. Dotazník je plně anonymní a na zpracování údajů se nebude podílet nikdo z vrcholného vedení podniku.

Předem děkuji za ochotu a spolupráci při následném zodpovídání dále uvedených otázek.

1. V práci jsem spokojen/a:

(zakroužkujte jednu z číslic)

velmi					vůbec
1	2	3	4	5	

2. Práci považuji za:

(více možných odpovědí)

- | | |
|----------------------------------|-------------------------|
| a) zajímavou | j) různorodou |
| b) nudnou | k) monotónní |
| c) neúčinnou | l) psychicky nenáročnou |
| d) fyzicky náročnou | m) fyzicky nenáročnou |
| e) časově náročnou | n) psychicky náročnou |
| f) užitečnou | o) únavnou |
| g) přinášející odreagování | p) stresující |
| h) společensky málo hodnocenou | q) časově nenáročnou |
| i) společensky vysoce hodnocenou | r) vzrušující |

3. Náplň i obsah práce mě:

(zakroužkujte jednu z číslic)

zcela vyhovuje					vůbec nevyhovuje
1	2	3	4	5	

4. Práce, kterou vykonávám odpovídá mým schopnostem:

(zakroužkujte jednu z číslic)

zcela	částečně	vůbec	nevím
1	2	3	4

5. Na mé práci mi zejména vadí:

(vepište slovy)

.....
.....

6. Porovnejte, jak je pro Vás důležitý obsah a charakter práce v relaci k vyplácené mzdě:

(vyberte jednu odpověď)

- a) důležitý je pro mne zejména obsah a charakter práce, na mzdě nezáleží
- b) je pro mne stejně důležitý obsah a charakter práce, jako výše mzdy
- c) důležitá je zejména výše mzdy a obsah ani charakter práce nejsou rozhodující
- d) není pro mne důležitý ani obsah a charakter práce, ani výše mzdy, rozhodují se dle jiných kritérií (např. výborný kolektiv, dobrý vztah s nadřízeným, mimomzdové výhody apod.)
- e) dosud jsem o tom nepřemýšlel(a)
- f) jiná možnost

.....
.....

7. Mzda je pro mne důležitá:

(zakroužkujte jednu z číslic)

velmi					vůbec
1	2	3	4	5	

8. S výší mzdy jsem:

(vyberte jednu odpověď)

- a) velmi spokojen(a)
- b) spokojen(a)
- c) ani spokojen(a) ani nespokojen(a)
- d) nespokojen(a)
- e) velmi nespokojen(a)

9. Mé hodnocení za práci, kterou vykonávám je:

(zakroužkujte jednu z číslic)

velmi dobré					velmi špatné
1	2	3	4	5	

10. Systém hodnocení a odměňování je pro mne:

(více možných odpovědí)

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| a) jasný a průhledný | d) nejasný a neprůhledný |
| b) spravedlivý | e) nespravedlivý |
| c) objektivní | f) subjektivní |

11. Výše mzdy, která by pro mne byla adekvátní:

(vepište číslici)

.....

12. Zaměstnavatel mi poskytuje tyto další výhody:

(více možných odpovědí)

- | | |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| a) příspěvky na dopravu | k) péči o děti zaměstnanců (letní tábory apod.) |
| b) příspěvky na stravné | l) možnosti dalšího vzdělávání |
| c) příspěvky na benzín | m) zajištění zdravotní péče |
| d) příspěvky na bydlení | n) neposkytuje žádné další výhody |
| e) příspěvky na dovolenou | o) nevím jaké další výhody mi zaměstnavatel poskytuje |
| f) delší dobu dovolené | p) jiné |
| g) zvýhodněné kulturní akce | |
| h) přispívá na sportovní aktivity | |
| i) možnosti psychologického poradenství | |
| j) možnosti právního poradenství | |

13. Studium při zaměstnání mi zaměstnavatel:*(zakroužkujte jednu z číslic)*

umožňuje	částečně umožňuje	vůbec neumožňuje	nevím
1	2	3	4

14. Souhlasím s těmito výroky*(více možných odpovědí)*

- a) upřednostnil(a) bych více mimomzdových výhod na úkor nižší mzdy
 - b) upřednostnil(a) bych vyšší mzdu na úkor mimomzdových výhod
 - c) péče o zaměstnance se mi zdá dostatečná
 - d) péče o zaměstnance se mi zdá nedostatečná
 - e) uvítal(a) bych ještě další výhody (např. příspěvky na kadeřníka, ošatné, praní)
 - f) uvítal(a) bych možnost individuálního výběru skladby využívaných výhod (samostatně si složit paletu služeb, které chci využívat)
 - g) chybí mi tyto další služby poskytované zaměstnavatelem
-

15. Pracovní doba a rozvržení pracovních směn mi:*(zakroužkujte jednu z číslic)*

zcela vyhovuje				vůbec nevyhovuje
1	2	3	4	5

16. Pracovní prostředí mi:*(vyberte jednu odpověď)*

- a) zcela vyhovuje, jsem spokojen(a)
- b) docela vyhovuje, mám jen drobné výhrady
- c) vůbec nevyhovuje, mám zásadní výhrady
- d) nevím, nedokážu posoudit

17. Vybavení pracovními pomůckami považuji za:*(zakroužkujte jednu z číslic)*

zcela dostatečné	částečně	zcela nedostatečné	nevím
1	2	3	4

20. Vaše připomínky k pracovním vztahům:

(vepište slovy)

.....

.....

.....

21. S jakými výroky o vztazích s vedením souhlasíte:

(označte křížkem)

	ano	částečně	ne
vedení ze strany vedoucího mi vyhovuje			
vyhovuje mi způsob řízení ze strany vedení MP			
mám možnost vyjadřovat se k rozhodnutím ze strany vedení			
ze strany vedení je snaha zohledňovat naše kritické připomínky			
u svého nadřízeného mohu hledat zastání a oporu			
ze strany vedení jsme vždy včas informováni o důležitých záležitostech, jež se nás týkají			

22. Můj přímý nadřízený má tyto vlastnosti:

(více možných odpovědí)

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| a) kvalifikovaný | m) neschopný |
| b) schopný | n) nemá žádnou autoritu |
| c) přirozenou autoritu | o) netolerantní |
| d) tolerantní | p) nepřátelský |
| e) přátelský | q) líný |
| f) pracovitý | r) nikdy mě nevyslechne |
| g) vždy mne vyslechne | s) nedokáže přijmout kritiku |
| h) dokáže přijmout kritiku | t) nedokáže mě motivovat k práci |
| i) dokáže mě motivovat k práci | u) neumí řešit problémy |
| j) vždy si ví rady | v) neumí jednat s lidmi |
| k) umí jednat s lidmi | w) jiné |
| l) nekvalifikovaný | |

23. Moje očekávání spojená s prací, která jsem měl(a) před nástupem se splnila:

(zakroužkujte jednu z číslic)

zcela					vůbec
1	2	3	4	5	

24. Jaké faktory považujete za nejčastější příčiny odchodu přestupkových pracovníků

(více možných odpovědí)

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| a) špatné vztahy na pracovišti | o) neexistence, nebo málo mimomzdových výhod |
| b) šikana na pracovišti | p) monotónní práce |
| c) špatné vztahy s nadřízeným | q) stresující práce |
| d) autoritářský vedoucí | r) celkově náročná práce |
| e) nadřízený je hluchý k námětům a připomínkám podřízených | s) jiné |
| f) nedostatečné ocenění v očích veřejnosti (nízká prestiž zaměstnání) | |
| g) nemožnost kariérového postupu | |
| h) nemožnost dalšího vzdělávání | |
| i) nesplnění původních očekávání | |
| j) nejistota, obavy z reorganizace | |
| k) nevyhovující pracovní doba | |
| l) nedostatečné vybavení pracoviště | |
| m) nízká mzda | |
| n) diskriminace na pracovišti | |

25. Pociťujete některý z výše uvedených negativních faktorů u Vás na pracovišti:

(vepište slovy)

.....

.....

.....

26. Z místa přestupkového pracovníka hodlám odejít:

(vyberte jednu odpověď)

- a) uvažuji o tom
- b) nikdy jsem o tom neuvažoval
- c) hodlám odejít někdy v budoucnu, nemám zde žádné perspektivy
- d) nehodlám odejít, s prací jsem spokojen(a)
- e) zůstávám kvůli mzdě
- f) zůstávám z jiných než mzdových důvodů

27. Ovlivnila práce přestupkového pracovníka u MP hl. m. Prahy, nějak Váš osobní život?

(zakroužkujte jednu z číslic)

velmi

1

2

3

4

vůbec

5

28. Jakým způsobem ovlivnila práce přestupkového pracovníka u MP hl. m. Prahy Váš osobní život?

(vepište slovy)

.....

.....

.....

.....

.....

Vyplňte prosím tyto faktografické údaje, které budou sloužit pouze pro snadnější vyhodnocení a zpracování dotazníků:

Pohlaví:

muž

žena

Nejvyšší dosažené vzdělání:

vyučen(-a) bez maturity

středoškolské s maturitou

vysokoškolské

Stav:

svobodný(-á)

ženatý(vdaná)

rozvedený(-á)

vdovec(vdova)

Počet dětí:

Věk:

20 – 29 dovršených let

30 – 39 dovršených let

40 – 49 dovršených let

50 – 59 dovršených let

60 a více

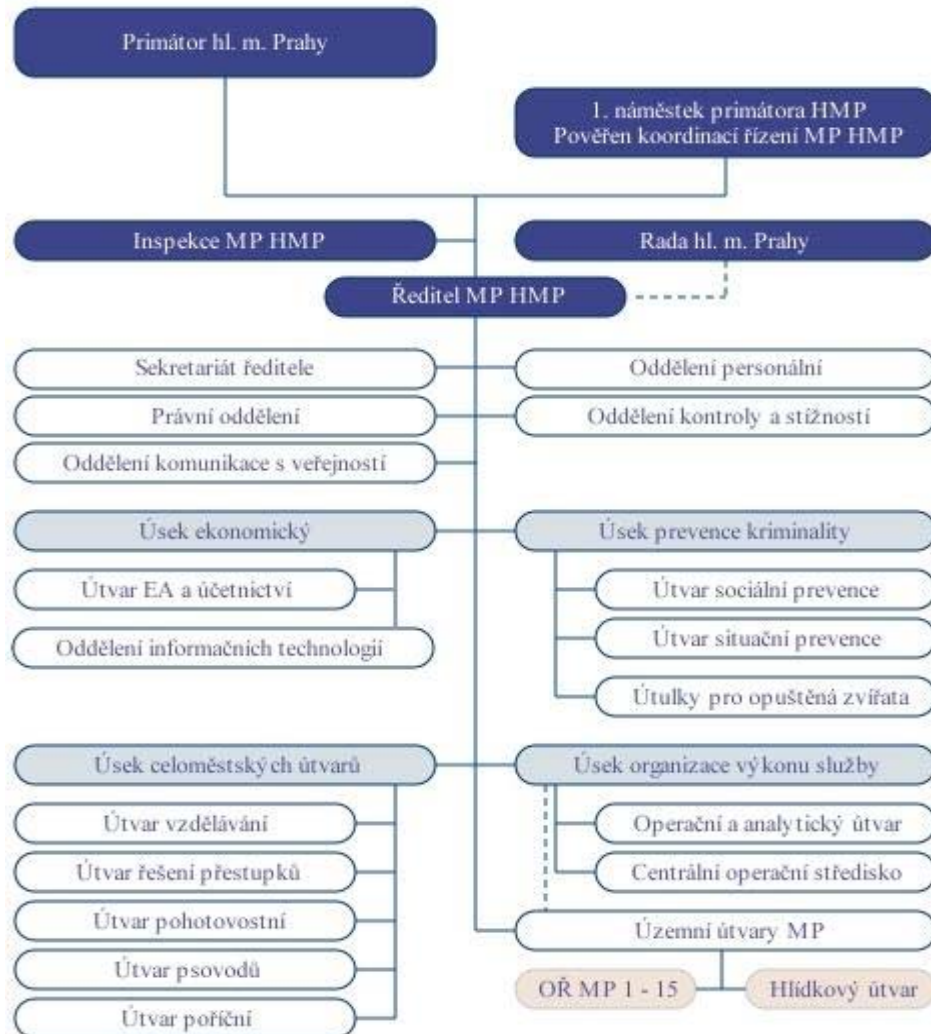
Počet let (měsíců) odpracovaných jako
přestupkový pracovník

měsíců

let

Děkuji Vám za spolupráci a pevně věříme, že výsledky tohoto výzkumu přispějí ke zlepšení Vašich pracovních podmínek na přestupkových pracovištích a k vyřešení problémů, s nimiž se na pracovišti potýkáte.

Organizační struktura Městské policie hl. m. Prahy



Příloha č. 3

Územní uspořádání obvodních ředitelství Městské policie hl. m. Prahy

