

Motivace policisty ke službě v přímém výkonu

Bc. Jiří Kalina

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZILOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiří KALINA**
Osobní číslo: **H118448**
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Motivace policisty ke službě v přímém výkonu**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce. S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na objasnění základních pojmů, činnosti a úkolů policie, které jsou kladeny na policisty v přímém výkonu služby
- na specifikaci faktorů, která ovlivňují motivaci policistů k výkonu služby
- na základě těchto souvislostí a výsledků průzkumu se pokusím formulovat doporučení, která ovlivňují motivaci policistů ke službě.

Součástí diplomové práce bude empirický průzkum prostřednictvím metody dotazníku zaměřený na zjištění, co policisty motivuje k výkonu služby, jaká byla jejich očekávání, do jaké míry byla tato očekávání naplněna a jaké faktory ovlivňují jejich další pracovní motivaci.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ČÍRTKOVÁ, L., Policejní psychologie, Aleš Čeněk Plzeň, 2006, ISBN 80-86898-73-3

KRAUS, B., Základy sociální pedagogiky, 1. vyd., Portál Praha, 2008, ISBN 978-80-7367-383-3

KRAUS, B., POLÁČKOVÁ, V., Člověk – prostředí – výchova, Paido Brno, 2001, ISBN 80-7315-004-2

NAKONEČNÝ, M., Sociální psychologie, 2. vyd., Academia Praha, 2009, ISBN 978-80-200-1679-9

NAKONEČNÝ, M., Motivace lidského chování, 1. vyd., Academia Praha, 1997, ISBN 80-200-0592-7

NAKONEČNÝ, M., Motivace pracovního jednání a její řízení., Management Press Praha, 1992. ISBN 80-7041-187-2

NEŠVADBA, P., Policejní etika, Aleš Čeněk Plzeň, 2009, ISBN 978-80-7380-195-3

PLAMÍNEK, J., Tajemství motivace. 1. vyd., Grada Praha, 2007, ISBN 978-80-247-1991-7

PLAMÍNEK, J., Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd., Grada Praha, 2009, ISBN 978-80-247-2796-7.

Zákon č. 273/2008 Sb. o Policii ČR, ve znění pozdějších předpisů.

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

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Geraldina Palovčíková, CSc.

Katedra psychologie

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2013

V Brně dne 30. listopadu 2011


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.

vedoucí ústavu




doc. PhDr. František Vízdal, CSc.

vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

JIRÍ KALINA

.....
Jméno, příjmení studenta



.....
Podpis

V Brně 24.2.2012

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Hlavním tématem diplomové práce je motivace policistů, která je zaměřena na přímý výkon služby. Práce objasňuje a charakterizuje pojem motivace, popisuje motivační teorie, zdroje motivace a osvětluje pojmy, které se k motivaci vztahují. Představuje organizaci a řízení Policie ČR, úkoly jednotlivých služeb policie, oprávnění a povinnosti policistů. Dále se věnuje profesní motivaci policistů a faktorům, které ji ovlivňují. Součástí práce je výzkum vztahující se k motivaci policistů se zaměřením na zjištění aspektů s největším pozitivním motivačním vlivem. Práce je určena zejména pro vedoucí pracovníky na všech stupních řízení a její výsledky mohou být využity v procesu motivace policistů. Poučná však může být také pro řadové policisty vykonávající přímý výkon služby.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, motivační teorie, zdroje motivace, stimul, motiv, potřeby, emoce, policie, spokojenost, policejní etika, přímý výkon služby.

ABSTRACT

The main topic of this thesis is motivation of police officers, which is focused on direct service performance. The work clarifies and explains the concept of motivation, describes the motivation theory, sources of motivation and clarifies the terms that relate to motivation. The work presents the organization and management of the Police of the Czech Republic, the tasks of police services, the powers and duties of police officers. The work also deals with professional police motivation and factors affecting it. The thesis includes research related to the motivation of police officers with a focus on finding aspects with the most positive motivational influence. The work is intended for managers at all levels of management and its results can be used in the process of motivation of policemen. The thesis may also be instructive for ordinary policemen performing direct service performance.

KEY WORDS

Motivation, motivation theory, sources of motivation, incentive, motive, exigencies, emotions, police, satisfaction, police etics, direct service performance.

Poděkování

Rád bych co nejsrdečněji poděkoval paní PhDr. Geraldině Palovčikové, CSc. za cenné rady, vstřícnost a velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěl poděkovat své rodině a zejména manželce Haně za morální podporu a pomoc, které se mi dostávalo v míře vrchovaté nejen v závěrečné fázi studia a při zpracování diplomové práce, ale po celou jeho dobu a které si nesmírně vážím.

Bc. Jiří Kalina

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Motivace policisty ke službě v přímém výkonu“ zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

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

V Brně dne 27. února 2013

.....
Bc. Jiří Kalina

OBSAH

ÚVOD	3
I. TEORETICKÁ ČÁST	5
1. MOTIVACE	6
1.1 Charakteristika motivace	6
1.2 Modely lidského chování	8
1.3 Vybrané teorie motivace	10
1.4 Motiv a stimul	15
1.5 Frustrace a deprivace	18
2. MOTIVAČNÍ ZDROJE	22
2.1 Potřeby	22
2.2 Návyky a zájmy	24
2.3 Hodnoty a hodnotová orientace	25
2.4 Ideály a cíle	27
2.5 Emoce a city	28
3. ORGANIZACE A ŘÍZENÍ POLICIE ČR	31
3.1 Charakteristika činnosti	31
3.2 Organizační struktura Policie České republiky	32
3.3 Služby Policie ČR, jejích úkoly a postavení	34
3.4 Povinnosti a oprávnění policistů	41
3.5 Vztah policie k veřejnosti a státním orgánům a organizacím	44
3.6 Policejní etika a Etický kodex Policie ČR	46
4. PROFESNÍ MOTIVACE PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČR	49
4.1 Přijímání nových příslušníků Policie ČR	49
4.2 Mzdové podmínky a odměňování policistů	51
4.3 Vzdělávání a zvyšování kvalifikace v podmínkách Policie ČR	54
4.4 Sociální zabezpečení policistů	57
4.5 Spokojenost policistů ve službě jako faktor profesní motivace	60

II. PRAKTICKÁ ČÁST	63
5. EMPIRICKÁ ČÁST	64
5.1 Základní cíle a hypotézy výzkumu	64
5.2 Charakteristika a výběr vzorků respondentů	65
5.3 Interpretace otázek, grafů a výsledků výzkumu	67
5.4 Vyhodnocení a ověření platnosti hypotéz	86
ZÁVĚR	90
RESUMÉ	93
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	94
SEZNAM PŘÍLOH	97

ÚVOD

Policie ČR za dobu své existence prošla určitým vývojem a transformovala se do povědomí veřejnosti jako pevná součást systému demokratických institucí. Její místo ve společnosti je nezastupitelné. Svoji činností zabezpečuje především ochranu osob, majetku a veřejného pořádku, a její práce je tak veřejností velmi citlivě vnímána. Zejména pak činnost a práce policistů v přímém výkonu, kteří jsou v každodenním kontaktu s občany. Téma diplomové práce „Motivace policisty ke službě v přímém výkonu“ jsem si vybral především z toho důvodu, že sám jako policista pracuji na Obvodním oddělení Policie ČR v Jihočeském kraji, tedy v přímém výkonu. Zároveň jsem ve vedoucí funkci a proto je mi dané téma osobně profesně velmi blízké.

Od policisty v přímém výkonu se očekává, že bude svoji práci vykonávat spolehlivě a profesionálně, přičemž jsou na něj kladeny nemalé nároky spojené s výkonem této profese. Jde o nároky jak na fyzickou kondici, tak i na právní vědomí, nestrannost, neúplatnost, smysl pro spravedlnost, zvládání psychické zátěže, komunikaci, odpovědnost, rozvážnost, svědomitost a na další morální a volní vlastnosti. Bez nadsázky lze tedy říci, že práce policisty patří k nejnáročnějším profesím. Na druhou stranu, pokud má policista v přímém výkonu vykonávat službu se všemi těmito atributy, je zcela přirozené, že bude k této činnosti i vhodně motivován. Zároveň také očekává, že jeho profese bude společností respektována, uznávána a náležitě ohodnocena. Není nutné připomínat, že v důsledku dopadu a projevu současné ekonomické krize, došlo k různým škrtům a úsporným opatřením ve státním rozpočtu, což se mimo jiné projevilo jak snížením platů u policistů, tak i snížením celkového počtu policistů ve výkonu služby. Tato opatření se tak negativně projevují nejen při vytváření vhodného pracovního a materiálního prostředí, ale i v budování vzájemných vztahů, tedy oblastí, které jsou předmětem zájmu sociální pedagogiky. To vše pak ve spojení s neustále se zvyšujícími nároky na práci policisty vede zcela přirozeně k tomu, že otázka motivace policistů ke službě v přímém výkonu je v současné době u Policie České republiky tématem nejen aktuálním ale i prioritním.

Cílem diplomové práce je objasnit základní pojmy, činnosti a úkoly Policie ČR a jejich složek, které jsou kladeny na policisty v přímém výkonu služby a specifikovat faktory ovlivňující motivaci policistů k výkonu služby. Součástí práce je také empirický

výzkum provedený metodou dotazníku, jehož výsledky potvrdí či vyvrátí stanovené hypotézy. V závěru pak specifikuji nejdůležitější faktory ovlivňující pracovní motivaci a službu v přímém výkonu u Policie ČR. Zároveň se pokusím formulovat doporučení, která mohou přispět ke zlepšení výkonu a pracovní motivace policistů ke službě v přímém výkonu.

Celá práce je rozdělena do pěti částí. V úvodu diplomové práce vysvětluji důvody výběru téma a stanovuji cíle práce. V první části obecně definuji motivaci a osvětluji pojmy vztahující se k motivaci jako je motiv, stimul, frustrace a deprivace. Rovněž v této části charakterizuji modely lidského chování a vybrané teorie motivace. Druhá část je věnována popisu a charakteristice motivačních zdrojů. Třetí část je věnována organizaci a řízení Policie ČR. Zde je představena organizační struktura Policie ČR, služby policie zabezpečující přímý výkon, povinnosti a oprávnění policistů, vztah policie k veřejnosti, ke státním orgánům a organizacím. Čtvrtá část je zaměřena na profesní motivaci policistů a faktory, které ji ovlivňují. Pátá část je empirická a v této jsou stanoveny cíle a jednotlivé hypotézy. Součástí je rovněž výzkum provedený metodou dotazníku mezi policisty vykonávající službu v přímém výkonu, včetně interpretace získaných dat, vyhodnocení výzkumu a ověření platnosti hypotéz.

Konec diplomové práce je tvořen závěrem s resumé, seznamem použité literatury a dále přílohami, jejichž součástí je také dotazník k provedenému výzkumu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Motivace

Jestliže chceme porozumět chování lidí, pochopit je a umět také předvídat do budoucnosti, jak budou za různých okolností jednat, pak se přirozeně ptáme, co chtějí, oč jim jde, co je baví, zajímá a těší, nebo zase čeho se bojí, v co doufají, o čem sní.¹ Je tedy zřejmé, že jednání člověka se řídí jeho poznáním – tím co si myslí, v co věří, co předvídá. Pokud se ptáme, proč člověk vůbec jedná a koná, klademe si otázku motivace.²

1.1 Charakteristika motivace

V literatuře lze nalézt mnoho definicí a vymezení pojmu slova motivace od různých autorů, kteří se problematikou motivace zabývali. Přestože se tato oblast začala v obecné psychologii podrobněji studovat již koncem 19. stol., nedospěli vědci k jednotné definici. Motivace jako psychologický pojem, označuje hybné síly chování a jednání člověka. Pojem motivace má původ v latinském „*movere*“, které znamená „*hýbat, pohybovat*“. Jde o obecné označení pro všechny vnitřní podněty vedoucí k určité činnosti nebo jednání. Nakonečný (2009) vymezuje motivaci jako vědomé či nevědomé lidské chování zaměřené na dosažení určitého cíle, a jako takové se vyznačuje určitou intenzitou a trváním v čase.³ Pauknerová (2006) charakterizuje motivaci jako soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání.⁴ Hartl (2000) definuje motivaci jako intrapsychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil a energizace organismu.⁵ Z mého pohledu pak velmi dobře a přesně vymezuje a definuje pojem motivace Plháková (2003), podle které jde o souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.⁶

¹ ŘÍČAN, P. Psychologie osobnosti, Orbis Praha 1975, s. 169

² KRECH, D., CRUTCHFIELD, R. S., BALLACHEY, E. L., Člověk v společnosti, SAV 1968, s. 92

³ NAKONEČNÝ, M., Sociální psychologie, Academia Praha 2009, s. 177

⁴ PAUKNEROVÁ, D., Psychologie pro ekonomy a manažery, Grada Praha 2006, s. 173

⁵ HARTL, P., HARTLOVÁ, H., Psychologický slovník, Praha 2000, s. 328

⁶ PLHÁKOVÁ, A., Učebnice obecné psychologie, Academia Praha 2003, s. 319

Naznačená vymezení pojmu motivace prakticky ale říkají totéž, i když jinými slovy. Všeobecně lze říci, že motivace je spojena s otázkou proč se člověk chová právě tak, jak se chová, co ho k tomu vede, co tím sleduje a čeho chce dosáhnout. Pokud shrneme naznačená vymezení pojmu do jednoho obsáhlejšího celku pak lze motivaci nadefinovat jako „*proces a současně i souhrn hybných sil, neboli motivů, které energizují (aktivují) a usměrňují chování, určují jeho intenzitu (míru úsilí vynaloženého na dosažení cíle) a délku trvání. Takto navozené chování směřuje k uspokojení určité potřeby, které je doprovázeno emočním prožitkem. Emoční prožitek slouží jako signál určité potřeby, a stimuluje chování zaměřené na její uspokojení*“.⁷ Stručně řečeno motivace je proces, který určuje naše jednání a chování. Jako základní a hlavní funkci motivace bývá často uváděno uspokojování potřeb. Nicméně sama motivace plní v rámci chování a jednání člověka tři další velmi důležité funkce:⁸

- *Vzbuzuje chování* – motivace aktivizuje a vyvolává určité chování a jednání člověka, které je prostoupeno úsilím o dosažení cíle, v jehož rámci vynakládá větší či menší energii.
- *Zaměřuje chování* – motivace činnost (chování a jednání) člověka určitým směrem zaměřuje a orientuje, případně jeho činnost od jiných směrů odvádí a odvrací.
- *Udržuje chování* – motivace setrvává, pokud není dosaženo cíle, kterým je nasycení motivu, a tím i zpravidla ukončení činnosti.

V souvislosti se shora uvedenými funkcemi hovoříme také o třech rovinách neboli dimenzích, které působí současně a jsou tak významným rysem motivace.

- dimenze *směru* – vyjadřuje skutečnost, že se naše činnost ubírá a zaměřuje konkrétním směrem, přičemž od jiných směrů nás naopak zase odvádí
- dimenze *intenzity* – vyjadřuje, kolik síly vynaložíme na dosažení cíle
- dimenze *stálosti* (vytrvalosti, perzistence) – vyjadřuje to, jak člověk dokáže překonávat vnitřní a vnější překážky, které se objevují při uskutečňování motivované činnosti. Při velké překážce může dojít také k tomu, že od daného cíle zcela upustí.⁹

⁷ VÍZDAL, F., Základy psychologie, IMS Brno 2008, s. 109

⁸ ČÍRTKOVÁ, L., Policejní psychologie, Plzeň 2006, s. 117

⁹ KADLČÍK, M., Psychologie a sociologie řízení, Hradec Králové 2001, s. 169

Uvedené dimenze jsou prakticky svým obsahem a charakterem shodné s uvedenými funkcemi. Motivace je pro člověka velmi důležitá, neboť nás provází celým životem na cestě k dosažení cílů. S motivací se setkáváme již od dětství a je součástí prakticky každé činnosti, kterou vykonáváme, aniž bychom si to uvědomovali.

1.2 Modely motivace lidského chování

V rámci psychologie jako vědy se můžeme setkat s celou řadou teorií motivace. Je to zcela přirozené, neboť motivace má členitou a nejednoznačnou strukturu, má značnou vnitřní dynamiku a především odráží probíhající interakci jedince se skutečností. Proto obecné teorie motivace v podstatě směřují k modelovému vyjádření toho, jak funguje organismus v prostředí z hlediska působících vnitřních sil.¹⁰ K nejznámějším teoriím neboli modelům motivace patří následující.

Homeostatický model – je založen na snaze každého organismu udržet vnitřní rovnováhu tzv. homeostázu. Homeostáza je definována jako tendence živého organismu udržovat relativně konstantní vnitřní stav organismu prostřednictvím hladkého průběhu funkcí jako jsou tělesná teplota, krevní tlak, srdeční frekvence apod., přičemž při jeho narušení organismus stav rovnováhy aktivně vyrovnává vznikem potřeby jako je hlad, žízeň spánek, teplo atd.¹¹ Podstatou tohoto modelu motivace je tak tendence vrátit se do výchozího rovnovážného stavu. Jednoduše řečeno pokud máme např. hlad, žízeň nebo jsme unaveni, je naše jednání vedeno a motivováno snahou zajistit si potravu, napít se nebo si odpočinout. Představitelem teorie tohoto modelu je W. B. Cannon.

Aktivační (pobídkový) model – motivace je chápána jako tendence k usilovnému snažení za účelem dosažení cíle. Předpokladem tohoto modelu je, že některé vnější, ale i vnitřní podněty mají dynamizující účinek a mobilizují energii k dosažení cíle, které je spojeno s uspokojením a pohodou. V tomto směru je pobídka charakterizována jako podnět, který má silový účinek, přičemž energizující úloha se přikládá především emocím. Proto jedinec vyhledává ty podněty, které navozují příjemné stavy, a naopak se vyhýbá tomu, co způsobuje stavy nepříjemné. Např. u osob s vyhraněnou potřebou

¹⁰ RŮŽIČKA, J., Motivace pracovního jednání, Praha 1992, s. 41

¹¹ HARTL, P., HARTLOVÁ, H., Psychologický slovník, Praha 2000, s. 193

dosažení úspěchu dochází při jeho naplnění k prožitku radosti nebo štěstí. Významným představitelem teorie tohoto modelu je E. Stellar.

Kognitivní model – vychází z toho, že poznávací procesy mají motivační účinky, neboť základní hnací silou a také potřebou je právě potřeba poznání, tedy určitá zvědavost spojená s potřebou redukce neurčitosti a nejednoznačnosti. S poznáním souvisí i připravenost člověka k určitému typu reakce a odpovědi. Např. člověk, který kouří, zjistí na základě poznatků lékařského vyšetření, že jeho zdraví je kouřením vážně ohrožováno. Toto poznání jej pak může aktivovat k činnosti vedoucí k omezení či k úplnému přerušení kouření. Tento model věnuje pozornost právě poznávacím procesům a zdůrazňuje specifickou lidskou motivaci. Nejasné je však objektivní vyhodnocování rozdílů mezi očekávanou a poznávanou situací. Nejvýznamnějším představitelem teorie motivace vycházejícího z kognitivního modelu je L. Festinger.

Činnostní model – je založen na principu vyjadřující skutečnost, že zdroj motivace se formuje v činnosti (jednání), která je sama sobě cílem nikoli prostředkem k dosažení jiného cíle. Motivy, které usměrňují jednání, tak vystupují jako představa toho, co má být dosaženo.¹² Potřeba činnosti se tak svojí podobou vyskytuje nejvýrazněji především ve hře a v určité tvůrčí činnosti. Tato teorie činnostního modelu však nemá v odborné literatuře jednoznačného představitele.

Humanistický model – je zaměřen na lidské potřeby a vychází z předpokladu, že tyto vytvářejí hierarchickou strukturu. Z této struktury plyne, že každý člověk přirozeně směřuje k naplnění svého potenciálu, tedy své seberealizace až po uspokojení svých základních potřeb, kterými jsou potřeby biologické, fyziologické a potřeba jistoty a bezpečí. V této hierarchii jsou vyšší pozici než základní potřeby tzv. potřeby sociální, mezi které patří např. potřeba sociálního styku, uznání, potřeba afiliace, lásky, sebeprosazení, kooperace, prestiže apod. Pokud bychom shrnuli humanistické pojetí motivace, pak lze říci, že pokud jsou uspokojeny nižší potřeby, vzrůstá naléhavost uspokojení vyšších potřeb a naopak jsou-li vyšší potřeby neuspokojeny, zvyšuje se význam uspokojení potřeb nižších.¹³ Humanistickému modelu jednoznačně dominuje model lidských potřeb A. Maslowa, který je zároveň nejvýznamnějším představitelem teorie motivace.

¹² RŮŽIČKA, J., Motivace pracovního jednání, Praha 1992, s. 48

¹³ VÍZDAL, F., Základy psychologie, IMS Brno 2008, s. 119

1.3 Vybrané teorie motivace

Řada významných psychologů se v minulosti snažila vytvořit různá schémata a teorie, jimiž by vysvětlila různé pohyby lidského chování. Proto existuje poměrně velké množství teorií motivace, avšak žádná z nich není všeobecně akceptovatelná a uspokojivá. Nicméně existují motivační teorie, jimž se dostalo obecně nejširšího uznání. Těmi jsou především Maslowova hierarchická teorie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů a Vroomova teorie očekávání. Tyto motivační teorie, které budu ve své práci blíže specifikovat, mohu označit také za nejvýznamnější a zároveň nejuniverzálnější teorie pracovní motivace.

Maslowova teorie potřeb je nejznámější a nejrozšířenější teorií motivace. Jejího autora Abrahama Maslowa proslavila po celém světě. V této teorii Maslow seřadil lidské potřeby hierarchicky podle důležitosti od těch nejnáléhavějších až po nejméně naléhavé do pěti úrovní:¹⁴

1. *Fyziologické potřeby* – nejzákladnější potřeby člověka jako je jídlo, pití, spánek apod.
2. *Potřeby bezpečí* – potřeba stability a jistoty, bezpečí, pořádku, osvobození se od strachu, úzkosti, starostí apod.
3. *Potřeby lásky, náklonnosti* – tyto potřeby se vztahují ke společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování, sounáležitosti, touze po přátelství, potřeba někam patřit apod.
4. *Potřeby uznání* – dosažení úspěchu, respektu a vážnosti, potřeba sebedůvěry nezávislosti, samostatnosti, prestiže apod.
5. *Potřeby seberealizace* – motivace se stává vnitřní záležitostí, což znamená, že člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti, potřebu vnitřního růstu, sebenaplnění, rozvoj osobnosti apod.

Nicméně původní teorie Abrahama Maslowa byla od svého vzniku postupně doplňována a rozšiřována. Původní pětiúrovňový model se tak změnil na současných osm úrovní (viz obr. 1 na str. 10). Ten tvoří dvě hlavní skupiny:¹⁵

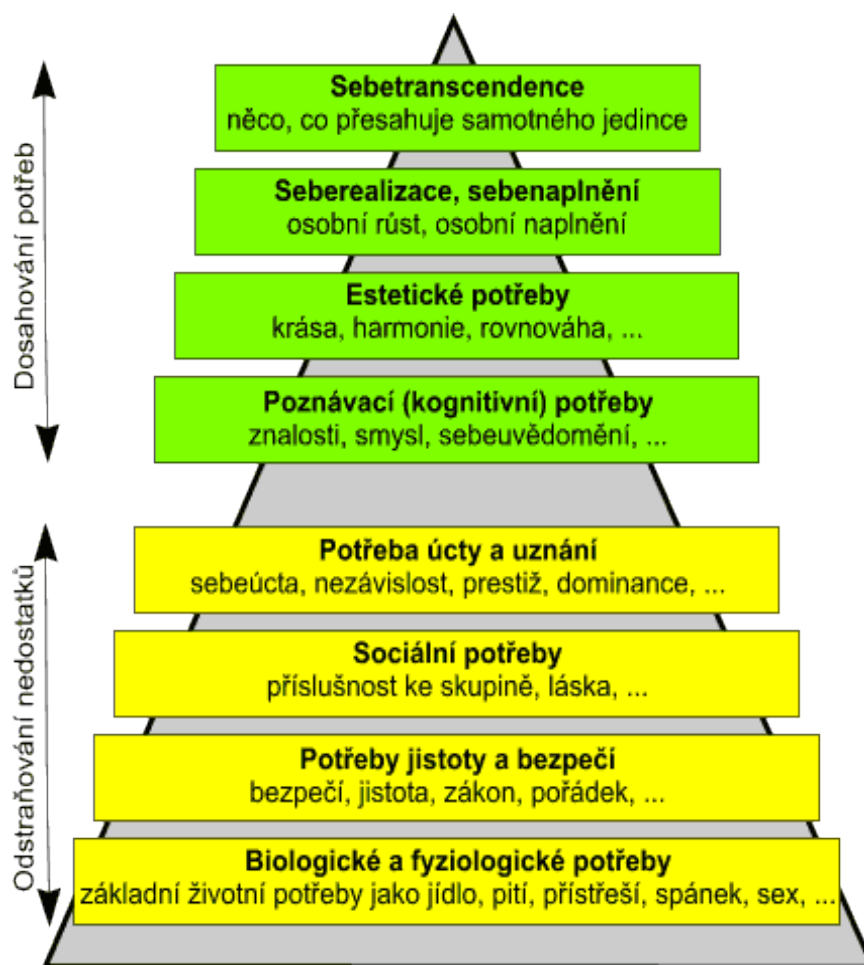
- *Potřeby plynoucí z nedostatku* (odstraňování nedostatku)
- *Potřeby plynoucí z rozvoje osobnosti* (dosahování potřeb)

¹⁴ PLHÁKOVÁ, A., Učebnice obecné psychologie, Academia Praha 2003, s. 369

¹⁵ VÍZDAL, F., Základy psychologie, IMS Brno 2008, s. 111

V rámci *odstranění nedostatku* existují čtyři hierarchické úrovně, kde člověk uspokojuje své základní lidské potřeby. Po jejich uspokojení se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších, tedy *potřebami dosažení* něčeho. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch základních. Schéma Maslowovy pyramidy potřeb vyjadřuje jejich uspořádání.

Obr. 1 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: VÍZDAL, F., Základy psychologie, IMS Brno 2008 s. 113

Maslowova hierarchie potřeb zcela srozumitelně vysvětluje přirozené chování člověka. To znamená, že člověk, který má např. hlad se nestará o problémy filosofické či vědecké, neboť se nejprve snaží uspokojit potřebu jídla a na druhou stranu úsilí o seberealizaci vzniká teprve tehdy, má-li jedinec uspokojeny nedostatkové potřeby.¹⁶ Vzhledem k tomu, že Maslowova teorie velmi přesně a výstižně popisuje základní pohnutky ovlivňující chování a prožívání osob, stala se právem nejuznávanější teorií

¹⁶ PLHÁKOVÁ, A., Učebnice obecné psychologie, Academia Praha 2003, s. 370

motivace. Je tedy zcela přirozené, že tato teorie potřeb zároveň pomáhá nejen při motivaci pracovníků, ale i při pochopení jejich tužeb, přání a cílů.

Herzbergova teorie dvou faktorů vhodně doplňuje Maslowovu pyramidu potřeb. Tuto motivační teorii zformuloval Frederick Herzberg a pojmenoval v ní dva základní faktory (vnější a vnitřní), které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace. Vnější faktory jsou označovány jako hygienické faktory. Ty se dotýkají celkových okolností práce, pracovního zařazení a působí na spokojenost nebo nespokojenost pracovníka.¹⁷ Vnitřní faktory jsou tzv. motivátory. Ty jsou odvozené ze vztahu pracovníka k vykonávané práci. Jejich změny podstatně působí na jeho výkonnost. Rozlišení faktorů lze vyjádřit takto:

- *Hygienické faktory* – jsou takové faktory, které vyvolávají a ovlivňují pracovní nespokojenost, jako jsou např. pracovní a platové podmínky, mezilidské vztahy, činnost nadřízeného, jistota zaměstnání atd.
- *Motivátory* – jsou faktory, které pomáhají nabudit motivaci a spokojenost jako je např. úspěch, uznání nadřízeného, profesní růst, odpovědnost za práci, význam vykonávané práce atd.

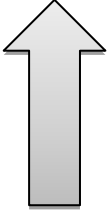

Podle této teorie mají motivační podněty, které působí na pracovníka, dvojitý účinek. Herzbergova motivační teorie dvou faktorů je v praxi využívána zejména při sestavování či pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci. Je nutné si uvědomit, že nenaplnění hygienických faktorů sice vyvolá pracovní nespokojenost, ale jejich naplnění nevyvolává pocit spokojenosti. Pracovník je totiž bere jako samozřejmost a účinek jejich naplnění rychle pomine. Pro názornost mohu uvést např. nevyplacenou mzdu, která pracovníka sice rozzlobí, ale na druhou stranu pokud je vyplacena, nemá přímý motivační charakter. Není tedy motivačním stimulem, protože je považována jako samozřejmost. V tomto směru platí, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.¹⁸ Oproti tomu naplnění motivátorů je zcela nezbytnou podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům. Jejich účinek na motivaci je dlouhodobý. Jejich nenaplnění však nutně neznamená nespokojenost. Zde bych jako příklad uvedl uznání a pochvalu nadřízeného. Zcela jistě bude mít motivační charakter i do budoucna, avšak pokud nebude pracovník pochválen, ještě to a priori neznamená, že bude nespokojen. Zařadí-li se tedy

¹⁷ RŮŽIČKA, J., *Motivace pracovního jednání*, Praha 1992, s. 52

¹⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha 2002, s. 271

motivátory jako je uznání nebo předání pravomocí a odpovědnosti do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit motivace, zatímco hygienické faktory mohou pouze udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit.¹⁹ Vzájemný vztah přítomnosti a nepřítomnosti hygienických faktorů a motivátorů na vliv spokojenosti a nespokojenosti je znázorněn na schématu Herzbergovy teorie motivace dvou faktorů (viz obr. 2).

Obr. 2 - Schéma Herzbergovy teorie motivace dvou faktorů

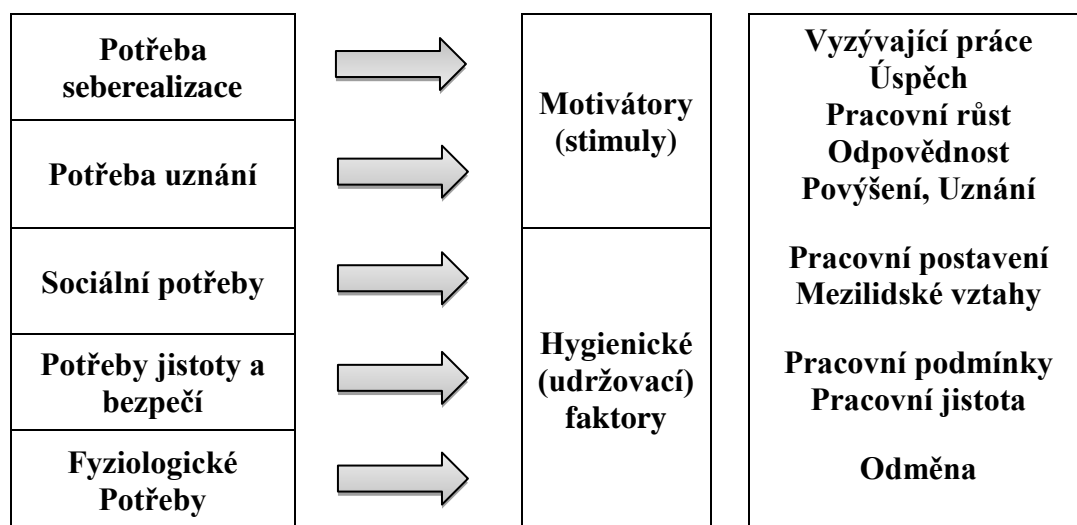
MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost) 
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda / plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, Praha 2001, s. 54

Jsem přesvědčen, že vedoucí pracovníci by měli být vedeni snahou o naplňování hygienických faktorů a jejich vhodné doplňování o motivační faktory (motivátory). Pokud se jim bude toto dařit, bude výkonnost pracovníků stoupat. Nutno však poznamenat, že pro každou profesi jsou hygienické a především motivační faktory často značně rozdílné. Herzbergova teorie dvou faktorů je stejně jako Maslowova hierarchie potřeb považována v rámci motivace za jednu z nejpřínosnějších. Proto je jistě zajímavé vzájemné porovnání těchto dvou teorií (viz obr. 3 na str. 13)

¹⁹ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, Praha 2001, s. 55

Obr. 3 - Schéma porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace



Zdroj: KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*, Praha 1993, s. 448

Vroomova teorie očekávání chápe motivaci především jako proces zaměřený na budoucnost, který se daleko více týká očekávání než uspokojení. Tato teorie bývá nazývána jako teorie expektance (očekávání) a řadíme ji do teorií zaměřené na průběh motivačního procesu. Opírá se o hypotézu, že lidé se přikloní k takovému jednání, které jim přinese největší užitek. Podle této teorie je motivace k činnosti ovlivněna očekáváním, že právě získání určité hodnoty je důsledkem této činnosti. Autor teorie Victor Vroom je přesvědčen, že lidé jsou motivováni udělat něco pro dosažení cíle, jestliže věří, že cíl má určitou hodnotu a mohou-li se přesvědčit, že to co dělají, jim pomáhá cíle dosáhnout.²⁰ Lze tedy říci, že čím je cíl, kterého chce člověk prostřednictvím nějaké činnosti dosáhnout, cennější a atraktivnější, tím intenzivnější námahu vynaloží na jeho dosažení.²¹ Motivační síla bývá v tomto případě úměrná třem přesvědčením:

- **Valence** – přesvědčení o přitažlivosti cíle, tedy hodnota a intenzita individuální preference pro nějaký výsledek
- **Instrumentality** – přesvědčení o tom, že když se budeme chovat daným způsobem, dosáhneme cíle, tedy že výkon musí vést k odměně

²⁰KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*, Praha 1993, s. 448

²¹PILAŘOVÁ, I., *Základy psychologie práce a organizace*, Praha 2004, s. 68

- **Expektance** – přesvědčení o tom, že se tak budeme umět chovat, tedy že chování musí vést k výkonu.

Teorii očekávání lze vyjádřit také jako vzorec takto:

$$\underline{\mathbf{MS (motivační síla) = E \times \Sigma (I \times V)}}$$

Ten lze číst tak, že *“motivační síla je rovna součinu expektance krát součet násobků každé instrumentality vynásobené její příslušnou valencí”*. Jinak řečeno motivace je produktem předpokládaného významu cíle a naděje, že bude dosaženo cíle. Tato teorie se zdá být mnohem realističtější, neboť rozlišuje význam různých individuálních potřeb a motivací. Oproti teoriím Maslowa a Herzberga se vyhýbá značnému zjednodušení. Nicméně její přednost bývá současně označována jako její slabost z důvodu obtížné aplikovatelnosti v praxi. Navzdory této obtížné aplikaci, však logická dokonalost Vroomovy teorie naznačuje, že motivace je mnohem složitější, než jak ji prezentuje Maslow i Herzberg.²²

1.4 Motiv a stimul

Rozdíl mezi motivem (motivací) a stimulem (stimulací) vychází z toho, jakým směrem působí ono zaměření na splnění úlohy, cíle nebo potřeby. Kladný vztah ke splnění vzniká obvykle ze dvou příčin. Buď je splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot, nebo je její splnění v souladu s vnitřním vyladěním člověka. Hovoříme tak o vlivu vnějších podnětů neboli stimulech nebo vnitřních pohnutek jako o motivech, přičemž obojí může působit společně a vzájemně se posilovat.²³

Motiv je prvek, kterým se označuje pohnutka neboli příčina činnosti nebo chování člověka.²⁴ Vyjadřuje tak psychologickou příčinu a důvod lidského chování. Pojem motiv je odvozený od latinského slova „*motio*“, což znamená pohyb. Motivace je tak výsledkem působení motivu, tedy procesem motivu. Všeobecně lze říci, že motivy vysvětlují, proč má chování člověka určitý směr a probíhá s určitou silou, tedy s vynaložením určité energie projevující se při zdolávání překážek či vytrvalostí

²²KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*, Praha 1993, s. 448

²³PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*, Grada Praha 2010, s. 14

²⁴VÍZDAL, F., *Základy psychologie*, IMS Brno 2008, s. 110

vynaloženou na dosažení cíle.²⁵ Motiv tedy dodává chování energii, směr, intenzitu a délku trvání. V psychologii se lze setkat s několika výklady a významy pojmu motiv. Podle Blatného (2010) je motiv také chápán jako predeterminovaná síla, jíž lze vzbudit aktualizací fyziologických či psychogenních potřeb nebo pobídkovou silou situace.²⁶ Nicméně všeobecně lze říci, že v užším slova smyslu jsou motivy vyjádřeny jako vědomé záměry či vědomé cíle jednání, v širším smyslu pak vyjadřují cíle chování vůbec, tedy i nevědomé účely chování.²⁷ Motivы lidské činnosti jsou velmi různorodé a vyplývají z různých potřeb a zájmů, které se u člověka formují v jeho společenském životě. Velká pozornost je v psychologii věnována klasifikaci motivů. Vzhledem k tomu, že se ke třídění motivů využívají různá hlediska, je vymezení tříd a druhů značně nejednotné. Běžně jsou motivy tříděny na potřeby, zájmy, záliby, ideály apod. Jak jsem uvedl, je možno motivy dělit a třídit podle různých kritérií. Níže uvádím některá tato kritéria:

1) Podle zaměření

- *Cílové* – kdy obecným cílem každého motivu je dosažení tzv. nasycení, které vyjadřuje určitý finální psychický stavu jedince. Toto tzv. nasycení mívá podobu vnitřního uspokojení nebo pocitu naplnění z dosažení cíle motivu
- *Instrumentální* – k těmto patří zájem člověka o určitou oblast, jako je např. literatura, hudba, sport, umění apod.²⁸

2) Podle aktuálnosti

- *Aktuální* – ten, který právě působí,
- *Potenciální* – aktuálně existuje jako dispozice, která se za určitých okolností může uplatnit jako reálný motiv.

3) Podle místa vzniku a působení

- *Vnější* – odměny, tresty, příkazy, zákazy, prosby, přání apod.
- *Vnitřní* – potřeby a pudy, zájmy, emoce, hodnoty, cíle, ideály apod.

4) Podle míry jejich uvědomění

- *Vědomé* – motivy, které si uvědomujeme
- *Nevědomé* – motivy, které si neuvědomujeme

²⁵ NAKONEČNÝ, M., Psychologie osobnosti, Academia Praha 1998, s. 125

²⁶ BLATNÝ, M., a kol. Psychologie osobnosti, Grada Praha 2010, s. 138

²⁷ NAKONEČNÝ, M., Psychologie osobnosti, Academia Praha 1998, s. 124

²⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, s. 242

5) Podle jejich autenticity

- *Autentické* – skutečné, pravé a hodnověrné
- *Předstírané* – navenek prezentované, jimiž lidé zastírají své společensky nepřijatelné motivy.²⁹

Pokud bychom hovořili o rozdělení motivu podle druhů, pak je nutné uvést, že základní druhy motivů lze rozdělit na primární a sekundární.

1) *Primární* – jsou takové, jejichž účinek vychází z aktivace vrozených tělesných mechanismů. Ty lze dále třídit jako:

- motivy pozitivní neboli zaopatřovací – jsou výsledkem nedostatku a vedou k vyhledávání a konzumaci potřebných látek např. hlad a žízeň, spánek apod.
- motivy negativní – jsou vyvolány přítomností poškozující stimulace a vedou k vyhýbání a útěku např. bolest a strach
- motivy udržování druhu – vyplývají z funkce reprodukčního systému a vyvolávají pečování o děti a jejich ochranu, patří sem např. i sex.³⁰

2) *Sekundární* – kdy účinek motivujících sil spočívá hlavně v procesech učení, patří sem ale i sociální kontakt, výkon, prestiž, vlastnictví apod.³¹

Běžnějším a častějším je následující třídění druhů motivu:

- *Biogenní* – motivy vyjadřující biologické potřeby organismu např. potřeba odpočinku, potravy, pohybu atd.
- *Sociogenní* - motivy vyjadřují potřebu člověka jako sociální bytosti např. potřeba opory, kompetence, výkonu apod.³²

V oblasti motivů je nutné zmínit a připomenout, že v psychice člověka nepůsobí zpravidla v témže okamžiku pouze jeden motiv, ale současně hned naráz několik motivů nebo dokonce jejich celý soubor. Obecně také platí, že motivy orientované stejným směrem se vzájemně posilují, čímž podporují vznik a průběh motivované činnosti. Naproti tomu motivy protikladné mohou činnost vzájemně narušovat,

²⁹ VÍZDAL, F., Základy psychologie, IMS Brno 2008, s. 110

³⁰ NAKONEČNÝ, M., Motivace lidského chování, Academia Praha 1997, s. 141

³¹ NAKONEČNÝ, M., Psychologie osobnosti, Academia Praha 1998, s. 131

³² NAKONEČNÝ, M., Psychologie osobnosti, Academia Praha 1998, s. 125

oslabovat nebo dokonce za určitých podmínek znemožňovat.³³ O motivech rovněž platí, že nemusí být stálé, ale v průběhu času se mohou měnit.

Stimulem a zejména stimulací rozumíme vnější záměrné působení na psychiku člověka. Tímto působením dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Všeobecně se dá říci a shrnout, že stimulem je jakýkoliv podnět, který je schopen vyvolat změny v motivaci člověka. Proto jsou také slova stimul a stimulace odvozena od latinského slova „*stimulatio*“, které vyjadřuje podnět či popud. Nejčastější stimulací je podnět vyslaný prostřednictvím aktivního působení jiného člověka. Stimulace má velkou výhodu v tom, že je jednoduchá. Na druhou stranu je její nevýhodou ta skutečnost, že působí jen po tu dobu, po kterou působí stimuly. Stimuly lze rozdělit na impulsy a incentivy o kterých také hovoříme jako o popudech a pohnutkách.

- *Impuls* - endogenní neboli vnitřní intrapsychický podnět, který signalizuje určitou změnu v těle. Může to být např. bolest zubu, která nás motivuje k návštěvě zubaře nebo tělesná únava, která nás motivuje k odpočinku.
- *Incentiv* - exogenní neboli z vnějšku přicházející podnět. Tím může být např. pochvala za dobrý pracovní výkon nebo nabídka možnosti pracovního postupu pokud bude pracovník dosahovat žádoucích pracovních výkonů.

V podstatě lze říci, že impulsem nebo incentivem může být cokoli, ale také nemusí. Vše záleží především na motivační struktuře konkrétního člověka a na jeho motivačním profilu. To, co pro jednoho může představovat impuls nebo incentiv, pro druhého nemusí vůbec nic znamenat a naopak.

1.5 Frustrace a deprivace

Jak bylo vysvětleno, je veškerou motivovanou činností člověka činnost, která směřuje k dosažení určitého cíle. Ne vždy však probíhá vše hladce a bez problémů. Existují překážky v motivované činnosti, které brání člověku dosáhnout cíle a uspokojení potřeb. Těmito překážkami mající výrazný demotivační prvek jsou frustrace a deprivace.

³³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, s. 243

Frustraci lze vymezit jako určitou specifickou, objektivně definovatelnou situaci, která představuje zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti.³⁴ Může to být samozřejmě i následek situací, kdy není člověku dána adekvátní příležitost k uspokojení některé jeho základní potřeby v dostatečné míře a po přijatelně dlouhou dobu. V obecné rovině lze rozlišit dva typy frustračních situací:

- *Absence předmětu nebo skutečnosti*, která by umožnila uspokojení aktivované potřeby resp. aktuálního motivu
- *Překážka*, která brání v realizaci motivované činnosti, resp. blokuje uspokojení potřeby

Překážkou může být prakticky cokoli. Lze je rozdělit na vnitřní, vnější, objektivní nebo subjektivní. K subjektivním překážkám lze zařadit např. lenost, pohodlnost nebo i nedostatek schopností, které jsou nezbytné k dosažení cíle. Překážky mohou dále působit v rovině pasivní, kdy působí pouze svoji existencí a přítomností, a v rovině aktivní což znamená, že vynakládají aktivitu a sílu proti směru snažení. Frustrace, napětí a motivace často souvisí se stavy, které se označují jako vnitřní neboli intrapsychické konflikty. Proto je také specifickým druhem frustrace označován tzv. konflikt motivů. Jde o střetnutí dvou nebo více vzájemně neslučitelných motivů, které je doprovázené nepříjemnými emocemi. K. Lewin popsal, empiricky vymezil a rozlišil tři základní typy konfliktů:³⁵

- 1) *Apetence – apetence* = jde o nejméně závažný konflikt, který vzniká, když jedinec musí volit mezi dvěma kladnými cíli. Je to nemožnost uspokojit současně dva motivy, které nás přitahují, např. jít do divadla anebo do kina. I když je to nepříjemné, přinese v tomto případě jakákoliv volba uspokojení.
- 2) *Averze – averze* = konflikt s nejintenzivnější zátěží. Vzniká, když osobnost čelí dvěma negativním vlivům, kterým se nelze vyhnout. V podstatě jde o to vybrat a zvolit jednu ze stejně nepříjemných alternativ, např. snášet bolest zubu nebo jít k zubaři a podrobit se nepříjemnému zákroku.
- 3) *Apetence – averze* = jde o vnitřní konflikt a nikoliv o volbu mezi dvěma objekty. Jedinec čelí vlivům ze strany jediného objektu, který v něm budí protichůdné emoce. Např. kdy student chce jít na zkoušku a mít to tzv. za sebou a na druhou stranu se mu nechce, neboť není připraven a mohl by neuspět.

³⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, s. 251

³⁵ NAKONEČNÝ, M., Motivace lidského chování, Academia Praha 1997, s. 128

K. Lewin později popsal ještě konflikt averze a indukce pozitivní tendence (Je to nepříjemné, ale musím) a konflikt apetence a indukce negativní tendence (Je to příjemné, ale nesmím). Uvedené konflikty lze charakterizovat takto:

- *Je to nepříjemné, ale musím* = motivační cíl má pro jedince negativní hodnotu, avšak zvnějšku je mu hodnota prezentována jako pozitivní tzn. je tlačěn k dosažení daného cíle. Např. vedoucí pracovník provozu musí propustit svého spolupracovníka (přítele), kterému po pracovní stránce nemůže nic vytknout, ale který se v důsledku organizačních změn stává pro podnik nevyužitelný.
- *Je to příjemné, ale nesmím* = jde o zrcadlové převrácení předchozího typu, ale znaky zůstávají stejné. Např. muž se zamiluje do ženy, která je vdaná a má rodinu.

Frustrace vždy nepříznivě ovlivňuje veškerou činnost člověka včetně jeho chování a prožívání. Projevuje se obvykle pouze aktuálními nežádoucími změnami v činnosti člověka a jeho psychice. Nedílnou složkou osobnostních konfliktů je kromě frustrace také úzkost, kterou lze definovat jako specifický strach zbavený konkrétního obsahu či objektu.³⁶ Projevuje se tak, že člověk si sice uvědomuje své napětí, které ho trápí a komplikuje život, avšak není s to odhalit jeho příčinu.

Deprivací označujeme psychický stav, který vzniká v situaci dlouhodobého nespokojování potřeb.³⁷ Deprivaci, jejímž podstatným znakem je právě dlouhodobé nespokojování jak základních, tak i pro jedince významných potřeb, můžeme také volně přeložit jako strádání. Oproti frustraci má deprivace zásadní a zpravidla významný negativní vliv a dopad na utváření osobnosti člověka z hlediska jejího vývoje a posléze i fungování. Deprivace bývá rozlišována na tyto základní druhy:³⁸

- *Deprivace senzorická* – vzniká v důsledku neexistence příp. zásadního omezení smyslových podnětů, důležitých pro harmonický rozvoj osobnosti.
- *Deprivace emocionální (citová)* – jde o důsledek nepřiměřeného omezení citových projevů vůči deprivované osobě.
- *Deprivace sociální* – je důsledkem nedostatečného uspokojení potřeby člověka spočívající ve stýkání se s druhými lidmi.

³⁶ CAKIRPALOGLU, P., Úvod do psychologie osobnosti, Grada Praha 2012, s. 195

³⁷ PALOVČÍKOVÁ, G., Sociální psychologie II, Brno 2009, s. 114

³⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, s. 253

- *Deprivace základních biologických potřeb* – vzniká v důsledku absence základních potřeb, jakými je např. spánek, jídlo, potřeba tekutin apod.

Velmi nepříznivé a často až nevratné dopady má deprivace na utváření osobnosti zvláště v období dětství a adolescence, neboť brání přirozenému duševnímu vývoji. Nicméně také u dospělého člověka může mít deprivace následky neméně závažné, i když ne až tak drastické jako v období dospívání.

Frustraci a deprivaci zmiňují v rámci motivace zejména z toho důvodu, že jde o tzv. obrácenou motivaci, tedy demotivaci. Ta má velký význam zejména v pracovním procesu. Je totiž signálem, že něco není v pořádku, že je něco jinak než má být. Frustrovaný pracovník ztrácí zájem o práci, zpochybňuje důležitost a význam plnění úkolů, což vede k jeho znechucení. Práci odvádí často pod hranicí svých možností a může strhávat i ostatní zaměstnance. Projevuje se to nadáváním, stěžováním si na přetíženost, remcáním apod. Tento pracovník má chuť a nutkání takovou práci nedělat. Je tedy také motivovaný, ale k obrácenému jednání než je žádoucí. Proto je v rámci motivace důležité znát a rozumět i demotivujícím prvkům, kterými frustrace a deprivace jsou.

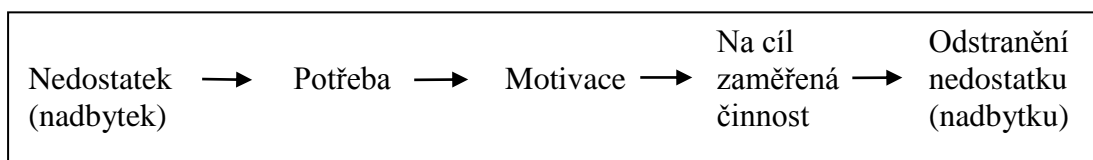
2. Motivační zdroje

Všeobecně jsou za zdroje motivace označovány právě takové skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Jinak řečeno jde o skutečnosti, které zakládají dynamické tendence, zaměřují lidskou činnost a významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.³⁹ Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály.

2.1 Potřeby

Potřeby bývají považovány za jeden z nejdůležitějších motivačních zdrojů a zároveň jsou základním zdrojem motivace. Jedním z důvodů, proč jsou takto označovány, je skutečnost, že charakterizují a popisují vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale také nižším subhumánním⁴⁰ živočichům. Pojem potřeby bývá vymezen jako nějaký nedostatek organismu, někdy můžeme hovořit také o přebytku či nadbytku. V rovině prožívání můžeme potřebu vyjádřit jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Potřebu tedy lze definovat jako subjektivně pociťovaný stav nedostatku něčeho nezbytného, který člověk pociťuje jako stav něčeho nepříjemného a je proto veden snahou tento stav odstranit a danou potřebu uspokojit, což aktivizuje organismus k chování vedoucímu k odstranění tohoto pocitu, jež neuspokojení potřeby provází.⁴¹ Vztahy mezi potřebou, motivací a činností je možno nejlépe znázornit na níže uvedeném schéma.

Obr. 4 - Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování resp. jednání člověka).



Zdroj: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, s. 245

³⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, s. 244

⁴⁰ Subhumánní = postavený ve vývojové řadě níže než člověk

⁴¹ Srov. VÍZDAL, F., Základy psychologie, IMS Brno 2008, s. 111

Potřeby se obvykle dále člení na primární a sekundární.

- *Potřeby primární* – jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla. Mezi tyto se řadí např. potřeba dýchání, potravy, tekutin, odpočinku, spánku apod. Velmi často bývají označovány jako potřeby biologické, fyziologické a viscerogenní.
- *Potřeby sekundární* – jsou spjaty s člověkem nikoli jako bytostí biologickou, ale jako tvorem sociálním, společenským a kulturním. Sem lze zařadit potřebu lásky, kontaktu s druhými, poznání, seberealizace, dominance, vlastnictví apod. Tyto potřeby bývají označovány jako sociální, společenské a psychogenní.

Vznik primárních potřeb je možno vysvětlit existencí určitých mozkových podkorových center, v nichž dochází ke specifickým formám podráždění, která bývají pocíťována jako příslušná potřeba. Vysvětlit to lze např. tak, kdy při nedostatku tekutin dojde ke změně chemického složení krve, což vede k onomu podráždění vyvolávající uspokojení potřeby, tedy v tomto případě potřebu tekutin. Nelze však říci, že toto vysvětlení platí obecně ve všech případech, neboť např. nedostatek vitamínů v organismu většinou žádnou potřebu, kterou bychom si uvědomovali, nevyvolává. Naproti tomu potřeby sekundární, se utvářejí odvozováním od primárních potřeb a mohou být plně uspokojovány v případě, že jsou uspokojeny potřeby primární. To znamená, že se např. určitý předmět, jev či situace objeví pouze jako prostředek v procesu naplňování potřeby primární a je posléze spojována s uspokojením, které plyne z dosažení cíle.⁴² Ke vznikům potřeb je nutné tedy uvést, že tyto mohou být ne vždy zcela uvědomované. Z toho plyne, že potřeby jsou jak vědomé, tak i nevědomé, tedy takové, u nichž si člověk neuvědomuje motivační souvislosti.

Nejznámější dělení a uspořádání potřeb ve funkci základních zdrojů motivace konkretizoval A. H. Maslow ve své „hierarchii potřeb“ (viz strana 10). Závěrem lze shrnout, že potřeby vyjadřují výchozí motivační stav, který se vývojem (zkušeností) zpředměťuje, což znamená, že nachází určitý objekt činnosti a s ním spojený instrumentální vzorec chování.⁴³ V tomto smyslu tak vyjadřují potřeby vztah k cílovým objektům.

⁴² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, s. 245

⁴³ NAKONEČNÝ, M., Motivace lidského chování, Academia Praha 1997, s. 29

2.2 Návyky a zájmy

Návyk není až tak často udáván jako hlavní zdroj motivace, tím je bezesporu potřeba. Přesto jej řadíme k základním motivačním zdrojům. Návyk můžeme definovat jako soubor opakovaných, ustálených a zautomatizovaných způsobů jednání v určité situaci, který se stal součástí obvyklého způsobu života. To znamená, že člověk má v průběhu svého života tendenci některé činnosti realizovat častěji nebo dokonce pravidelně, zejména pak v určitých situacích. Tyto činnosti se tak díky pravidelnosti často zautomatizují, takže se z nich stávají návyky, které také můžeme nazývat stereotypy.

Tyto návyky neboli stereotypy, jsou pevně zafixovány v chování člověka a probouzejí se automaticky, pokud se člověk dostane do určité situace, která svoji charakteristikou odpovídá podmínkám, s nimiž jsou spojeny. V některých případech jsou tyto návyky žádoucí např. při běžných činnostech, nad nimiž nemusíme až tak přemýšlet. Pro srovnání mohu uvést například oblékání, čištění zubů, používání příboru při jídle nebo činnost, kterou zná každý řidič. Je to řízení vozidla, při kterém řidič automaticky před odbočením zapne ukazatel směru, při řazení sešlápne spojku a sundá nohu z plynu. Jsou to činnosti, které dělá automaticky, aniž by nad nimi musel nějak dlouze přemýšlet nebo jim věnovat soustředěnou pozornost. V tomto případě hovoříme, že člověk jedná stereotypně tj. v souladu se svým návykem. Na druhou stranu tím, že se návyk stal jakýmsi automaticky opakovaným procesem, často ne plně uvědomovaným, je velmi obtížné jej odstranit. Takovým nežádoucím návykem může být např. mnohomluvnost. Návyk se prakticky objevuje ve všech oblastech života a činnosti člověka. Obrazně řečeno se z návyku postupně stává jakási závislost na navyklém způsobu řešení situace. Z objektivního hlediska lze říci, že návyk je naučeným vzorcem chování. Jako takový se v rovině prožívání projevuje jako relativně fixovaná tendence, vnitřní tlak, pohnutka a zároveň motiv učinit něco konkrétního v podnětové situaci.⁴⁴ A proto je návyk právem řazen mezi motivační zdroje.

Zájem je jedním ze základních motivačních zdrojů. Lze jej charakterizovat jako schopnost jedince projevující se trvalejším zaměřením a soustředěností na určitou činnost s výrazným emočním doprovodem.⁴⁵ Velmi zásadním znakem je, že stimuluje

⁴⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, s. 246

⁴⁵ HARTL, P., HARTLOVÁ, H., Psychologický slovník, Praha 2000, s. 694

myšlení, paměť, vůli a psychické procesy obecně. Předmětem zájmu může být prakticky cokoli. Nicméně předmět zájmu je vždy pokládán za něco důležitého a zabývání se jím je preferováno před jinými aktivitami. Proto je zájem také spojován se snahou předmět zájmu poznávat hlouběji a širěji. Zájem tedy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu. Určitým druhem zájmu jsou záliby a sklony. Zálibou označujeme zaměření s převládající emocionální složkou. Sklonem, pak dynamickou vlastnost osobnosti, která je původcem činnosti. Třídění zájmů můžeme označit za velmi různorodé a široce zaměřené. Vždyť zájmů existuje tolik, kolik je činností, které člověka mohou těšit. Přesto je možné zájmy třídit podle těchto kritérií:⁴⁶

- *Obsahu* – to znamená podle toho, čeho se týkají
- *Počtu objektu zaměření* – od jednostranného po mnohostranné
- *Rozvinutosti* - intenzity zájmu od povrchních až po rozvinuté a hluboké
- *Trvalosti* – vyjadřuje jejich trvání v čase
- *Společenského ocenění* – kladné nebo záporné
- *Hodnoty* – od vysoce hodnotných až po nízké

Zájmy lze klasifikovat podle druhu zájmového zaměření na zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělné, výtvarné a sportovní. Tento výčet, dnes již klasického rozdělení, by bylo možné rozšířit také např. o zájmy lingvistické nebo jazykové, zájmy hudební, sběratelské, vědecké apod. Zájmy se tak projevují a naplňují v různých činnostech, čímž rozvíjí a obohacují osobnost člověka ve všech oblastech, tedy i v zaměření a motivaci.

2.3 Hodnoty a hodnotová orientace

Hodnotou rozumíme určitou věc, ideu nebo něco důležitého, co ovlivňuje naše chování, čeho si člověk váží. Hodnotou může být pro nás i člověk, kterého si vážíme pro jeho mravní postoje, názory a celkovou osobnost, která nás obohacuje a pozitivně ovlivňuje. Hodnotou jsou subjektivně žádoucí či pozitivně významné vlastnosti objektů a jde tedy o trvalejší pojetí dobrého, užitečného a příjemného.⁴⁷ V obecné psychologii je hodnota definována jako vlastnost, kterou jedinec přisuzuje určitému objektu, situaci,

⁴⁶ VÍZDAL, F., Základy psychologie, IMS Brno 2008, s. 163

⁴⁷ NAKONEČNÝ, M., Psychologie osobnosti, Academia Praha 1998, s. 122

události nebo činnosti ve spojitosti s uspokojováním jeho potřeb a zájmů.⁴⁸ V životě člověka je často všeobecně uznávanou a platnou hodnotou např. zdraví, rodina, práce, vzdělání, přátelství, upřímnost, peníze, úspěch apod. Hodnoty lze třídit z několika hledisek. Může jít o hodnoty pozitivní a negativní, absolutní či relativní. Běžné třídění hodnot v obecné psychologii je následující:

- *Obecné hodnoty* – což může být např. štěstí, svoboda, moudrost, zdraví, apod.
- *Instrumentální hodnoty* – pomocí těchto hodnot se naplňují obecné hodnoty a smysl života. Instrumentální hodnoty tedy fungují jako prostředky. Manželství tak může např. tvořit prostředek k dosažení životního štěstí.

Nicméně nejčastěji se objevuje toto obvyklé třídění hodnot:⁴⁹

- *Materiální hodnoty* – jídlo, bydlení, majetek, zdraví, pohodlí atd.
- *Sociální hodnoty* – láska, přátelství, spolupráce.
- *Duchovní hodnoty* – intelektuální, morální, estetické.

Vymezit a třídit hodnoty lze však jen velmi hrubě a nepřesně. Tato nejednoznačnost vychází z rozdílného vnímání pojmu hodnota, neboť co pro jednoho může být důležité, to pro druhého je naopak zcela nepodstatné.

Hodnotová orientace je určována životním stylem a činnostmi člověka. Vyjadřuje smysl jednání a v ní zahrnutý cíl. Uskutečňuje se především volbou a výběrem možných cílů a prostředků vedoucích k jejich dosažení. Hodnotovou orientaci můžeme charakterizovat jako souhrn názorů a postojů k různým objektům, situacím nebo činnostem, které pro člověka představují určité hodnoty. Nejvíce známou je typologie hodnotových orientací E. Sprangera. Ta je rozlišována na následující typy:⁵⁰

- *Teoretický* – cílem je hledání pravdy, hodnotou je poznání
- *Ekonomický* – cílem je sebezáchova, hodnotou je užitečnost,
- *Estetický* – cílem je hledání harmonie, hodnotou je krása,
- *Sociální* – cílem je konání dobra, hodnotou je láska,
- *Politický* – cílem je ovládnutí druhých, hodnotou je moc,
- *Náboženský* – cílem je sebe přesah, hodnotou je jednota s Bohem.

⁴⁸ HARTL, P., HARTLOVÁ, H., Psychologický slovník, Praha 2000, s. 182

⁴⁹ NAKONEČNÝ, M., Psychologie osobnosti, Academia Praha 1998, s. 123

⁵⁰ KOHOUTEK, R., a kol., Základy sociální psychologie, Brno 1998, s. 61

Hodnoty a hodnotová orientace jsou měřítky, jichž užíváme při svých volbách. Známe-li hodnotový systém člověka, máme dobrý obraz o jeho osobnosti. Hodnotový systém, podle něhož člověk žije, mu tak přináší uspokojení a dává životu smysl. Hodnoty jsou tedy důležitým motivačním činitelem, neboť ovlivňují naši „zaměřenost“, volbu cílů a prostředků a rovněž i způsoby činnosti. Součástí hodnotového systému jsou ideály.

2.4 Ideály a cíle

Ideál můžeme chápat jako určitý vzor či model, podle kterého člověk jedná a ke kterému směřuje. Pokud bychom chtěli vymezit pojem ideál, pak jím rozumíme určitou ideovou a názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost o kterou usiluje.⁵¹ Ideál jako zdroj motivace působí velmi významně zejména v období puberty, adolescence a rané dospělosti. V tomto směru mohu zmínit jako příklad některé dospívající jedince, kteří jsou ovlivňováni osobami např. z řad populárních zpěváků či sportovců apod. Tyto populární osobnosti jsou pro ně vzorem. Často je pak napodobují svým vystupováním, chováním i oblékáním. Pokud je např. pro jedince, který provozuje nějaký sport, takovým vzorem významný sportovec z oblasti jeho zájmu, pak jde o velmi silný motivační vliv. U dospělých je vzor ideálu vzhledem k životním zkušenostem již pouze upravován. Ideály mohou mít také podobu určité představy životního stylu a společenského uspořádání. Mohou se také týkat osobního života, pracovního života nebo mít podobu životních cílů.

Cílem označujeme objekt nebo účel, k němuž je motivace zaměřená a ke kterému se vztahuje. Cíl tak představuje určitý směr aktivity zaměřený na dosažení něčeho, vykonání něčeho, vyhnutí se něčemu případně něco dělat nebo naopak nedělat. Zahrnují tedy i objekty, ke kterým se snažíme přiblížit nebo naopak se jim snažíme vyhýbat. Jeho dosažením dochází ke snížení napětí a k upokojení, naopak nedosažením dochází k frustraci. Cíle můžeme rozdělit podle trvání a zaměření následovně:⁵²

- Krátkodobé – dlouhodobé
- Globální (základní zaměření) – dílčí (konkretizace postupu k obecným cílům)

⁵¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení, Praha 2002, s. 250

⁵² VÍZDAL, F., Základy psychologie, IMS Brno 2008, s. 115

Pokud bych měl závěrem shrnout funkci ideálu a cíle, pak lze jednoznačně uvést, že mohou být a často také bývají silným motivačním zdrojem na cestě k dosažení životních cílů a naplnění smyslu života.

2.5 Emoce a city

Přestože nebyvají emoce uvedeny jako základní zdroje motivace, jsem přesvědčen, že své místo mezi nimi nepochybně mají. Vždyť i vymezení a charakteristika pojmu motivace zmiňuje, že uspokojení potřeby je doprovázeno emočním prožitkem, který slouží jako signál určité potřeby a stimuluje chování zaměřené na její uspokojení. Z obecné psychologie je známo, že emoce mají funkční vztah ke všem psychickým procesům, ale v těsném vztahu jsou zejména k motivaci. Vznik, trvání i uspokojení potřeb jako základu motivace, je doprovázeno emocemi, přičemž uspokojení potřeby má vždy pozitivní emoční akcent (radost, úleva, pocit blaha) a trvání potřeby je naopak od určitého okamžiku prožíváno jako nepříjemné napětí.⁵³ Emoce tak úzce souvisí s vnějšími i vnitřními zdroji motivace, neboť jsou reakcí na subjektivně významné vnější i vnitřní změny chování. Základním znakem emocí je skutečnost, že je nelze navodit úmyslně, avšak lze je vědomě předstírat slovy nebo výrazem. Emoce vystupují především v dimenzích libosti (příjemnost) – nelibosti (nepříjemnost), napětí – uvolnění a vzrušení – uklidnění. K nejrozšířenějším a všeobecně známým emocím patří radost, překvapení, láska, smutek, strach, hněv, hanba a odpor.

Pokud bychom chtěli emoce vymežit a definovat, pak můžeme říci, že jsou vyjádřeny subjektivním vztahem k předmětům, jevům i ke své vlastní osobě. Tento vztah je prožíván v široké škále pocitů od příjemných až po nepříjemné. Stejně tak jako řada jiných psychických procesů, tak i emoce nemají jednotnou a přesnou definici, která by byla univerzálně používána. Základní funkcí emocí je hodnocení, neboť jsou schopny signalizovat významy podnětů a situací do nichž se můžeme dostat a rozlišovat je na dobré, zlé a nebezpečné.

Emoce jsou zpravidla vymežovány jako tzv. nižší city, neboť jsou spojeny s biogenními potřebami a vnímáním. Naproti tomu vyšší city jsou zpravidla naučené a korespondují s odpovídajícími sociálními potřebami. Při jejich vytváření se uplatňuje

⁵³ NAKONEČNÝ, M., Encyklopedie obecné psychologie, Academia Praha 1997, s. 26

individuální zkušenost a komponenty intelektuálního založení osobnosti.⁵⁴ City bývají často označovány za synonymum⁵⁵ emocí. Ačkoliv by se zdálo, že může jít o jedno a to samé, opak je pravdou. Rozdíl mezi nimi vymezil a charakterizoval Švancara (1979)⁵⁶ takto:

- Emoce – jsou zážitky spojené s upokočováním nebo neuspokojováním jedince a mají situační ráz.
- City – jsou zážitky spojené s potřebami, které vznikly v průběhu historického vývoje lidstva a mohou být dlouhodobé.

City je možno dělit na primární (základní), které jsou univerzální a člověku vrozené, a komplexní (sociální) vznikající především v rámci vztahů k druhým lidem. Obecná psychologie je charakterizuje a popisuje následovně.⁵⁷

Primární (základní) lidské city:

- Strach – záporný cit vznikající v nebezpečných situacích.
- Úzkost – neurčitý pocit obav či ohrožení, který se neváže k žádnému konkrétnímu objektu či události.
- Hněv – vzniká ve frustrujících situacích, kdy nějaká překážka brání v uskutečnění snahy či v dosažení cíle.
- Radost – kladný cit vznikající při dosažení úspěchu nebo cíle.
- Smutek – nelibý cit, který je reakcí na neúspěch, ztrátu či odloučení.
- Odpor – pocit nechuti k určitým předmětům připomínající slabou nevolnost.
- Překvapení – citová reakce na něco nového nebo neočekávaného.

Komplexní (sociální) city jsou:

- Pocit bezpečí – nejzákladnější lidský cit spojený s důvěrou a vnitřní jistotou.
- Naděje – vnitřní přesvědčení o dosažení vysněných cílů, důvěra zaměřená na budoucnost.
- Žárlivost a závist – komplexní negativní emoce, které jsou důsledkem zjištění, že druhý člověk vlastní nebo má něco, co já ne.

⁵⁴ ČÍRTKOVÁ, L., Policejní psychologie, Plzeň 2006, s. 108

⁵⁵ Synonymum = slovo, které vyjadřuje stejný nebo podobný význam

⁵⁶ ŠVANCARA, J., Emoce, city a motivace, SPN Praha 1979, s. 11

⁵⁷ viz. PLHÁKOVÁ, A., Učebnice obecné psychologie, Academia Praha 2003, s. 405-412

- Hanba – prožívá ji člověk, pokud je přistižen druhými při porušování etických nebo sociálních norem.
- Pocit viny a pocit křivdy – komplexní city vznikající na základě vnitřních mravních kritérií.
- Láska a přátelství – pozitivní a hluboké citové zaujetí ve vztahu k druhé osobě.

S charakteristikou a projevy emocí velmi úzce souvisí schopnost jedince tyto emoce také vnímat a rozumět jim. Této schopnosti říkáme emoční inteligence. Pokud bychom ji měli definovat, pak jde o schopnost jedince vnímat emoce, vybírat a navozovat si emoce tak, aby pomáhali myšlení, porozumět emocím a emočním sdělením, reflektivně emoce regulovat tak, aby podporovaly emoční a intelektuální růst.⁵⁸ Stručně řečeno je to schopnost vyznat se sám v sobě i v ostatních. Model emoční inteligence zahrnuje pět základních charakteristik, kterými je sebeuvědomění, sebeovládání, motivace, empatie a společenská obratnost.

V komplexní lidské motivaci mají emoce a city svoji důležitou úlohu, neboť jako činitelé osobnosti mohou ovlivňovat (a často také ovlivňují) subjektivní zkušenost a být ji i samy ovlivňovány. Tím se stávají aspektem lidské motivace a motivace osobnosti jako celku.

⁵⁸ PALOVČÍKOVÁ, G., Sociální psychologie II, Brno 2009, s. 41

3. Organizace a řízení Policie ČR

3.1 Charakteristika činnosti Policie ČR

Policie České republiky jako ozbrojený sbor byla po roce 1989 zřízena zákonem⁵⁹ České národní rady ze dne 21. června 1991. Tento zákon však byl zrušen a nově nahrazen zákonem č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky. Tento zákon nabyl účinnosti 1. 1. 2009. V tomto zákoně je Policie České republiky charakterizována jako jednotný bezpečnostní sbor sloužící veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti. Rovněž plní úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu. Policie České republiky působí a vykonává svoji činnost na území České republiky, nestanoví-li zákon⁶⁰ nebo jiný právní předpis jinak.

Mezi další úkoly, které policie plní, patří zejména spolupůsobení při zajištění veřejného pořádku, a byl-li porušen, pak činí opatření k jeho obnovení. Vede boj proti terorismu a koná vyšetřování o trestných činech, zejména tím, že zjišťuje jeho pachatele. Ve vymezeném rozsahu zajišťuje ochranu státních hranic, zajišťuje ochranu ústavních činitelů a bezpečnost chráněných osob podle mezinárodních dohod. Zajišťuje ochranu zastupitelských úřadů, ochranu sídelních objektů Parlamentu, pokud zákon nestanoví jinak, ochranu prezidenta, Ústavního soudu, Ministerstva zahraničních věcí, Ministerstva vnitra a dalších objektů zvláštního významu, včetně ochrany objektů, jejichž ochrana vyplývá z mezinárodní dohody, kterou je Česká republika vázána. Kromě toho dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu a spolupůsobí při jeho řízení, odhaluje přestupky, jejich pachatele, a pokud tak stanoví zákon, přestupky projednává. Vede evidenci a statistiky pro plnění svých úkolů, vyhláší celostátní pátrání po osobách a věcech a je přítom oprávněna zveřejňovat údaje nezbytné k identifikaci hledaných osob. Na základě vyrozumění orgány Vězeňské služby provádí úkony související s bezprostředním pronásledováním osob, které uprchly z výkonu vazby nebo z výkonu trestu odnětí svobody a zadržuje osoby, které mají být zatčeny nebo dodány do výkonu trestu odnětí svobody a také zadržuje svěřence s nařízenou

⁵⁹ Zákon č. 283/1991 Sb. o Policii České republiky ve znění platném do 31. 12. 2008

⁶⁰ Zákon č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky

ústavní nebo uloženou ochrannou výchovou, kteří jsou na útěku, a spolupůsobí při jejich vyhledávání.⁶¹

Policie České republiky při plnění všech těchto úkolů využívá základní prostředky, kterými jsou např. dopravní prostředky a komunikační technologie všeho druhu. Dále pak různou zpravodajskou techniku, nástražné a zabezpečovací zařízení. V rámci plnění úkolů využívá nejmodernějších technologií zejména v případech zajišťování různých druhů stop (daktyloskopické, biologické, mechanoskopické, pachové, zajištění profilu DNA apod.). Při jejich vyhodnocování spolupracuje a využívá pomoci odborníků a znalců z různých oblastí vědy a techniky.

Policie České republiky svoji činnost prezentuje heslem „*Pomáhat a chránit*“, které se již dostalo do povědomí občanů. Název hesla vznikl spojením jejího poslání a hlavního úkolu, tedy „sloužit veřejnosti“ a „chránit bezpečnost osob a majetku“.

3.2 Organizační struktura Policie České republiky

V současné organizační struktuře Policie České republiky se základním pilířem stala krajská ředitelství policie s nově vzniklými územními odbory vnější služby a služby kriminální policie a vyšetřování. Díky tomu tak výkon základních policejních činností zůstal na zmíněných územních odborech a z krajské úrovně jsou zajišťovány veškeré podpůrné činnosti, zejména ekonomické, personální a logistické. Nicméně krajská ředitelství policie, přestože jsou samostatnými organizačními články státu, jsou také zároveň součástí jednotné organizační struktury Policie České republiky.

Policii České republiky řídí policejní prezidium v čele s policejním prezidentem. Policejní prezident zodpovídá za činnost policie ministru vnitra ČR. Policejnímu prezidentovi jsou podřízeny jak útvary s celostátní působností, tak i krajská ředitelství policie. Krajská ředitelství policie jsou zřízena zákonem, útvary s celostátní působností zřizuje ministr vnitra na návrh policejního prezidenta. Tato organizační struktura⁶² byla

⁶¹ KALINA, J., Postoje občanů k policii – Bakalářská práce, Brno 2011, s. 14-15

⁶² Organizační schéma Policie České republiky – plné znění uvedeno v příloze č. 1

vydána jako příloha závazného pokynu policejního prezidenta⁶³, který byl v roce 2012 novelizován a doplněn⁶⁴.

Policejní prezidium – nejvyšší a zastřešující orgán Policie České republiky, jehož hlavním úkolem je určovat cíle rozvoje policie, řešit koncepci její organizace a řízení a stanovit úkoly jednotlivých služeb. Dále analyzuje a kontroluje činnost policie, vytváří policejním útvarům podmínky pro plnění jejich úkolů a koordinuje jejich činnost při plnění úkolů, které přesahují jejich územní nebo věcnou příslušnost.⁶⁵ Mezi útvary přímo řízené policejním prezidiem patří **útvary s celostátní působností a krajská ředitelství policie**.

Útvary s celostátní působností – plní specifické a vysoce specializované úkoly na území celého státu. Některé ze služeb poskytují rovněž specifický servis a pomáhají tak ostatním policejním útvarům při plnění jejich úkolů a jiné se specializují např. na odhalování organizovaného zločinu nebo korupce a závažné finanční kriminality. Mezi úkoly dalších útvarů patří potírání drogové kriminality, zajišťování ochrany prezidenta republiky a dalších ústavních činitelů. Mezi útvary s celostátní působností patří:

- Pyrotechnická služba
- Letecká služba
- Ředitelství služby cizinecké policie
- Útvar pro ochranu ústavních činitelů ochranné služby
- Útvar pro ochranu prezidenta České republiky ochranné služby
- Národní protidrogová centrála SKPV
- Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV
- Útvar odhalování korupce a finanční kriminality SKPV
- Útvar pro odhalování organizovaného zločinu SKPV
- Útvar speciálních činností SKPV
- Útvar zvláštních činností SKPV
- Útvar rychlého nasazení
- Kriminologický ústav Praha

(vysvětlení SKPV – Služba kriminální policie a vyšetřování)

⁶³ZPPP č. 137/2009 ze dne 14. 10. 2009 o organizaci Policie České republiky

⁶⁴ZPPP č. 147/2012 ze dne 27. 9. 2012

⁶⁵ VOKUŠ, J., Policie České republiky, Praha 2010, s. 6

Krajská ředitelství policie – jsou útvary s územně vymezenou působností a v tomto teritoriu slouží veřejnosti. Krajská ředitelství policie představují samostatné organizační složky státu a při plnění úkolů policie samostatně hospodaří s finančními prostředky ze státního rozpočtu. V rámci krajských ředitelství mohou působit i další teritoriální útvary, které jsou jim podřízeny. Těmito teritoriálními útvary jsou Obvodní ředitelství v Praze a Městská ředitelství v Brně, Ostravě a Plzni. V současné době je celkem 14 krajských ředitelství policie, která jsou totožná s územním uspořádáním vyšších územních samosprávných celků, kterými jsou kraje.⁶⁶ U krajských ředitelství policie jsou dále zřízeny Územní odbory, jejichž teritoriální působnost je shodná s bývalými okresy. V tomto směru je nutné uvést, že jde pouze přejmenování bývalých Okresních ředitelství. Pod Územní odbory pak spadají jednotlivá Obvodní oddělení Policie ČR, která jsou nejnižším a základním článkem Policie České republiky.

3.3 Služby Policie České republiky, jejich úkoly a postavení

Úkoly a povinnosti, které jsou na dnešní moderní policejní sbor kladeny, jsou co do oblastí jejich zájmu velmi široké a specificky odlišné. Zejména s ohledem na charakter jejich plnění a zabezpečení. Z tohoto důvodu jsou u policie zřízeny různé služby, které se věnují a specializují na plnění úkolů v těchto oblastech a podle toho jsou materiálně a technicky vybaveny. V policii působí zejména:

- a) služba pro zbraně a bezpečnostní materiál,
- b) služba pořádkové policie,
- c) pyrotechnická služba,
- d) služba dopravní policie,
- e) služba kriminální policie a vyšetřování,
- f) kriminalisticko-technická a znalecká služba,
- g) ochranná služba,
- h) letecká služba,
- i) služba rychlého nasazení,
- j) služba cizinecké policie.⁶⁷

⁶⁶ Zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky, čl. 99

⁶⁷ ZP PP č. 137/2009 o organizaci policie České republiky, čl. 4

Nejvíce jsou však zmiňovány základní policejní služby působící v přímém výkonu, kterými je služba pořádkové policie, služba dopravní policie a služba cizinecké policie. V rámci přímého výkonu policie působí tyto složky jako uniformované a jsou v každodenním kontaktu s občany a veřejností a přímo zabezpečují plnění těch nejzákladnějších primárních úkolů policie. Pokud jde o přímý výkon služby, je nutné zmínit i službu kriminální policie a vyšetřování. Ačkoliv policisté této služby nenosí uniformu a plní své úkoly v občanském oděvu, jsou rovněž v každodenním kontaktu s občany při šetření a prověřování trestné činnosti spadající do jejich věcné příslušnosti.

Služba pořádkové policie

Mezi její nejzákladnější úkoly služby pořádkové policie patří především ochrana bezpečnosti osob a majetku a ochrana veřejného pořádku. Dále plní úkoly v trestním, přestupkovém i správním řízení v oblasti domácího násilí včetně přezkumného řízení a dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu. V přestupkovém a trestním řízení se příslušníci pořádkové policie zaměřují především na drobnou majetkovou kriminalitu a další delikty, které patří mezi nejrozšířenější a veřejnost nejvíce obtěžují. V této souvislosti není možné opomenout ani preventivní činnost a spolupráci s orgány místní samosprávy při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku. Činnost a úkoly pořádkové policie, jejich složek a součástí jsou specifikovány rovněž v závazném pokynu policejního prezidenta.⁶⁸

Policisté služby pořádkové policie jsou v každodenním a přímém kontaktu s veřejností, zejména prostřednictvím obvodních oddělení a místních oddělení na území celé republiky. Na těchto odděleních je vykonávána nepřetržitá **dozorčí služba**, která přijímá oznámení, podněty a žádosti od občanů a zabezpečuje akceschopnost oddělení k plnění úkolů policie s návazností na činnost příslušného operačního střediska policie. **Operační středisko** je zřízeno u útvarů vyšších územních celků, kterými jsou územní odbory, krajská ředitelství a policejní prezidium. Operační středisko zajišťuje provoz linky tísňového volání 158 a zabezpečuje veškeré jednotné a koordinované plnění policejních úkolů. Na základě přijatých rozhodnutí organizuje a operativně řídí opatření k ochraně veřejného pořádku, k odhalování trestné činnosti a dopadení jejich pachatelů

⁶⁸ZP PP č. 110/2008 ze dne 20. června 2008 o plnění úkolů služby pořádkové policie a služby železniční policie.

nebo k pátrání po hledaných a pohřešovaných osobách a věcech. Dále plní úkoly při řešení krizových situací v rámci spolupráce s dalšími složkami integrovaného záchranného systému.

Nejviditelnější činností pořádkové policie z pohledu veřejnosti je výkon **obchůzkové služby** a **hlídkové služby**. Při tomto výkonu služby policisté předcházejí a zabraňují páchání přestupků a trestných činů, odhalují je a zakročují proti jejich pachatelům. Rovněž provádějí také prvotní opatření a úkony na místě, kde došlo k protiprávnímu jednání a pátrají po hledaných a pohřešovaných osobách a věcech. Výkon hlídkové služby pak posilují, zejména ve větších městech, příslušníci **pohotovostní jednotky** pořádkové policie. Ti provádějí zejména zákroky přímo na místě proti pachatelům trestných činů a zasahují např. na základě signálu o narušení chráněného objektu či na základě telefonátu na linku tísňového volání 158. Při výkonu služby je také využíváno služebních psů, z nichž většina je cvičena k hlídkové službě a k pátrání po osobách a věcech. Část z nich se však specializuje na vyhledávání drog, zbraní, střeliva a výbušnin. Služební psi jsou také často využíváni při pátracích akcích po pohřešovaných osobách či k vyhledávání lidských ostatků. Součástí speciální **služební kynologie** je moderní kriminalisticko-technická metoda pachové identifikace. Služební psi tedy nepomáhají pouze pořádkovým policistům, ale také příslušníkům jiných služeb, zejména cizinecké službě, ochranné službě, pyrotechnikům a kriminalistům. V souvislosti se čtyřnohými pomocníky nelze nezmínit oddíl **služební hipologie**, tedy tzv. jízdní policii, která je často nasazována v souvislosti s demonstracemi, kulturními, sportovními či jinými společenskými akcemi, kde hrozí riziko hromadných výtržností nebo jiného protiprávního jednání.

Příslušníci pořádkové policie působí také na specializovaných součástech jakým je např. **poříční oddělení**, které je vybaveno k výkonu služby motorovými čluny a další nezbytnou technikou a výstrojí pro tuto specifickou činnost. Zde je policisty zajišťována ochrana bezpečnosti osob a majetku a ochrana veřejného pořádku na významných vodních plochách a vodních tocích. Pomáhají také při záchraně tonoucích a podílejí se na odstraňování následku v souvislosti s povodněmi či jiných živelných pohrom. Mezi příslušníky poříčních oddělení působí také **policejní potápěči**.

Součástí služby pořádkové policie jsou **pořádkové jednotky** plnící specifické úkoly při ochraně bezpečnosti osob a majetku, spolupůsobí při zajišťování veřejného

pořádku a provádí bezprostřední opatření k jeho obnově v případech, kdy byl závažným způsobem narušen. Příslušníci pořádkové jednotky jsou vybaveni speciální výstrojí a výzbrojí. Zvláštní postavení má pak v rámci pořádkové policie **zásahová jednotka**, jejímž hlavním úkolem jsou zákroky proti nebezpečným pachatelům zvláště závažných trestných činů a to zejména při jejich zadržení či zatýkání. Provádí také zákroky a prvotní opatření proti teroristům a únoscům osob či dopravních prostředků. Rovněž tak mohou plnit úkoly v souvislosti s ochranou objektů nebo s přepravou nebezpečných látek a věcí, případně přepravou cenností.

Z výčtu všech uvedených úkolů a činností, které služba pořádkové policie plní a zabezpečuje je možno bez nadsázky říci, že je službou nejuniverzálnější a zároveň co do počtu policistů také službou nejpočetnější. Proto se o ní hovoří jako o základním pilíři Policie České republiky.

Služba dopravní policie

Služba dopravní policie plní své úkoly především v dohledu nad bezpečností a plynulostí silničního provozu na pozemních komunikacích, kontroluje dodržování pravidel a podmínek provozování silniční dopravy a provádí šetření dopravních nehod. Součástí této služby je i pracoviště dopravního inženýrství, které plní další specializované úkoly v oblasti dopravy. Hlavní úkoly a činnost služby dopravní policie na úseku bezpečnosti a plynulosti silničního provozu upravuje závazný pokyn policejního prezidenta.⁶⁹

Dohled nad silničním provozem zajišťuje **skupina dohledu** služby dopravní policie. Zde se policisté zaměřují na řízení provozu na pozemních komunikacích, kontrolu dodržování pravidel silničního provozu a kontrolu dodržování povinností řidičů a dalších účastníků při řízení vozidel. Jde zejména o kontrolu technického stavu vozidla, kontroly řidičů, zda neřídí vozidlo pod vlivem alkoholu či jiných omamných a psychotropních látek a kontroly dodržování stanovené rychlosti. Dále kontroluje např. dodržování bezpečnostních přestávek řidičů nákladních vozidel a autobusů a zajišťuje rovněž doprovody při přepravě nadměrných nákladů. Příslušníci dopravní policie zařazení na dálničních odděleních mají z povahy své práce k dispozici rychlá vozidla a motocykly, včetně moderních záznamových a audiovizuálních zařízení. S jejich

⁶⁹ ZP PP č. 160/2009 ze dne 4. prosince 2009, kterým se upravuje postup na úseku bezpečnosti a plynulosti silničního provozu

pomocí pak mohou efektivně zasahovat na rychlostních komunikacích a dálnicích, zejména proti tzv. pirátům silnic, kteří často svým bezohledným chováním vážně ohrožují životy a zdraví účastníků silničního provozu. Příslušníci dopravní policie řeší veškeré dopravní přestupky, které odhalí. Hlavním cílem její činnosti je snížení dopravních nehod, zejména pak počtu obětí a zraněných osob v souvislosti s provozem motorových vozidel.

Šetřením dopravních nehod se zabývá **skupina dopravních nehod** služby dopravní policie, která mimo jiné zjišťuje a dokumentuje trestné činy spáchané v souvislosti s porušením zákona o silničním provozu⁷⁰ a plní úkoly policejního orgánu podle trestního řádu. Rovněž zjišťují dopravní přestupky, které sami projednávají nebo oznamují příslušnému správnímu orgánu.

Vysoce specializovaným pracovištěm je **dopravně inženýrský úsek** služby dopravní policie, který provádí výkon státní správy v oblasti bezpečnosti a plynulosti silničního provozu. Ve své činnosti vystupuje jako odborný orgán policie při řešení sítí pozemních komunikací a řízení provozu na nich. Posuzuje např. užití dopravních značek a zařízení nebo uplatňuje preventivní opatření k omezení dopravní nehodovosti.

Služba cizinecké policie

Služba cizinecké policie je specializovaná složka Policie České republiky. Plní úkoly, které úzce souvisejí s odhalováním nelegální migrace a uplatňováním represivních opatření vůči cizincům zdržujícím se na území České republiky v rozporu se zákonem⁷¹. Dále plní úkoly vyplývající z mezinárodních smluv a přímo použitelných právních předpisů Evropského společenství. Rovněž řeší trestnou činnost spáchanou v souvislosti s překračováním státních hranic a s přeshraniční trestnou činností.

Služba cizinecké policie byla zřízena nařízením Ministerstva vnitra č. 67/2008, kterým se zřizují útvary Policie České republiky s celostátní působností. Postavení cizinecké policie v rámci krajského ředitelství policie a hlavní úkoly jsou upraveny a specifikovány v příslušném závazném pokynu.⁷² Ředitelství služby cizinecké policie

⁷⁰ Zákon č. 361/2000 Sb. o provozu na pozemních komunikacích

⁷¹ Zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších zákonů

⁷² ZP PP č. 70/2012 ze dne 21. května 2012 o úkolech odborů cizinecké policie krajských ředitelství Policie České republiky

je ve vymezeném rozsahu řídicím, metodickým a kontrolním pracovištěm s působností na celém území České republiky a je přímo podřízeno Policejnímu prezidiu České republiky. Ředitelství služby cizinecké policie se podílí na plnění základních úkolů při ochraně vnějších hranic České republiky zejména tím že:

- zabezpečuje plnění závazků vyplývajících z mezinárodních smluv
- provádí pobytovou kontrolu
- řídí a kontroluje činnost odborů cizinecké policie a jejich dislokovaná pracoviště
- provozuje zařízení pro zajištění cizinců
- provádí eskortní činnost v souvislosti s vyhošťováním cizinců nebo v souvislosti s převozem cizinců přes území ČR
- provádí úkony v souvislosti se zajištěním za účelem správního vyhoštění, zjišťování totožnosti cizince nebo plnění závazku vyplývajícího z mezinárodní smlouvy
- rozhoduje ve správním řízení jako odvolací orgán
- rozhoduje o označení osoby za nežádoucí
- provozuje informační systémy v rozsahu své působnosti
- zabezpečuje cestovní a přepravní doklady a uděluje výjezdní vízum pro cizince vyhošťovaného z území ČR
- rozhoduje o udělení víza nebo povolení vstupu na území v případech žádosti o odstranění tvrdosti správního vyhoštění

Policisté služby cizinecké policie provádějí přímé kontroly pobytů cizinců na území České republiky, odhalují v rámci své působnosti padělané, pozměněné a zneužitě doklady a spolupůsobí při ochraně veřejného pořádku a bezpečnosti. Do působnosti cizinecké policie patří také ochrana státních hranic. Avšak v současné době, kdy Česká republika leží uvnitř schengenského prostoru, provádějí přímou ochranu pouze tehdy, je-li z bezpečnostních důvodů znovu obnovena. Pravidelně však vykonávají hraniční kontroly na mezinárodních letištích, která jsou jedinou vnější hranicí do schengenského prostoru na území České republiky. Příslušníci cizinecké policie se rovněž podílejí na mezinárodní policejní spolupráci a udržují součinnost s orgány ochrany státních hranic sousedních států. V rámci své působnosti se účastní přeshraničního pronásledování pachatelů trestné činnosti a zapojují se do společných akcí zaměřených např. proti obchodníkům s lidmi a převaděčům.

Součástí služby cizinecké policie je také zvláštní jednotka specializovaná na **doprovody letadel**, jejíž speciálně vycvičení policisté doprovázejí posádku a cestující při rizikových letech. Přímo na palubě letadla jsou pak připraveni odvrátit nebezpečí teroristického útoku nebo čelit pokusu o únos letadla.

Služba kriminální policie a vyšetřování

Hlavním úkolem služby kriminální policie a vyšetřování je odhalovat trestné činy a zjišťovat pachatele těchto trestných činů. V zákoně je trestný čin uveden jako „*protiprávní čin, který trestní zákon označuje za trestný a který vykazuje znaky uvedené v takovém zákoně*“.⁷³ Policisté služby kriminální policie a vyšetřování (dále jen SKPV) při šetření postupují podle trestního řádu a plní úkoly policejního orgánu v trestním řízení. Hlavní úkoly, organizace výkonu služby, součinnost a postup při šetření a prověřování trestných činů včetně příslušnosti policejních orgánů jsou řešeny také závazným pokynem policejního prezidenta.⁷⁴

V organizaci útvaru služby kriminální policie a vyšetřování jsou přitom začleněny jak pracoviště provádějící operativně pátrací činnost na úseku odhalování a prověřování trestné činnosti, tak i pracoviště provádějící vyšetřování.⁷⁵ Policisté, kteří se specializují na operativně pátrací činnost na úseku odhalování a prověřování trestné činnosti, se zabývají mimo jiné i pátráním po hledaných a pohřešovaných osobách a věcech. Policisté, kteří se specializují na vyšetřování pak provádějí trestní stíhání konkrétní osoby obviněné z trestného činu. Při objasňování a odhalování skutečností nasvědčujících tomu, že byl spáchán trestný čin policisté služby kriminální policie a vyšetřování opatřují potřebné podklady pro trestní řízení, zajišťují stopy a shromažďují potřebná a nezbytná vysvětlení od fyzických i právnických osob a státních orgánů. Dále za podmínek stanovených trestním řádem vyžadují např. odborná vyjádření, znalecké posudky, provádějí ohledání místa činu nebo pořizují zvukové či obrazové záznamy osob a snímají daktyloskopické otisky. V rámci řízení o úmyslném trestném činu zákon umožňuje použití také operativně pátracích prostředků jakými je sledování osob a věcí, použití agenta a předstíraný převod, což je např.

⁷³ § 13, odst. 1, zák. č. 40/2009Sb. Trestní zákoník

⁷⁴ ZP PP č. 30/2009 ze dne 21. dubna 2009 o plnění úkolů v trestním řízení

⁷⁵ DVORÁČEK, Z., Základy činnosti policejních služeb, Praha 2004, str. 24

předstíraná koupě věci pocházející z trestné činnosti nebo určená ke spáchání trestného činu.

Z povahy činnosti služby kriminální policie a vyšetřování se tato dále dělí na **oddělení obecné kriminality** a **oddělení hospodářské kriminality**. Oddělení obecné kriminality označované všeobecně zkratkou OOK vyšetřuje mimo jiné trestné činy proti životu a zdraví, proti majetku nebo proti svobodě a lidské důstojnosti. Naproti tomu oddělení hospodářské kriminality označované jako OHK se zaměřuje na trestnou činnost proti měně, hospodářské kázni nebo na daňové trestné činy.

Jak jsem již uvedl, služba pořádkové policie, dopravní policie, cizinecké policie a kriminální policie a vyšetřování patří mezi služby, které jsou zařazené do tzv. přímého výkonu. U Policie České republiky působí také další služby. Ty jsou sice více či méně specializované, ale na činnost hlavních policejních služeb navazují nebo se podílejí na jejich činnosti. Jejich charakteristika, postavení a úkoly jsou specifikovány v příloze.⁷⁶

V této části byly představeny služby působící u Policie České republiky v přímém výkonu služby, jakož i jejich postavení a hlavní úkoly a činnosti, které plní a zabezpečují. Již z výčtu všech úkolů, které tyto služby plní je zřejmé, že činnost Policie České republiky jako celku je díky těmto službám a útvarům značně rozsáhlá. Společně s ostatními útvary s celorepublikovou působností postihuje velké množství různých oblastí a odvětví, se kterými se policie setkává v rámci plnění svých základních a primárních úkolů při ochraně osob, majetku a veřejného pořádku.

3.4 Povinnosti a oprávnění policistů

Povinnosti policistů při výkonu služby jsou vymezeny jak zákonem č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, tak i zákonem č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky. V zákoně o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů jsou povinnosti zaměřeny na dodržování služební kázně. Služební kázeň lze vymezit jako „nestranné, řádné a svědomité plnění služebních povinností, které vyplývají z právních předpisů, služebních předpisů a rozkazů.“⁷⁷ Její dodržování je

⁷⁶ Charakteristika služeb a útvarů Policie ČR s celostátní působností – uvedeno jako příloha č. 2

⁷⁷ § 46 zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

nezbytným předpokladem pro splnění úkolů. Mezi základní povinnosti⁷⁸ dle zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů dále patří např.:

- zdržet se jednání, které může vést ke střetu mezi zájmem osobním a služebním, a může vést k ohrožení důvěry v nestranný výkon služby,
- zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozvěděl při výkonu služby,
- prohlubovat svoji odbornost a udržovat svoji fyzickou zdatnost,
- dodržovat pravidla služební zdvořilosti,
- vykonávat službu tak, aby nebyla ovlivňována jeho politickým, náboženským nebo jiným přesvědčením a
- chovat se a jednat ve službě i mimo ni tak, aby svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru.

Mezi povinnosti je nutno zařadit i splnění rozkazu, který vydal vedoucí příslušník. Je-li takový rozkaz ve zřejmém rozporu s právním předpisem, je povinností na tuto skutečnost upozornit. Splnit se nesmí pouze takový rozkaz, jehož splněním by byl spáchán trestný čin. Povinnosti uvedené v zákoně o Policii České republiky se vztahují přímo k úkolům, které policista plní. Nutno však uvést, že povinnosti uvedené v obou zákonech se vzájemně prolínají a doplňují. Základní povinnosti vymezené zákonem o Policii České republiky se týkají zejména zdvořilosti a iniciativy. Zdvořilost patří podle mého názoru k nejdůležitějším povinnostem policisty, který plní úkoly v přímém výkonu služby. Podle zákona má tak policista povinnost dodržovat pravidla zdvořilosti a dbát cti, vážnosti a důstojnosti osob i své vlastní.⁷⁹ Iniciativa zakládá policistovi povinnost, v případě ohrožení nebo porušení pořádku a bezpečnosti, provést služební úkon v pracovní době v rámci své pravomoci nebo přijmout jiná vhodná opatření, aby ohrožení nebo porušení odstranil. Tuto povinnost má policista i v době mimo službu avšak pouze tehdy, pokud je bezprostředně ohrožen život, zdraví nebo svobody osob anebo majetku. Naopak tuto povinnost policista nemá např. z důvodu níže uvedených:

- pokud pronásleduje pachatele,
- pokud zakročuje pod jednotným velením,
- pokud jsou jeho schopnosti sníženy např. v důsledku jeho zdravotního stavu nebo vlivem léků.

⁷⁸ § 45 zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

⁷⁹ § 9 zákona č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky

- pokud nebyl k provedení úkonu odborně vyškolen nebo vycvičen a povaha úkonu toto vyžaduje.⁸⁰

Další povinnosti, které má policista je dodržování přiměřenosti postupu, tedy dbát, aby žádné osobě v důsledku jeho postupu nevznikla bezdůvodná újma a případný zásah do práv a svobod osob nepřekročil nezbytnou míru. Také má povinnost prokazovat svoji příslušnost k policii a před provedením služebního úkonu poučit osobu dotčenou tímto úkonem o jejích právech a povinnostech.⁸¹ Oprávnění, která má policista při výkonu služby, jsou striktně dána zákonem. Vzhledem k tomu, že zasahují do práv a svobod občanů, mohou být použity pouze v souladu se zákonem. Jedním z oprávnění, která nejvíce zasahují do práva a svobody občana je omezení osoby na svobodě. V rámci tohoto oprávnění může policista v souladu se zákonem osobu:

- předvést (např. za účelem prokázání totožnosti)
- zajistit (v případě že osoba svým jednáním bezprostředně ohrožuje svůj život, život nebo zdraví jiných osob nebo majetek, při předvedení kladla odpor nebo se pokusila o útěk, utekla z výkonu trestu, v budově útvaru policie poškozuje majetek nebo slovně uráží policistu apod.),
- připoutat k vhodnému předmětu (oprávnění slouží k omezení možnosti volného pohybu osoby, která např. fyzicky napadá policistu, poškozuje majetek apod.),
- zadržet (osoba podezřelá ze spáchání trestného činu a jsou dány důvody vazby, nebo osoba přistižena při spáchání trestného činu či bezprostředně po něm),
- zatknout (je vydán příkaz k zatčení, dále pokud jsou dány důvody vazby a osobu obviněnou nelze předvolat, předvést nebo zadržet a zajistit tak její přítomnost u výslechu).

Osoby omezené na osobní svobodě z důvodu předvedení, zajištění, zadržení, zatčení nebo osoby dodávané do výkonu trestu odnětí svobody apod. mohou být zároveň umístěny do policejní cely.⁸² Mezi další některá významná základní oprávnění policisty patří např.:

- odejmutí věci důležité pro přestupkové řízení
- prohlídka osoby a odebrání zbraně,
- oprávnění zajistit, odstranit a zničit věc,

⁸⁰ § 10 zákona č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky

⁸¹ §§ 11- 13 zákona č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky

⁸² § 28 zákona č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky

- zastavení a prohlídka vozidla včetně použití technického prostředku k zabránění odjezdu vozidla tzv. botička a
- oprávnění za předem daných zákonných podmínek vstoupit do obydlí, jiného prostoru nebo na pozemek bez souhlasu majitele.

Velmi důležitým oprávněním policisty je oprávnění vykázat osobu z bytu nebo společně obývaného domu. Jde o institut, který byl nově zanesen do zákona v souvislosti s řešením množících se případů domácího násilí.

K zásadním oprávněním policisty patří bezesporu použití donucovacích prostředků a zejména pak použití zbraně. Mezi donucovací prostředky patří hmaty, chvaty, údery a kopy, obušek, pouta, zastavovací pás, úder střelnou zbraní, varovný výstřel, služební pes atd.). Použití zbraně je nejvýznamnějším oprávněním, které se velmi striktně řídí zákonem. V souvislosti s trestním řízením má policista další oprávnění, kterými jsou např. zadržení podezřelého, odnětí věci, domovní prohlídka, osobní prohlídka, vstup do obydlí atd. Tato oprávnění jsou jasně vymezena v trestním zákoníku. Způsob naplňování povinností a zákonné využívání oprávnění ze strany policistů se dlouhodobě odráží také na vztahu veřejnosti k policii.

3.5 Vztah policie k veřejnosti a státním orgánům a organizacím

Veškeré aspekty sociální funkce policie jsou obsaženy především ve vztahu s veřejností. Policie vždy zastupuje zájem veřejný, kdežto veřejnost je tvořena mnoha jedinci s rozličnými potřebami, zájmy a cíli. Vztah policie a veřejnosti je proto nutné chápat jako vzájemné působení dvou poloh: ⁸³

- vztah policie k veřejnosti jako „vztah služby“ - základem je pojetí služby jako uskutečňované profesionality v nejširším pojetí, umění se správně rozhodnout, a za tato rozhodnutí převzít plnou odpovědnost s vědomím, že občan je klientem státní správy, jíž je policie nedílnou součástí, a veřejnost je bezpečnostním partnerem policie,

⁸³ NESVADBA, P., Policejní etika, Aleš Čeněk s.r.o. 2009, s. 182

- vztah veřejnosti k policii jako „vztah důvěry a spolupráce“ – důvěra se zakládá na předvídatelnosti, čitelnosti chování a jednání druhé strany a schopnosti toto chování a jednání ovlivnit.

Z působení těchto poloh tak jasně vyplývá, že péče o pořádek a udržování zákonnosti nemůže být nikdy výlučně věcí pouze policie. Svoji odpovědnost za boj proti zločinu nese jak policie, tak i veřejnost a jejím prostřednictvím celá společnost.

Navazování, udržování a optimalizaci vztahů mezi policií a veřejností zajišťují preventivně informační oddělení (PIO). Jejich hlavní náplní je jednak komunikace se sdělovacími prostředky a předávání aktuálních informací o bezpečnostní situaci jako je např. pátrání po hledaných a pohřešovaných osobách, věcech a vozidlech, informace o plynulosti provozu, dopravních nehodách apod., ale také prezentace policie pro laickou i odbornou veřejnost, včetně realizace různých preventivních projektů a akcí Policie ČR a programů Ministerstva vnitra. Neméně důležitou, a ve vztahu k veřejnosti a občanům snad základní náplní, je preventivní činnost, kdy dochází k velmi úzké spolupráci se širokou veřejností. Zde bych rád zmínil spolupráci se školskými zařízeními a ústavy péče, kdy jsou pořádány různé přednášky a besedy pro všechny věkové kategorie, zejména pro děti, mládež a seniory. Akce pro dospívající mládež se pak zaměřují na eliminaci sociálně patologických jevů ve společnosti. Nelze opomenout ani kulturní a sportovní akce, které bývají veřejností velmi dobře vnímány a dále pak prezentace policie a její práce na různých společenských akcích spojených s ukázkami práce policistů. Policie touto činností také sehrává důležitou roli a pozitivně ovlivňuje a napomáhá při výchově občanů k dodržování právních norem a zákonů. Proto je velmi žádoucí a potřebné, aby se tyto akce konaly pravidelně a za široké účasti občanů. Policie si tak získává větší respekt veřejnosti, neboť ji lépe zná a lépe zrcadlí její názory, potřeby a zájmy. Všechny akce, při kterých dochází k prezentaci činnosti policie a ke vzájemnému setkávání s veřejností, přispívají k vytváření její image a v konečném důsledku tak velmi silnou měrou ovlivňují vztah veřejnosti k policii.⁸⁴ Je tedy nepochybné, že optimální, vyvážené a zdravé vztahy policie a veřejnosti jsou mimo jiné také silným motivačním prvkem podporující přímý výkon služby.

Otázka vztahu a spolupráce policie se týká kromě široké veřejnosti také státních orgánů, organizací a dalších právnických osob. Bez této spolupráce by policie nemohla

⁸⁴ KALINA, J., Postoje občanů k policii, Bakalářská práce, IMS Brno 2011, s. 18-19

fungovat a zabezpečovat plnění svých úkolů, které se dotýkají zejména široké oblasti prevence a vzdělávacích aktivit, především na poli kriminality a sociálně patologických jevů majících vliv na vnitřní pořádek a bezpečnost. Zákon o policii jasně definuje a vymezuje tuto spolupráci. V rámci této spolupráce policie upozorňuje na skutečnosti dotýkající se jejich činnosti, které mohou vést k ohrožení nebo porušení vnitřního pořádku a bezpečnosti. V této souvislosti mohu zmínit uzavírání tzv. koordinačních dohod mezi jednotlivými útvary policie a příslušnými obcemi. Ty stanoví společný postup při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku v oblasti prevence, úkoly které jsou plněny při porušení veřejného pořádku v obci a podíl obce a policejního útvaru při zajištění plnění těchto úkolů.

Neméně důležitá je spolupráce a působení policie v rámci integrovaného záchranného systému, kde jsou v koordinaci řešeny krizové situace a mimořádné události. Při řešení mimořádných události se projevuje spolupráce zejména s hromadnými sdělovacími prostředky např. při pátrání po hledaných a pohřešovaných osobách. Zde mohu uvést, že provozovatelé hromadných sdělovacích prostředků mají ze zákona o policii dokonce povinnost bez náhrady nákladů a na základě žádosti policie neprodleně a bez úpravy obsahu a smyslu uveřejnit informace o závažném ohrožení života a zdraví osob, majetku nebo veřejného pořádku.⁸⁵

3.6 Policejní etika a Etický kodex Policie ČR

Profesní etika je všeobecně definována jako „*soustava vybraných hodnot, norem, principů a povinností, jejichž posláním je přispívat k formování specifického typu chování, rozhodování a jednání, žádoucího pro danou profesi*“.⁸⁶ Tato definice platí samozřejmě i pro policejní etiku, která je autonomní disciplínou a má svůj vlastní předmět zkoumání. Ten je utvářen v kontextu s praktickými a specifickými problémy policejní práce a díky tomu má interdisciplinární charakter, který se projevuje zejména na základě vzájemného dialogu sociální pedagogiky, obecné etiky, psychologie, sociální filozofie, filozofie práva a dalších vědních disciplín. Pokud bychom tedy měli definovat policejní etiku ve vztahu k praktickým potřebám policejní služby, pak můžeme říci, že se jedná o „*soubor norem, které regulují chování a rozhodování*

⁸⁵ cit. Zákon č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky v platném znění, §§ 14-23

⁸⁶ NESVADBA, P. Policejní etika, 2009, s. 149

*policejních subjektů v nejrůznějších situacích z hlediska žádoucího chování, tj. z hlediska toho, co společnost od policie očekává“.*⁸⁷ V rámci rozvoje policejní etiky byly stanoveny i cíle policejní etiky, které lze shrnout do následujících bodů:⁸⁸

- vymezení principiálních etických hodnot a norem, žádoucích pro optimální výkon policejní profese,
- hledání a ujasňování etických aspektů rozhodujících policejních činností,
- vytvoření základu pro praktické rozhodování policistů v konkrétních situacích, zejména při řešení morálních dilemat,
- formování východiska pro adekvátní sebeuvědomění, sebehodnocení (tj. profesionální cti a hrdosti) a tím i sebeovládání policistů,
- prohloubení morální odpovědnosti každého policisty vůči společnosti jako celku, občanům, nadřízeným, kolegům i sobě samému,
- založení samotné „potřeby etického tázání“ do systému etického vzdělávání policistů.

K naplnění cílů policejní etiky je nutné zároveň vytvořit dostatečný prostor pro osobní rozvoj a zdokonalování osobnosti každého policisty. To znamená podporovat tvorbu prostředí i podmínek, které policistu budou k etickému chování a jednání vhodně motivovat. Soubory mravních principů mající charakter závazných povinností, které vedou a zároveň motivují policisty k etickému chování a dodržování obecně přijatých profesních pravidel jsou obsaženy v etickém kodexu. Je to nejdůležitější dokument upravující hodnotovou a morální stránku práce policistů. Etický kodex Policie ČR⁸⁹ byl poprvé vydán v roce 2005 jako rozkaz Policejního prezidenta č. 1/2005. Později byl mírně upraven a v současné době je v platném znění vydán jako rozkaz policejního prezidenta č. 154/2011 ze dne 26. 7. 2011 o profesní etice Policie České republiky. Etický kodex Policie České republiky přirozeně navazuje na dokumenty formulující základní etické povinnosti policisty, které byly vydány v západní Evropě. Jde zejména o přelomový dokument, jímž se stala rezoluce Rady Evropy č. 690/1979 pojmenovaná jako „Deklarace o Policii“. Na tuto později navázal dokument, který měl velký vliv na vydání Etického kodexu Policie ČR, jímž byl Evropský kodex policejní etiky. Ten

⁸⁷ cit. NESVADBA, P. Policejní etika, 2009, s. 154 (Herzogová, Z. Závěrečná zpráva institucionálního vědeckovýzkumného úkolu č. 413 „Policejní etika“, Praha: PA ČR, 2003, s. 6)

⁸⁸ KALINA, J., Postoje občanů k policii, Bakalářská práce IMS Brno 2011, s. 21

⁸⁹ Etický kodex Policie ČR – plné znění uvedeno v příloze č. 2

byl přijat dne 19. 9. 2001 jako doporučení Výboru ministrů Rady Evropy pro členské státy.

Smysl etického kodexu Policie ČR lze spatřovat ve formulaci hodnot, norem a mravních principů, kterými se Policie ČR a policisté mají při své činnosti řídit. Cílem etického kodexu je seznamovat policisty s mravními a morálními nároky, které jsou na ně kladeny. Zároveň je však také motivuje k dodržování těchto etických zásad, neboť pokud policisté jednají v souladu s tímto kodexem, pak si plně zaslouží úctu, respekt a podporu společnosti.

4. Profesní motivace příslušníků Policie ČR

4.1 Přijímání nových příslušníků PČR

V této kapitole se věnuji podmínkám pro přijímání nových příslušníků do řad Policie České republiky přesto, že v současné době v důsledku úsporných opatření došlo k zastavení náboru a přijímání nových policistů. Paradoxem na této skutečnosti je, že za odcházející policisty není adekvátní náhrada. Jsem však přesvědčen, že jde o opatření dočasné a po stabilizaci celé situace bude nezbytně nutné stavy policistů doplnit a nadále průběžně doplňovat v důsledku přirozeného úbytku stavu jakým je např. ukončení služebního poměru a odchod k jiné profesi či do důchodu. Přijímání nových příslušníků Policie České republiky do služebního poměru, jakož i právní poměry a služební vztahy upravuje zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Vznik služebního poměru a jeho podmínky jsou pak zakotveny v § 13 - § 18 uvedeného zákona⁹⁰.

Do služebního poměru může být přijat státní občan České republiky, který o přijetí písemně požádá, je starší 18- ti let, je bezúhonný, splňuje stupeň vzdělání stanovený pro služební místo, na které má být ustanoven a je zdravotně, osobnostně a fyzicky způsobilý k výkonu služby. Rovněž je nutné uvést, že policista nesmí být členem politické strany nebo politického hnutí a nesmí vykonávat živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost. Policista nesmí být ani členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost. To, zda žadatel splňuje tyto podmínky přijetí do služebního poměru, Policie České republiky ověřuje v rámci přijímacího řízení. Součástí tohoto přijímacího řízení je nejen komplexní zdravotní prohlídka, ale také psychologické vyšetření a prověrka tělesné zdatnosti. Celé přijímací řízení je zahájeno doručením písemné žádosti občana o přijetí do služebního poměru k bezpečnostnímu sboru. Přijetí do služebního poměru nelze odepřít z důvodu věku, rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, víry a náboženství, politického nebo jiného smýšlení, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, jakož i z důvodu členství v odborových organizacích a jiných sdruženích. Občan, který se uchází o přijetí

⁹⁰ Zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

do služebního poměru, musí být o výsledku přijímacího řízení písemně vyrozuměn, avšak důvody nepřijetí se neoznamují.

Pokud jsou splněny všechny podmínky a uchazeč uspěje v náročném přijímacím řízení, je přijat do služebního poměru příslušníka Policie České republiky. Policisté jsou ve služebním poměru k České republice. Vznik služebního poměru⁹¹ se zakládá rozhodnutím služebního funkcionáře příslušného bezpečnostního sboru. Rozhodnutí o přijetí do služebního poměru obsahuje výrok o:

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

Služební místo vyjadřuje jeho organizační a právní postavení v bezpečnostním sboru. Toto místo je charakterizováno služební hodností, stupněm a oborem vzdělání, náplní služební činnosti, rozsahem oprávnění a povinností. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů upravuje rovněž pravidla karierního postupu.

V den nástupu k výkonu služby policista skládá služební slib tohoto znění:

"Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se snažit vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život."⁹²

V případě, že se příslušník ke složení slibu nedostaví nebo odmítne složit služební slib anebo jej složí s výhradami, služební poměr mu nevznikne. Pokud nenastoupí příslušník k výkonu služby v den, který je uveden v rozhodnutí o přijetí do služebního

⁹¹ § 17, odst. 1, zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

⁹² NESVADBA, P., Policejní etika, Aleš Čeněk Plzeň 2009, s. 179

poměru, aniž by mu v tom bránila závažná překážka, nebo neuvědomí-li služebního funkcionáře o vzniku této překážky do týdne, služební funkcionář rozhodnutí o přijetí do služebního poměru zruší.

V závěru této kapitoly bych chtěl zmínit, že otázka přijímání nových příslušníků je v současné době stále aktuální. Do budoucna by měla být i trvale diskutovanou otázkou, pokud má Policie České republiky kvalitně a profesionálně plnit a zabezpečovat úkoly a činnosti, které ji ze zákona náleží a jsou na ní společností kladeny.

4.2 Mzdové podmínky a odměňování policistů

Mzdou je u Policie České republiky označován služební příjem a jeho složky. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů rozlišuje služební příjem, služební příjem ve zvláštních případech a kázeňskou odměnu. Zároveň upravuje podmínky jejich přiznání a udělení. Služební příjem a služební příjem ve zvláštních případech je v uvedeném zákoně zakotven v ustanoveních §§ 112-126 a kázeňská odměna v ustanovení § 49. Služebním příjmem je peněžité plnění a policistovi na něj vzniká nárok za vykonanou službu. Velmi diskutabilním je proto ustanovení⁹³, podle kterého je ve služebním příjmu již přihlédnuto k případné práci přesčas v rozsahu 150 hodin v kalendářním roce. Tato skutečnost je tak zřejmě v rozporu s ústavně zakotveným právem na spravedlivou odměnu za práci⁹⁴, v tomto případě za vykonanou službu. Služební příjem policisty je tvořen těmito složkami:

- základní tarif
- příplatek za vedení,
- příplatek za službu v zahraničí,
- zvláštní příplatek,
- osobní příplatek a
- odměna.

Základní tarif je základní složkou služebního příjmu. Poskytuje se v pevných měsíčních částkách a jeho výše je závislá na tarifní třídě, tarifním stupni a případném

⁹³ § 112, odst. 2., zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

⁹⁴ Zákon č. 2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod, čl. 28

zvýšení tarifu o 10 % za splnění zákonem požadovaných podmínek. Tarifní třída je odvozena služebním místem, na něž byl policista ustanoven. Tarifní stupeň se stanoví dobou započitatelné praxe, což je zpravidla doba trvání služebního poměru. Podmínkou pro přiznání zvýšeného tarifu je skutečnost, že policista vykonává službu ve směnném nebo nepřetržitém provozu. Stupnici základních tarifů pro každý následující kalendářní rok stanoví vláda svým nařízením.⁹⁵

Příplatek za vedení je složkou služebního příjmu stanovenou pevnou měsíční výměrou. Na příplatek za vedení má u policie nárok vedoucí pracovník a oceňuje se jím náročnost řídicí činnosti. Výše tohoto příplatku je stanovena v rámci rozpětí podle řídicí úrovně.

Příplatek za službu v zahraničí se poskytuje pouze policistům, kteří jsou zařazeni do činné zálohy a vysláni k výkonu služby do zahraničí, kde působí v rámci jednotky mnohonárodních sil nebo mezinárodních bezpečnostních sborů. Příplatek za službu v zahraničí nahrazuje také zvláštní příplatek a rovněž pak po tuto dobu policistovi nenáleží ani náhradní volno a služební příjem za službu přesčas. V tomto případě není ani nárok na odměnu za služební pohotovost.

Zvláštní příplatek je nárokovým příplatkem rozdělený na tři druhy různých příplatků a je poskytován při splnění jejich podmínek. První se poskytuje příslušníkům, kteří vykonávají službu ve zdraví škodlivých a ztížených pracovních podmínkách. Druhý je poskytován příslušníkům vykonávající službu v prostředí s vysokou mírou ohrožení zdraví, které vyžaduje použití izolačních dýchacích přístrojů, což se v praxi týká pouze hasičů a policejních potápěčů. Na třetí, kterému se běžně říká „rizikový“ zvláštní příplatek má nárok příslušník, který vykonává činnosti spojené s ochranou zájmu státu, při nichž může dojít k ohrožení jeho života nebo zdraví popřípadě k jiným závažným rizikům. Tento tzv. rizikový zvláštní příplatek je poskytován policistům, kteří plní úkoly v přímém výkonu služby.

Osobní příplatek je nenárokovou složkou služebního příjmu. Jde o institut, který má umožnit služebnímu funkcionáři ocenit individuální výsledky služební činnosti jednotlivých policistů a zároveň zpružnit systém odměňování. Nutno uvést, že účelem osobního příplatku, který je přiznáván za kvalitní službu, není okamžitě reagovat

⁹⁵ Nařízení vlády č. 454/2012 Sb. kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2013 – stupnice základních tarifů uvedeny v příloze č. 3

na aktuální změny ve výkonnosti policisty, ale na změny dlouhodobějšího charakteru. Zákon stanoví, že výši osobního příplatku lze určit až do výše 60 % základního tarifu policistovi, který je zařazen nejvýše v 7. tarifní třídě. Jde tedy o policisty zařazené v přímém výkonu služby. Nicméně v praxi je takováto výše osobního příplatku, bez ohledu na současnou ekonomickou situaci, utopii. Výše osobního příplatku se zpravidla pohybuje mezi 5 – 10 % základního tarifu. Naproti tomu osobní příplatek až do výše 100 % základního tarifu lze určit policistům, kteří jsou např. specialisté v zásahových jednotkách, plní zvláštní úkoly, či jsou vysláni k výkonu služby do zahraničí. Stejně tak může být tato výše určena policistům zařazených od 8. tarifní třídy výše za výkon služby v mimořádné kvalitě nebo rozsahu nad rámec základní doby služby.

Odměna je další nenárokovou složkou služebního příjmu a slouží k ocenění zásluh při výkonu služby. Důvodem k udělení odměny může být splnění mimořádného nebo zvláště významného služebního úkolu, ale také dlouhodobý kvalitní výkon služby. Odměna se rovněž poskytne při příležitosti dovršení 50 let věku policisty.

Kromě základních složek služebního příjmu zákon hovoří i o **služebním příjmu ve zvláštních případech**. Jde o případy, pokud policista službu nevykonává z důvodu překážek. Těmi je např. neschopnost ke službě, čerpání dovolené nebo služebního volna s nárokem na služební příjem, či zařazení do činné zálohy a vyslání k výkonu služby k jiné organizační složce státu. Do kategorie služebního příjmu ve zvláštních případech patří také služební příjem při pověření policisty zastupováním na jiném místě a vykonávání služby za jiné situace, než je ustanovení na služebním místě. Dále sem patří také služební příjem policisty, který je dočasně zproštěn výkonu služby. Služební příjem ve zvláštních případech zahrnuje dále **náhradní volno a služební příjem za službu přesčas** a odměna za služební pohotovost. Za poskytnutí náhradního volna se služební příjem nekrátí. Služební příjem za službu přesčas se poskytne za splnění podmínky, že již v kalendářním roce konal policista službu přesčas v rozsahu 150 hodin, za něž se neposkytuje služební příjem ani náhradní volno. **Odměna za služební pohotovost**, která je vyplácena, není odměnou za vykonanou práci a z tohoto důvodu netvoří součást služebního příjmu. Služební pohotovost je možno nařídit v důležitém zájmu služby. Lze ji definovat jako „*dobu, po níž je příslušník připraven k případnému výkonu služby mimo předem stanovenou dobu služby v týdnu. V době, kdy by jinak měl*

príslušník volno, se musí zdržovat na určitém místě. Jde tudíž o zásah do osobního života.“⁹⁶

Kázeňská odměna má především výchovný účinek a pro policistu je silně motivujícím prvkem k dalšímu kvalitnímu plnění služebních povinností. Je tak dle svého charakteru považována za významný morální a hmotný stimul. Kázeňskou odměnou je:

- písemná pochvala
- peněžitý nebo věcný dar
- udělení služební medaile.

Důvodem pro udělení kázeňské odměny je projevení osobní statečnosti nebo splnění zvlášť významného služebního úkolu. Kázeňskou odměnou lze rovněž ocenit příkladné plnění služebních povinností, za které je též považováno opakované dosahování velmi dobrých výsledků ve výkonu služby.

4.3 Vzdělávání a zvyšování kvalifikace v podmínkách Policie ČR

Vzdělávání policistů a zvyšování jejich kvalifikace je velmi důležitou oblastí, které policie věnuje již řadu let značnou pozornost. Přestože došlo v poslední době v rámci úsporných opatření v resortu ministerstva vnitra a policie k redukci policejních škol zaměřených na interní vzdělávání policistů, nadále zůstává vzdělávání jednou z priorit. Je zároveň i jedním z pilířů celkové reformy policie. Nelze pochybovat o tom, že každý policista musí získat takové znalosti a dovednosti, aby mohl kvalitně a profesionálně vykonávat svoji práci.

Minimální stupeň vzdělání pro to, aby mohl být uchazeč přijat do služebního poměru příslušníka Policie České republiky, je středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů stanoví ke každé služební hodnosti příslušníka Policie České republiky minimální stupeň dosaženého vzdělání.⁹⁷ Po přijetí do služebního poměru absoluuje policista základní odbornou přípravu. Ta je zpravidla vykonávána na některé z policejních škol zřízených

⁹⁶ TOMEK, P., Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, ANAG Olomouc 2007, str. 233

⁹⁷ VOKUŠ, J., Policie České republiky, Praha 2010, s. 72

ministerstvem vnitra, kde je základní odborná příprava nově přijatých policistů zaměřena pro službu pořádkové, dopravní a cizinecké policie. Zde policista získá základní vědomosti, dovednosti a znalosti, které jsou pro výkon služby nezbytné. Jde zejména o znalosti a vědomosti zaměřené na právní aspekty řešení služebních úkolů, taktické postupy při služebních úkonech, na osvojení správného používání přidělených technických prostředků a zvládnutí techniky administrativy. Základní odborná příprava je základním vzděláním pro práci policisty a pomyslným odrazovým můstkem pro další odborné vzdělávání. Po třech letech policista, který byl poprvé přijat do služebního poměru, skládá služební zkoušku. Tak se ověří jeho znalosti a předpoklady pro výkon služby u policie. Po úspěšném vykonání této služební zkoušky a podle závěru služebního hodnocení, že dosahuje alespoň dobrých výsledků ve výkonu služby, se policista zařadí do služebního poměru na dobu neurčitou.⁹⁸

Nezbytným předpokladem karierního postupu policisty je soustavné zvyšování odborné kvalifikace. Tuto si policista může dále zvyšovat absolvováním vzdělávacích programů a dalších specializačních kurzů. Tyto kurzy dále prohlubují vědomosti a znalosti policistů a jsou speciálně zaměřené za rozdílné aspekty jednotlivých služeb jako je např. služba dopravní policie, pořádkové policie a kriminální policie. Cílem vzdělávacích programů je nejen poskytovat specializované policejní vzdělání, ale rovněž také zabezpečit odborný růst policistů.

V rámci programu vzdělávání a zvyšování kvalifikace je na resortních školách možnost absolvovat kurzy cizích jazyků. Po úspěšně složené zkoušce získává policista osvědčení o jazykové zkoušce příslušného stupně, které je všeobecně uznávané. Jde především o kurzy jazyků anglického, německého, francouzského a ruského. Výjimkou nejsou ani kurzy jiných jazyků např. italštiny nebo španělštiny. Nutno podotknout, že stejně jako vzdělávací programy a specializační kurzy, je i kurz cizích jazyků v resortních školách pro policisty poskytován bezplatně.

V neposlední řadě má policista možnost po úspěšném přijímacím řízení studovat na resortní vysoké škole zaměřenou právě na činnost policie. Jedná se o Policejní akademii České republiky v Praze. Zde jsou studijní programy uskutečňovány v prezenční nebo kombinované formě bakalářského, magisterského a rovněž i doktorského studijního programu. Tyto studijní programy jsou primárně zaměřeny

⁹⁸ § 11, odst. 1, zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

na obory „Bezpečnostně právní studia“, „Policejní činnosti“ a „Kriminalistika a další forenzní disciplíny“. Absolventi Policejní akademie naleznou uplatnění v odpovídajících stupních řídicích funkcí a specializovaných profesí nejen v Policii ČR, ale i resortu ministerstva vnitra, státní správy, v obecních a městských policiích, ve Vojenské policii, Celní správě, Bezpečnostní informační službě, Vězeňské službě a v soukromých bezpečnostních službách. Policistům bývá zpravidla umožněno získat vysokoškolské vzdělání i na dalších státních vysokých školách pokud jsou nabízeny studijní programy využitelné v policejní praxi. Jde především např. o studia právních a psychologických věd. K zásadní změně týkající se celého komplexu požadavků na kvalifikaci a vzdělání příslušníků Policie České republiky došlo s nabytím účinnosti zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. V tomto zákoně je uvedeno, co systém vzdělávání zahrnuje, a jaká studia⁹⁹ jsou zároveň obsahem kvalifikační přípravy. Systém vzdělávání zahrnuje:

- kvalifikační přípravu, která obsahuje
 - a) studium k získání stupně a oboru vzdělání (§ 19 odst. 2 a 3 zákona)
 - b) studium k získání zaměření vzdělání (§ 19 odst. 4 zákona)
 - c) studium k získání dalšího odborného požadavku podle § 19 zákona
 - d) studium ve specializační přípravě, která poskytuje kvalifikaci k vybraným činnostem (§ 45 odst. 2 písm., b)
- další odbornou přípravu, která zahrnuje i systém služební přípravy,
- přípravu na vykonání služební zkoušky,
- a systém manažerského vzdělávání.

V závěru této části věnující se možnosti vzdělávání a zvyšování kvalifikace policistů, bych rád zmínil i základní filosofii a principy systému, kterými se policejní vzdělávání řídí a které by měly být součástí probíhajících reforem u Policie ČR.

Základní filosofie policejního vzdělávání:¹⁰⁰

- policejní práce = služba občanům (zákaznický princip),
- nová image policisty (profesionalita, motivace, vysoký etický standard),
- kompetenční přístup ve vzdělávání,
- spoluodpovědnost policistů za odbornou připravenost k výkonu služby.

⁹⁹ § 19 a § 45 zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

¹⁰⁰ cit. Internetové stránky www.policie.cz/clanek/system-vzdelavani-a-vyvik-policistu-39.aspx

Základní principy systému vzdělávání policistů:

- rovný přístup do systému pro všechny policisty,
- obsah, formy a metody přípravy vycházejí z objektivizovaných a závazně stanovených požadavků na výkon konkrétních činností stanovených pro zastávanou funkci,
- přenos požadavků policejní praxe a zainteresovaných stran do vzdělávacích programů,
- systém ověřování kvality a efektivity vzdělávacích programů (vnitřní a vnější evaluace),
- přenos nejnovějších poznatků z výkonu policejních činností do policejních škol MV,
- vytvoření podmínek pro vyžadování osobní odpovědnosti policisty za připravenost k výkonu služby, včetně zavedení motivačních prvků,
- systém vzdělávání je provázán se systémem personální práce,
- vzdělávání policistů s využitím resortní školské soustavy, policejních výcvikových zařízení a subjektů, mimoresortních vzdělávacích zařízení, zahraniční spolupráce, distančního vzdělávání a informačních technologií.

4.4 Sociální zabezpečení policistů

Sociální zabezpečení příslušníků policie lze vnímat jako soubor opatření, která jsou zakotvena v zákoně o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Z tohoto pohledu jsou určitým specifikem, neboť poskytují oproti jiným profesím některé výhody, které nejsou v jiných pracovněprávních předpisech zakotveny. Tato specifika mají zcela jistě své opodstatnění, neboť práce policisty je nejen náročná, ale také spojená s rizikem ohrožení vlastního života a zdraví. Na druhou stranu je však nutné uvést, že kromě určitých sociálních výhod mají policisté zákonem daná omezení. S trochou nadsázky si dovoluji tvrdit, že jde o určitou vzájemnou kompenzaci výhod a omezení.

V oblasti služebního poměru může být vnímána jako určitá výhoda stanovení základní doby služby, která činí 37,5 hodiny týdně. Policista má také nárok na 6 týdnů dovolené v kalendářním roce. Zákonem je rovněž upraveno služební volno

s poskytnutím služebního příjmu. To je dáno jednak z důvodu obecného zájmu nebo jiných úkonů v obecném zájmu. Těmi jsou:

- výkon veřejné funkce (funkce člena obecního nebo krajského zastupitelstva a přisedícího u soudu)
- plnění občanské povinnosti (předvolání jako svědka, znalce, tlumočnicka k soudu nebo k jednání správního orgánu)
- jiné úkony v obecném zájmu (např. dárcovství krve, účast ve státní sportovní reprezentaci, výkon funkce v odborovém orgánu nebo činnost vedoucího tábora pro děti a mládež, zástupce, vychovatele příp. instruktora na tomto táboře apod.)¹⁰¹

Nárok na poskytnutí služebního volno s nárokem na služební příjem v nezbytně nutném rozsahu má také policista, který se účastní výběrového řízení. Uvedené služební volno se může poskytnout také policistovi na jeho žádost při studiu např. na vyšší odborné škole nebo vysoké škole.

Specifickým nárokem policisty je ozdravný pobyt v délce 14 kalendářních dní v roce. Ten se provádí formou lázeňské péče nebo tělesných rehabilitačních aktivit a slouží k upevnění tělesného a duševního zdraví. Na ozdravný pobyt má nárok policista, jehož služební poměr trval alespoň 15 let. Zde je nutné podotknout, že tento nárok nemá obdobu v právní úpravě pro zaměstnance v pracovním poměru. Ve volném čase má policista také možnost využívat resortní sportovní zařízení. K dalším výhodám lze zařadit možnost přispívat z fondu kulturních a sociálních potřeb např. na dovolenou, kulturní akce, penzijní připojištění nebo poskytnutí bezúročné sociální půjčky a půjčky na bytové účely. Sociální politika bezpečnostního sboru se projevuje rovněž v oblasti péče o příslušníky. V širším smyslu lze do pojmu péče o příslušníky zahrnout soubor práv a povinností směřujících k vytvoření optimálních podmínek pro výkon služby.¹⁰² Do tohoto souboru lze zahrnout opatření, která souvisejí např. se zlepšováním prostředí, se zajištěním stravování, rekreací ve vlastních objektech či zajištěním ubytování příslušníků při výkonu služby v jiném místě, než je jejich místo trvalého pobytu apod. Nelze opomenout ani povinnost se zajištěním psychologické péče pro policisty, kteří ji z různých důvodů mohou potřebovat.

¹⁰¹ § 68 zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

¹⁰² TOMEK, P., Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, ANAG Olomouc 2007, str. 163

Jako další výhodu lze spatřovat v nároku na naturální náležitosti, kterými jsou:

- služební výstroj (služební stejnokroj či jiný oděv a obuv) používaný při výkonu služby,
- součástky určené k obměně nebo doplnění služební výstroje,
- služby spojené s údržbou služební výstroje (je poskytována ve formě náhrady v penězích).

Pokud je hovořeno o sociálním zabezpečení policistů nelze opomenout ani výsluhové nároky, které jsou spojeny se skončením služebního poměru po splnění zákonem daných podmínek. Jde o odchodné a výsluhový příspěvek. Obě tato plnění policistovi nenáleží, pokud byl propuštěn ze služebního poměru z důvodu porušení služebního slibu nebo pravomocné odsouzení pro úmyslný trestný čin.

Odchodné¹⁰³ je jednorázový peněžitý nárok policisty v souvislosti se skončením služebního poměru, který trval alespoň 6 let. Výše odchodného se vypočítává z výše průměrného měsíčního příjmu v závislosti na počtu odsloužených let. Výše odchodného však nesmí přesáhnout šestinásobek průměrného hrubého měsíčního služebního příjmu.

Výsluhový příspěvek¹⁰⁴ je přiznán policistovi, který ukončil služební poměr a tento trval alespoň 15 let. Základní výměra výsluhového příspěvku činí 20 % měsíčního služebního příjmu a zvyšuje se v závislosti na počtu odsloužených let. Maximální výměra může činit 50 % měsíčního služebního příjmu. Poskytování výsluhového příspěvku má svůj účel, neboť plní funkci regulační, kompenzační a sociální. Regulační funkce směřuje k regulaci věkové struktury policistů. To znamená, že je policista v době, kdy dosáhne věku, který můžeme považovat za hraniční pro setrvání v přímém výkonu služby, motivován k dobrovolnému odchodu ze služebního poměru. Je vrcholně neetické propustit policistu sloužícího např. 30 let jenom proto, že již po zdravotní a fyzické stránce nevyhovuje požadavkům, které jsou kladeny pro výkon služebního místa. Kompenzační funkce je spojována se ztíženými podmínkami výkonu služby, její nebezpečností, časovou, fyzickou a psychickou náročností a v neposlední řadě podrobení se tuhé služební kázni a řadě omezení základních práv v době trvání služebního poměru.¹⁰⁵ Sociální funkce má za úkol

¹⁰³ § 155 zák. č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

¹⁰⁴ § 157 zák. č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

¹⁰⁵ TOMEK, P., Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, ANAG Olomouc 2007, s. 283

usnadnit přechod příslušníka do nového zaměstnání a zmírnit možný pokles jeho životní úrovně a životní úrovně jeho rodiny.

Pokud jsem zmínil výhody, které jsou spojeny se sociálním zabezpečením policisty, pak je nutné na druhou stranu uvést i ona **omezení základních práv** spojených se služebním poměrem. Jak jsem již uvedl, tak výhody do jisté míry kompenzují omezení. K základním omezením práv patří tyto skutečnosti:¹⁰⁶

- policista nesmí být členem politické strany nebo politického hnutí ani vykonávat činnost v jejich prospěch,
- příslušník zpravodajské služby nesmí být členem odborové organizace,
- policista nesmí být členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob provozujících podnikatelskou činnost,
- policista nesmí vykonávat jinou výdělečnou činnost nebo službu.

Zejména poslední skutečnost týkající se nemožnosti jiné výdělečné činnosti je pro policistu značně omezující a citelně zasahující do jeho práv. Zejména v poslední době, kdy byl policistům v rámci úsporných opatření snížen plat. Toto omezení má zabránit střetu osobních zájmů se zájmy služebními, proto je zakázána jakákoliv výdělečná činnost vyjma služby u policie. Za porušení tohoto zákazu je policista povinně (obligatorně) propuštěn ze služebního poměru.

4.5 Spokojenost policistů ve službě jako faktor profesní motivace

Spokojenost policistů ve službě je považována za mnohorozměrný sociální jev, v němž jsou zahrnuty aspekty psychologické, ekonomické, sociologické, právní, organizační, pedagogické i zdravotní a je tak obsahově širší než samotná spokojenost se službou.¹⁰⁷ V tomto jevu jsou zahrnuty všechny komponenty, které v daném druhu služby působí. Jde jak o osobnostní kritéria, tak i hodnoty a v neposlední řadě o základní fyzikální faktory služebního pracoviště. V tomto je obsažena i spokojenost se službou jako profesní činností, kterou policista vykonává v daném druhu služby. Je nutné si však uvědomit, že právě profesní a pracovní činnost sebou nese vysoké nároky na fyzické i psychické vypětí policistů. Proto je otázka pracovní spokojenosti velmi

¹⁰⁶ § 47 a § 48 zák. č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

¹⁰⁷ KOVARÍK, Z., Problémy vztahu policistů ke službě, Praha 2003, s. 27

důležitou i z pohledu profesní motivace. Pokud bychom měli charakterizovat pracovní spokojenost, pak ji můžeme definovat jako afektivní odezvu jedince na práci a pracovní podmínky.¹⁰⁸ Pracovní spokojenost se vzájemně ovlivňuje se životní spokojeností, neboť platí, že pokud jsme nespokojeni s pracovní a profesní činností, ovlivňuje to negativně i náš osobní život a naopak. Existují určité předpoklady pro spokojenost policistů ve službě, ke kterým zcela jistě patří smysluplná a zajímavá práce, perspektiva profesního a osobního růstu, očekávané ohodnocení, informovanost, dobré sociální a pracovní prostředí apod. Mezi faktory, které nejvíce ovlivňují pracovní spokojenost lze zařadit:

- *pracovní adaptaci a podmínky* - cílem je úspěšné zvládnutí pracovních požadavků a přidělených úkolů včetně začlenění do struktury vztahu na pracovní a sociální prostředí. Adaptační proces má dvě formy, formu aktivního učení a pasivního přizpůsobení se.
- *osobnost pracovníka, zejména jeho odolnost vůči stresům* – jde zejména o odolnost vůči zátěži, pozitivní a konstruktivní myšlení, optimismus, sebedůvěru, pozitivní afektivitu, optimální poměr požadavků, možností a schopností jedince.
- *pracovní a sociální prostředí* – sem lze zařadit příznivé pracovní podmínky jako je teplota, teplá voda, čistota, dostatek světla, sociální zařízení, místnost pro odpočinek a soukromí apod. ale zároveň také i dobré mezilidské vztahy na pracovišti.
- *charakter práce a úkolů* – jde o jeden z nejsilnějších faktorů, který může negativně ovlivňovat pracovní a profesní spokojenost, zejména pokud je vykonávána zbytečná, nezajímavá práce, jsou přidělovány nejednoznačné a nesmyslné úkoly a požadavky.

Všechny tyto faktory a jejich aspekty se významnou měrou podílejí na spokojenosti policistů ve službě. Spokojenost s obsahem a podmínkami výkonu práce či služby velmi výrazně ovlivňuje pracovní nasazení policistů, posiluje jejich rozhodnutí dlouhodobě setrvat ve služebním poměru i ochotu ukázněně se podřizovat všem

¹⁰⁸ PILAŘOVÁ, I., Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery, Praha 2004, s. 76

služebním požadavkům, které jsou na ně kladeny.¹⁰⁹ Je tak zcela přirozené, že spokojenost policistů ve službě ovlivňuje jejich případný odchod od policie k jiné profesi a také jejich fluktuaci, která je zejména v poslední době v řadách policie značná. Proto je posilování pracovní a profesní spokojenosti policistů ve službě významným faktorem jejich profesní motivace.

¹⁰⁹ KOVAŘÍK, Z., Profesní motivace pracovníků Policie České republiky, Brno 2010, s. 10

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5. Empirická část

5.1 Základní cíle a hypotézy výzkumu

Cílem diplomové práce bylo objasnit obecné a základní pojmy motivace, specifikovat nejdůležitější faktory, které ovlivňují pracovní motivaci policistů ke službě v přímém výkonu, provedení výzkumu a ověření platnosti hypotéz. Na základě výběru tématu byly stanoveny níže uvedené hypotézy $H_1 - H_6$.

H_1 – Pro policisty je uznání a ocenění práce nadřazeným významnější motivační faktor než výše mzdy.

H_2 – Policisté, kteří mají dostatek potřebných informací, jsou více motivováni k práci, než policisté, kteří nejsou dostatečně seznámeni se svými úkoly a požadavky pro jejich plnění.

H_3 – Čím vyšší je úroveň pracovních podmínek pro výkon práce (materiálních i technických), tím větší je spokojenost policistů s prací u Policie ČR.

H_4 – Policisté, kteří mohou spolurozhodovat o záležitostech, které souvisejí s jejich prací, jsou více motivováni než policisté, kteří musejí svoji práci často dělat jinak, než by chtěli a uměli.

H_5 – Policisté, kteří jsou hodnoceni za kvalitu odvedené práce, se častěji domnívají, že nadřazení jejich práci spravedlivě oceňují, než policisté, kteří hodnoceni nejsou.

H_6 – Práce u Policie ČR je pro policisty ve služebním poměru delším jak 15 let stále více perspektivní než pro policisty, kteří jsou ve služebním poměru méně než 10 let.

Otázka výběru a složení hypotéz vychází ze zkušeností a vlastního pohledu na danou problematiku, neboť v přímém výkonu služby u Policie ČR pracuji již více jak 28 let. Potvrzení hypotéz by tak do jisté míry naznačilo stav, s nímž se v současnosti setkávám. Vlastní výzkum byl proveden metodou dotazníku¹¹⁰ s otázkami vztahujícími se ke spokojenosti, motivaci a dalším aspektům včetně hodnocení vztahu policistů ke službě. Některé otázky uvedené v dotazníku pak zároveň posloužily pro ověření platnosti hypotéz. Metodologií tohoto výzkumu bylo vyhodnocení dotazníku. Ten vychází z otázek, které byly položeny v obdobných výzkumech, provedených

¹¹⁰ Dotazník je zařazen jako příloha č. 5 diplomové práce

a zpracovaných v letech 2006-2008 Oddělením strategického plánování a řízení kvality Policejního prezidia pod názvem „Spokojenost pracovníků Police ČR“. Pro zajímavost a také pro porovnání jsem při vyhodnocování dotazníku u většiny jednotlivých otázek zařadil výsledky, které byly uvedeny ve výzkumech uskutečněných v roce 2006 a také v roce 2008.

5.2 Charakteristika a výběr vzorků respondentů

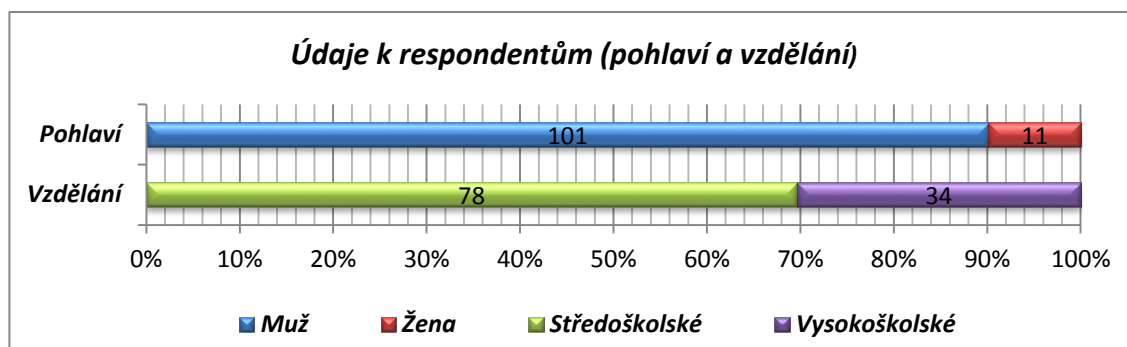
Výzkum, který je součástí této diplomové práce, byl proveden mezi policisty a policistkami (dále jen policisty) zařazenými v rámci Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje, Územního odboru Český Krumlov. Jednalo se konkrétně o policisty zařazené u služby pořádkové policie, služby kriminální policie, služby dopravní policie a služby cizinecké policie. Ve všech případech jde o složky policie zařazené v přímém výkonu služby.

V rámci Územního odboru Český Krumlov v současné době působí na různých pozicích celkem 173 policistů. Celkem bylo rozdáno 130 dotazníků a byly rozděleny podle poměrného počtu zastoupení u těchto služeb. Důležitým kritériem bylo, aby dotazník byl vyplněn policistou, který není ve vedoucí funkci. V dotazníku jsou uvedeny základní údaje k respondentům, jako je „pohlaví“ (muž-žena), „vzdělání“ (středoškolské – vysokoškolské), „délka služebního poměru“ (do 5 let, 5-10 let, 10-15 let, 15-20 let a nad 20 let) a „zařazení u služby policie“ (pořádková policie, kriminální policie, dopravní policie a cizinecká policie). Zpět se vrátilo 112 vyplněných dotazníků, což je 86,15 % rozdaných dotazníků. Z tohoto výsledku je možné konstatovat, že o vyplnění dotazníku byl mezi policisty zájem a otázky týkající se motivace, spokojenosti a perspektivnosti povolání jsou mezi policisty velmi důležité a aktuální. Není překvapením, že největší část byla vyplněna policisty služby pořádkové policie, která je považována za hlavní výkonnou složku Policie ČR v přímém výkonu služby a kde je zařazen také největší počet uniformovaných policistů. Kromě služby kriminální policie jsou ostatní služby policie zařazené do výzkumu složkou uniformovanou.

Dotazník byl vyhodnocen samostatně po jednotlivých otázkách v rámci několika kategorií respondentů. Otázky a odpovědi v dotazníku jsou svým charakterem vypovídající pro celkové posouzení a vyhodnocení otázky motivace policistů v přímém

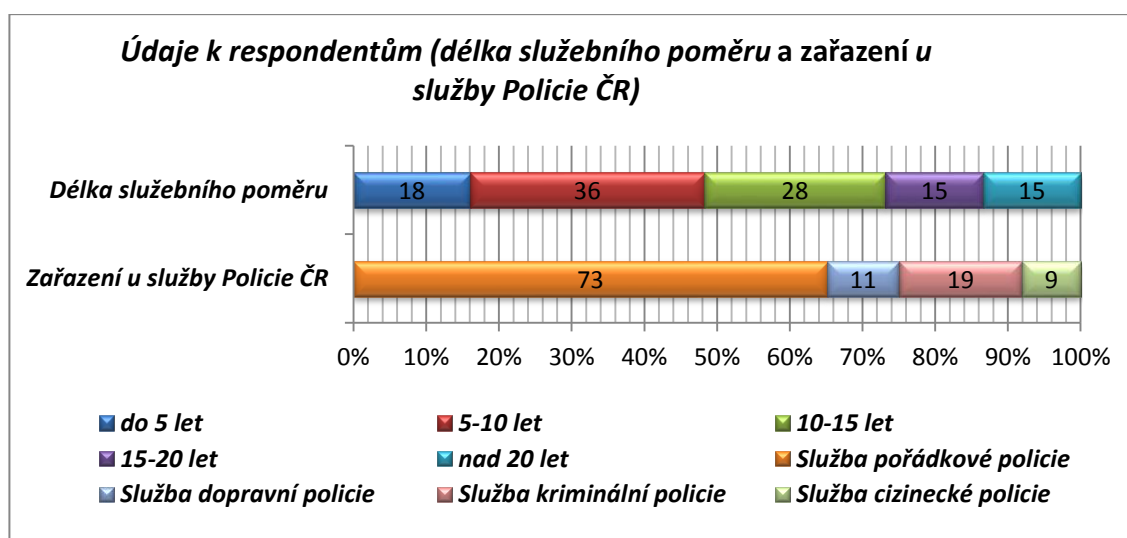
výkonu služby, včetně ověření platnosti stanovených hypotéz. Hlavní částí je celkové vyhodnocení odpovědí všemi respondenty, v grafech označené jako „*Celkem*“. V rámci vyhodnocení dotazníku jsem pro porovnání zařadil do většiny položených otázek i výsledky z provedeného výzkumu v roce 2006 a v roce 2008 v rámci celé Policie ČR, které jsou označeny jako „*Policie ČR 2006*“ a „*Policie ČR 2008*“ (tyto výsledky jsou jako první v pořadí a jsou uvedeny v %). Dále byly otázky vyhodnoceny z pohledu policistů zařazených jak u „*Služby pořádkové policie*“, tak i u „*Služby kriminální policie*“. Otázky byly dále vyhodnoceny z pohledu policistů, kteří jsou ve služebním poměru „*méně jak 10 let*“ a policistů ve služebním poměru „*více jak 15 let*“. Pro zajímavost jsem provedl také vyhodnocení otázek z pohledu policistů mající „*vysokoškolské vzdělání*“ a u Policie ČR mají dle mého názoru větší šanci na perspektivní uplatnění, především v řadách služby kriminální policie. Jednotlivé vyhodnocené kategorie respondentů jsou uvedeny vždy společně u každé otázky pro vzájemné porovnání jejich odpovědí. Výsledky jsou znázorněny graficky ve čtyřbodové škále „*naprosto souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – naprosto nesouhlasím*“, kromě otázky č. 12., která je vyhodnocena uzavřenou škálou odpovědi „*ano – ne – nevím – nemám*“. Otázky č. 21. a č. 22. jsou vyhodnoceny na základě bodové škály pozitivního vlivu a spokojenosti jednotlivých aspektů a výsledky odpovědí jsou vyjádřeny celkovým procentním zastoupením.

5.3 Interpretace otázek, grafů a výsledků výzkumu



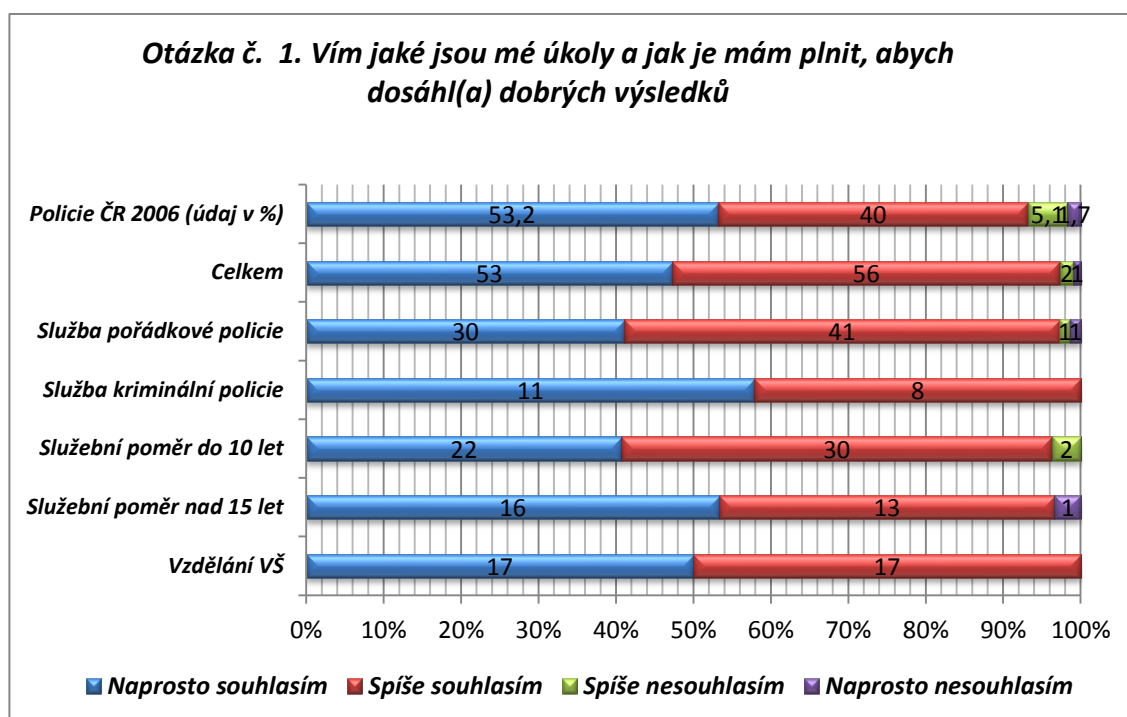
Graf č. 1 – Údaj o pohlaví a vzdělání respondentů

Z celkového počtu 112 dotazníků, které byly policisty vyplněny a vráceny k vyhodnocení, bylo 101 (90,18 %) dotazníků od mužů a 11 (9,82 %) dotazníků od žen. Přiznám se, že jsem od žen očekával větší návratnost dotazníků, než jaký ve skutečnosti byl. U vzdělání nebyly zadávány jiné možnosti, neboť pro práci u Policie ČR je podmínkou ukončené středoškolské vzdělání s maturitou. Z grafu je zřejmé, že v rámci výzkumu odevzdalo vyplněný dotazník 78 policistů mající středoškolské vzdělání (69,64 %) a 34 policistů s vysokoškolským vzděláním (30,36 %). Pro zajímavost uvádím, že z 19 respondentů, kteří v dotazníku uvedli zařazení u služby kriminální policie, je 15 s vysokoškolským vzděláním, což představuje 78,94 % respondentů. U respondentů, kteří uvedli zařazení u služby pořádkové policie, to bylo pouze 15 z celkových 73, což představuje 20,57 % respondentů s vysokoškolským vzděláním u této služby.



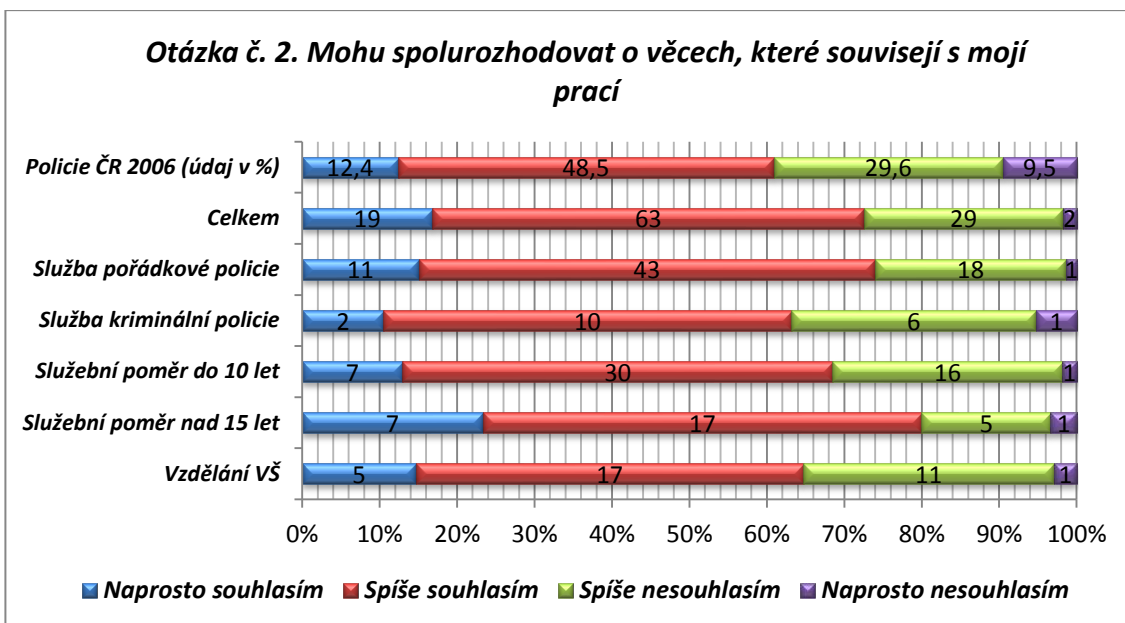
Graf č. 2 – Údaj o délce služebního poměru a zařazení u služby Policie ČR

Nejvíce policistů ve výzkumném vzorku v kategorii délky služebního poměru je v položce 5-10 let a to celkem 36, což je 32,14 %, tedy téměř celá třetina všech respondentů. Zajímavou je také skutečnost, že policistů s délkou služebního poměru do 10 let je v rámci tohoto výzkumu celkem 54, což představuje 48,21 % respondentů a policistů s dobou služby nad 15 let je celkem 30, což je 26,78 %. Kategorie s délkou služby 15-20 let a nad 20 let byly co do počtu odevzdaných dotazníků naprosto shodné. V kategorii 10-15 let to bylo celkem 28 respondentů, což představuje 25 %. Respondenti z řad služby pořádkové policie jsou zastoupení celkovým počtem 73, tj. 65,18 %. Naproti tomu policistů z řad služby kriminální policie je to pouze 19, což představuje 16,96 % respondentů.



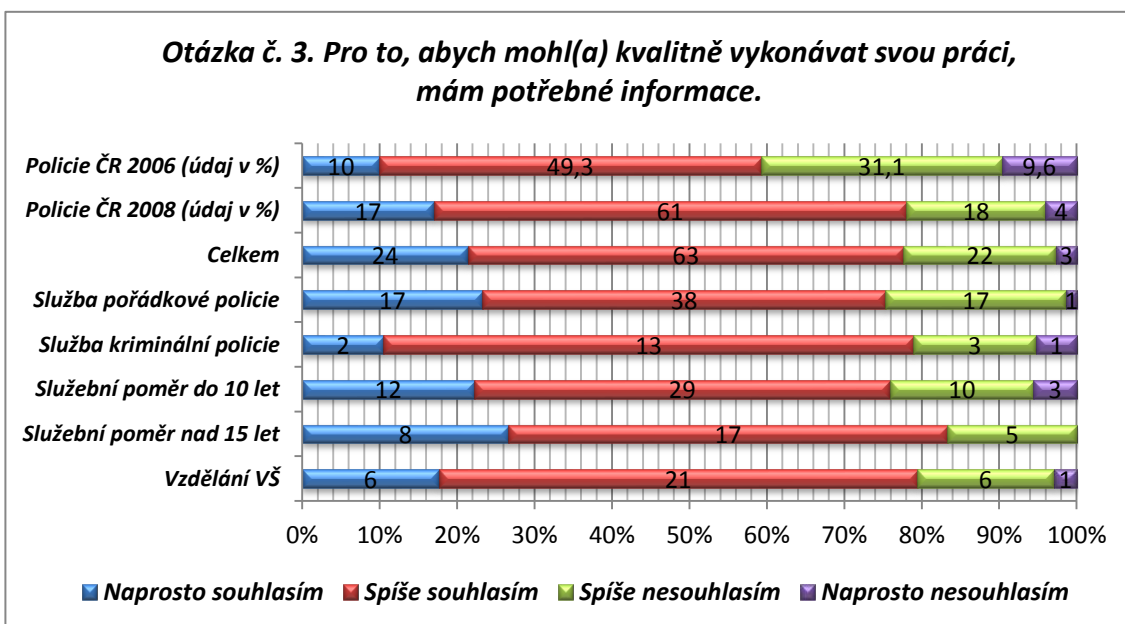
Graf č. 3 – Znalosti a způsob plnění úkolů pro dosažení dobrých výsledků

Z výsledků *otázky č. 1* je zřejmé, že téměř všichni vědí, jaké jsou jejich úkoly a jak je mají plnit, aby dosáhli dobrých výsledků (odpovědi naprosto souhlasím a spíše souhlasím). Z grafu je pak patrné, že policisté služby kriminální policie a také policisté s vysokoškolským vzděláním to vědí na 100 %. Porovnáním kategorie celkem a výsledku z roku 2006 došlo k nepatrnému nárůstu kladné odpovědi, ale jinak se dá říci, že se výsledky u všech vybraných kategorií nijak neliší.



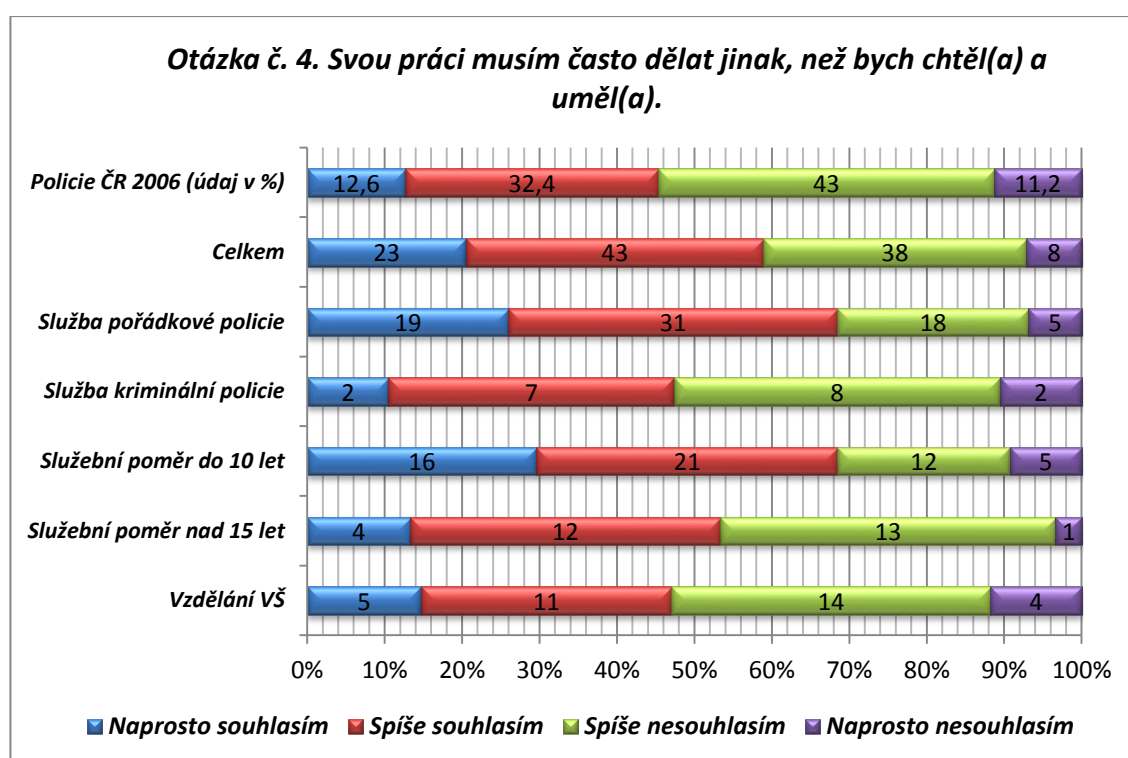
Graf č. 4 – Možnost spolurozhodování o věcech souvisejících s prací

Otázka č. 2 pak dávala odpověď na možnost spolurozhodování o věcech souvisejících s prací policistů. I v této oblasti došlo oproti roku 2006 k nárůstu kladných odpovědí a to o více jak 10 %. Pozitivem je, že především policisté služby pořádkové policie jsou přesvědčení, že mohou o věcech, které souvisejí s jejich prací rozhodovat (cca 74 %). Zajímavým se jeví výsledek policistů služby kriminální policie a policistů s vysokoškolským vzděláním, který je u této otázky téměř o 10 % nižší než odpověď všech respondentů (Celkem).



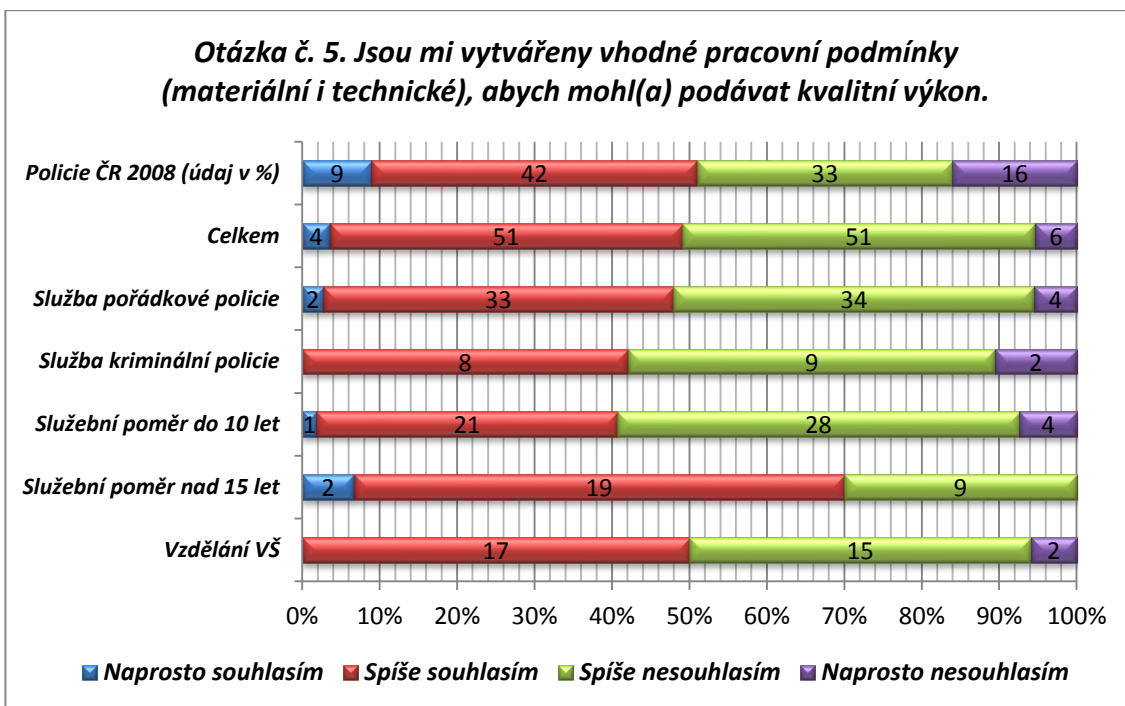
Graf č. 5 – Potřebné informace pro kvalitní výkon práce

Odpověď na *otázku č. 3* je z pohledu grafu vzácně vyrovnaná. Téměř všechny kategorie respondentů kladně odpověděly, že pro to, aby mohly vykonávat kvalitně svoji práci, mají potřebné informace. Tyto kladné odpovědi jsou v rozmezí 85-89 %. Pouze policisté kategorie služebního poměru delším než 15 let na tu tuto otázku kladně odpověděli v téměř 93 %. V porovnání s rokem 2006 jde již znatelný nárůst takřka o více jak 15 %, což je jistě pozitivním zjištěním. Vypovídá to o skutečnosti, že policisté jsou přesvědčení, že se jim dostává více potřebných informací pro kvalitní výkon služby, než tomu bylo v předchozích letech.



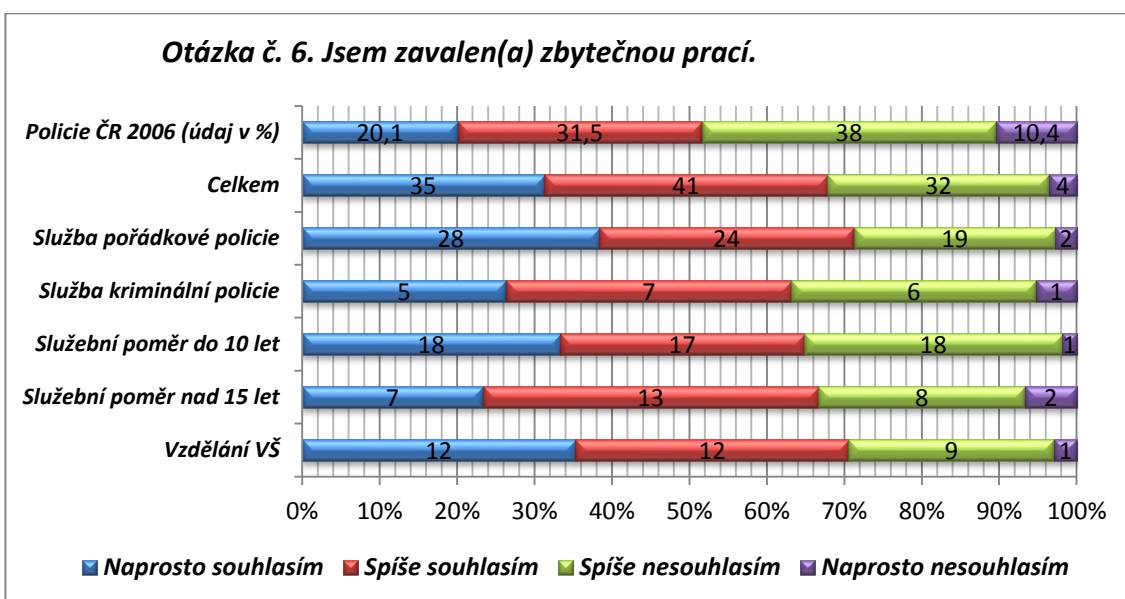
Graf č. 6 – Vykonávání práce jinak, než by policisté chtěli a uměli

U *otázky č. 4* jsou z více jak 50 % přesvědčení, že svoji práci musí často dělat jinak než by chtěli a uměli téměř všechny kategorie vyjma kategorie služby kriminální policie a kategorie respondentů s vysokoškolským vzděláním (47 %). Značný rozdíl je pak ve vnímání této skutečnosti kategorií policistů služby pořádkové policie a policistů ve služebním poměru do 10 let, kteří toto pociťují v téměř 68 %. V roce 2006 si toto myslelo celkem pouze 45 % respondentů oproti nynějším celkovým 59 % respondentů.



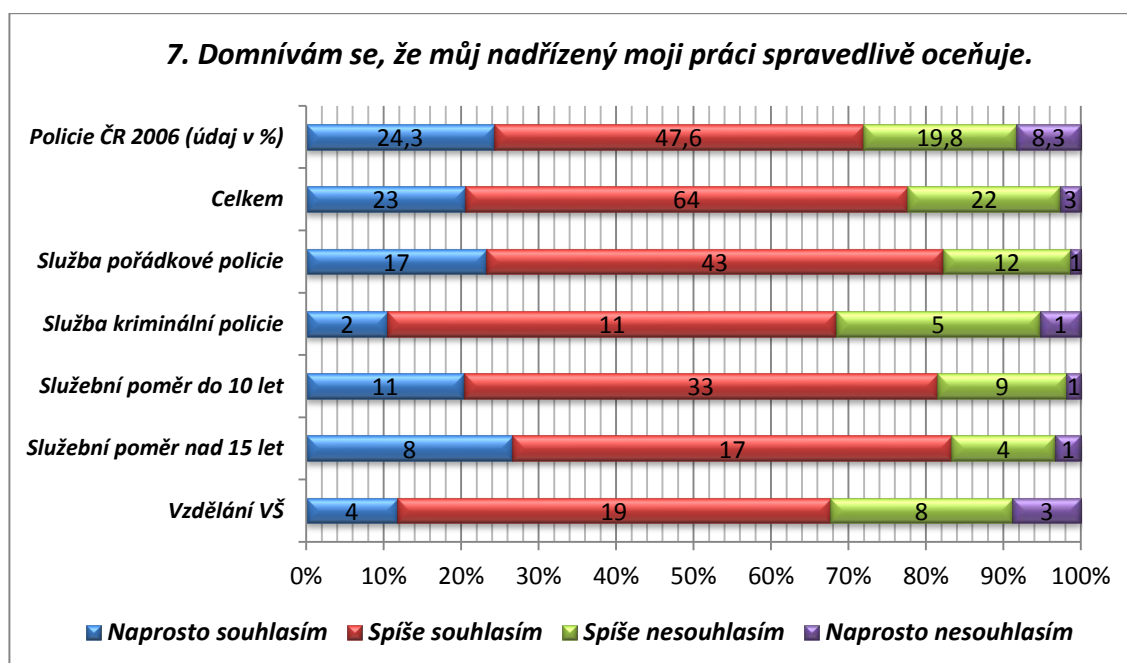
Graf č. 7 – Vytváření vhodných pracovních podmínek pro kvalitní výkon

Odpověď na **otázku č. 5** se vztahovala k vytváření vhodných pracovních podmínek pro podávání kvalitního výkonu. Kladně odpověděly v méně než 50 % všechny kategorie respondentů vyjma kategorie respondentů s délkou služebního poměru více jak 15 let. Zde odpovědělo kladně téměř 70 %. Přesto je celkový výsledek všech respondentů cca 49 %, což se nijak výrazně neliší s odpovědí respondentů na tuto otázku tentokrát z roku 2008, kdy kladně odpovědělo 51 %.



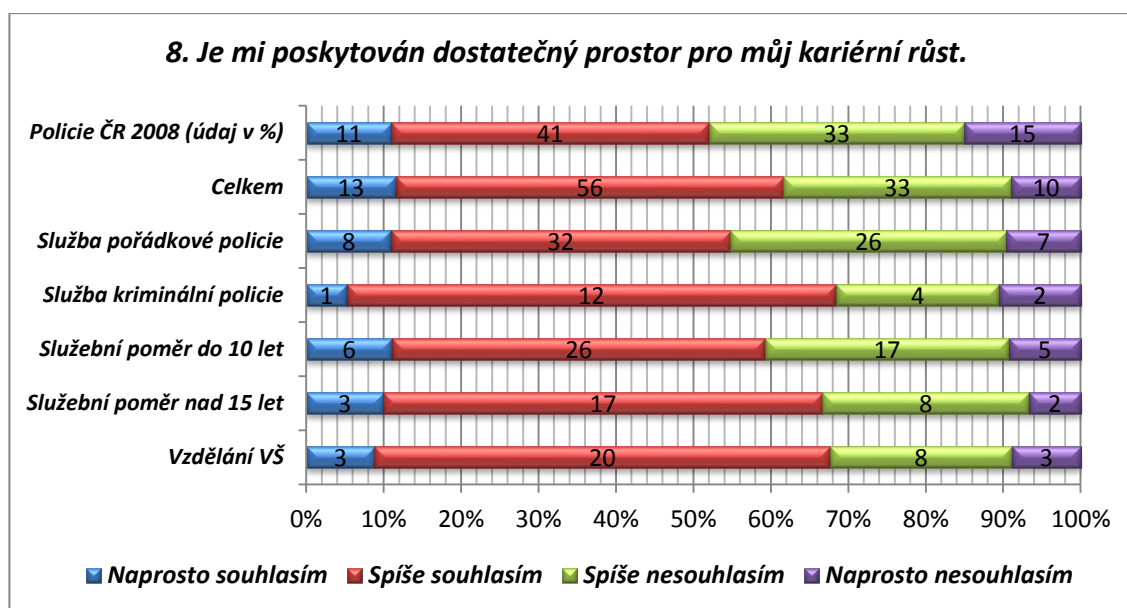
Graf č. 8 – Vnímání pocitu zbytečné práce

Odpověď na **otázku č. 6** je pak ve všech kategoriích jednoznačná. Všechny kategorie na otázku, zda jsou zavaleni zbytečnou prací, odpověděli kladně ve více než 60 %. Nejvíce přes 70 % takto kladně odpověděli policisté v kategorii služby pořádkové policie, kteří nejvíce vnímají tuto skutečnost. Zajímavým je zjištění že také policisté v kategorii respondentů s vysokoškolským vzděláním toto vnímají v 70%. Kategorie celkem odpověděla na tuto otázku v téměř 68 %, což není příjemné zjištění. Kladná odpověď na tuto otázku se ve srovnání se všemi kategoriemi pohybuje v rozmezí od 63 % (služba kriminální policie) do 71 % (služba pořádkové policie). Oproti výsledku z roku 2006, kdy policisté vnímali z téměř 52 %, že jsou zavaleni zbytečnou prací, tak došlo k nárůstu o více jak 16 %.



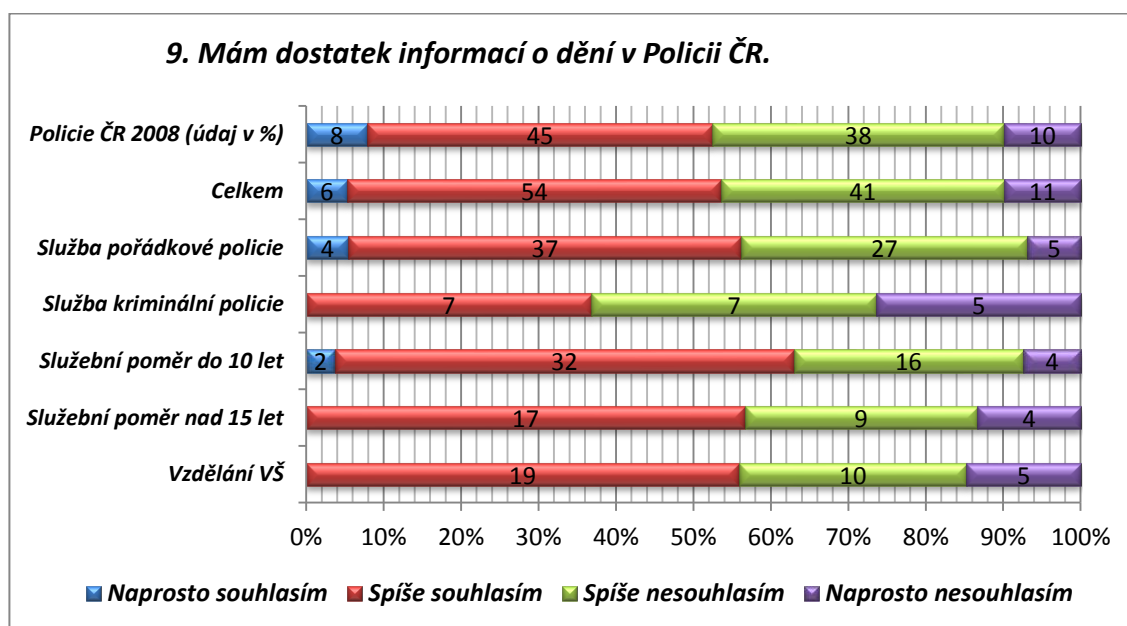
Graf č. 9 – Spravedlivé ocenění práce nadřízeným

U odpovědi na **otázku č. 7** nejsou nijak zvlášť výraznější rozdíly. Celkem 78 % všech respondentů se domnívá, že jejich nadřízený spravedlivě oceňuje jejich práci. Dokonce u policistů zařazených ve službě pořádkové policie to je dokonce 82 % respondentů. Nejméně, a to cca 68 % respondentů, kteří na otázku kladně odpověděli, jsou respondenti mající vysokoškolské vzdělání, či jsou zařazeni u služby kriminální policie. Oproti roku 2006, kdy byl výsledek cca 72 %, tak došlo k nárůstu o cca 6 %.



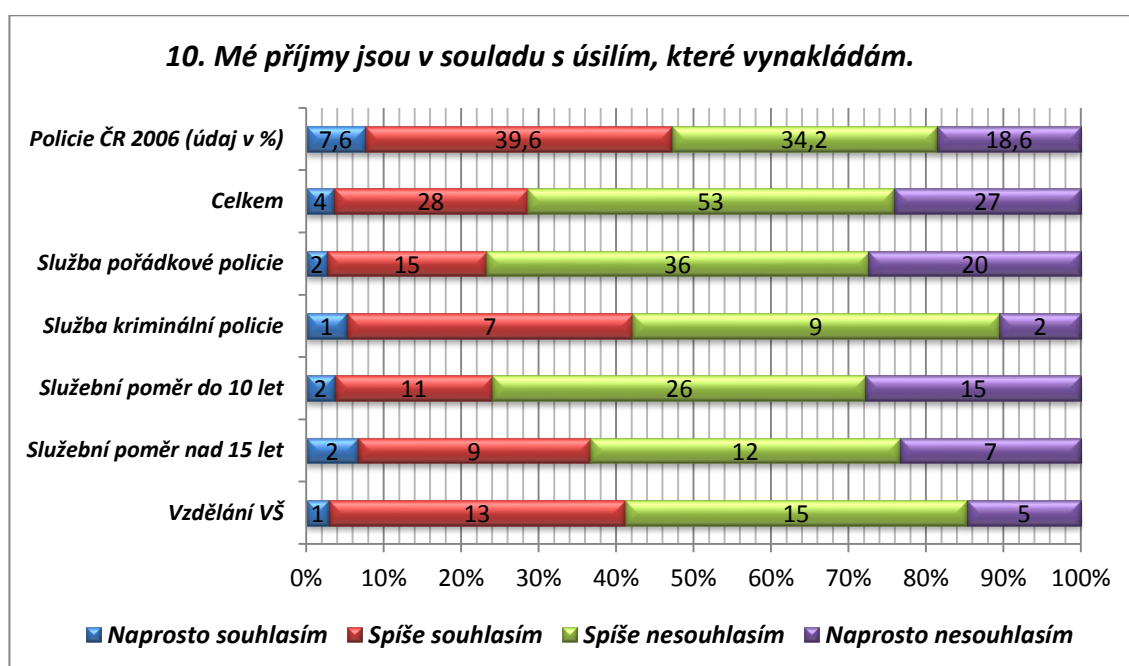
Graf č. 10 – Poskytování dostatečného prostoru pro kariérní růst

Na *otázku č. 8* týkající se poskytování dostatečného prostoru pro vlastní kariérní růst, odpovědělo kladně celkem cca 62 % respondentů. Je to o 10 % více než výsledek z roku 2008. Nejméně si myslí, že je jim poskytován dostatečný prostor pro vlastní kariérní růst policisté zařazení u služby pořádkové policie (cca 54 %). Rovněž odpovědi policistů, jejichž délka služebního poměru je menší než 10 let, odpověděli kladně v méně než 60 %. Největší podíl kladných odpovědí byl u policistů zařazených u služby kriminální policie a také u policistů s vysokoškolským vzděláním, kde se výsledek pohybuje kolem 68 %.



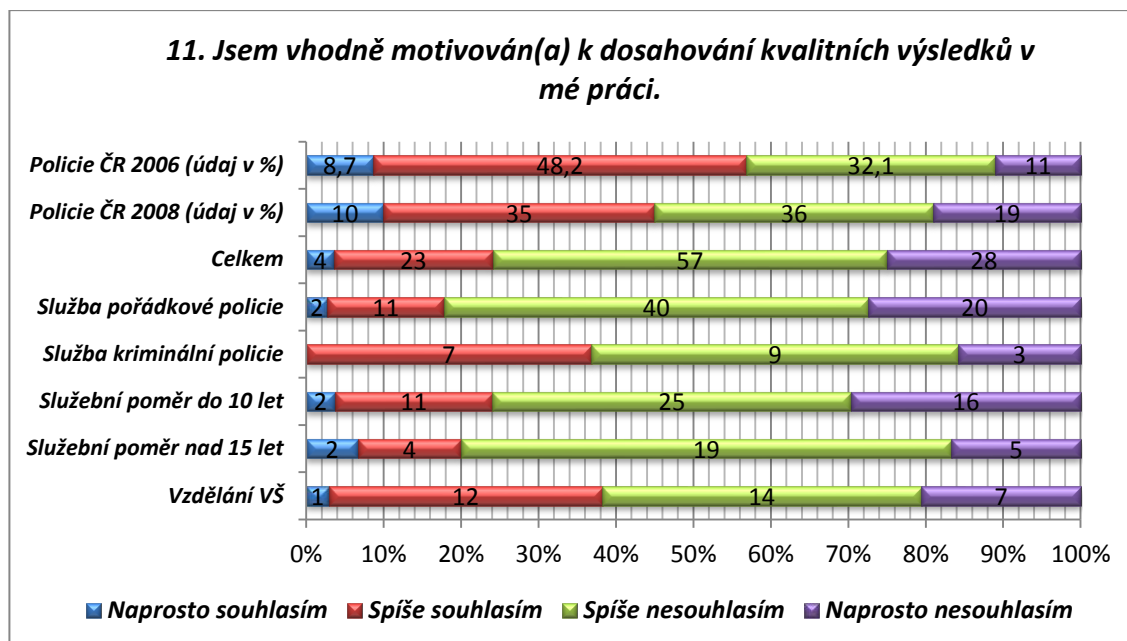
Graf č. 11 – Dostatek informací o dění v Policii ČR

Celkem 53 % respondentů odpovědělo kladně na *otázku č. 9*, tedy že mají dostatek informací o dění v Policii ČR. Jde o téměř shodný výsledek jako ve výzkumu z roku 2008, kde byl poměr kladných odpovědí na tuto otázku 52 %. Pozitivním výsledkem je že zejména mladí policisté, tedy ti, jejichž délka služebního poměru je menší než 10 let si toto myslí v cca 63 %. Naproti tomu překvapujícím je výsledek u policistů zařazených u služby kriminální policie, kde je výsledek kladných odpovědí na tuto otázku pouze v 36 %. Jinak jsou výsledky kladných odpovědí u ostatních kategorií respondentů na tuto otázku vzácně vyrovnané a pohybují se kolem 56 %.



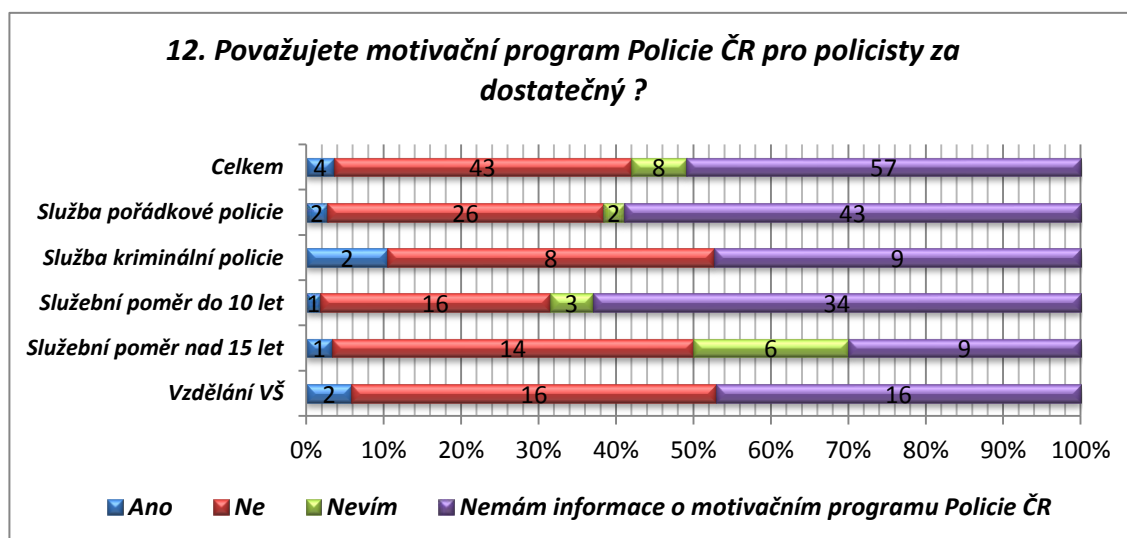
Graf č. 12 – Soulad příjmů s vynakládaným úsilím

Výsledky odpovědí na *otázku č. 10* se daly vcelku předpokládat. Pouze celkem 28 % respondentů odpovědělo kladně na otázku, že jejich příjmy jsou v souladu s úsilím, které vynakládají. Oproti roku 2006 je tento výsledek o cca 20 % nižší a žádná z kategorií se tomuto výsledku z roku 2006 nepřiblížila na shodnou úroveň. Je to samozřejmě ovlivněno i snížením služebního příjmu policistů o 10 % v roce 2011, které postihlo nejen policisty v důsledku úsporných opatření vyhlášených vládou ČR.



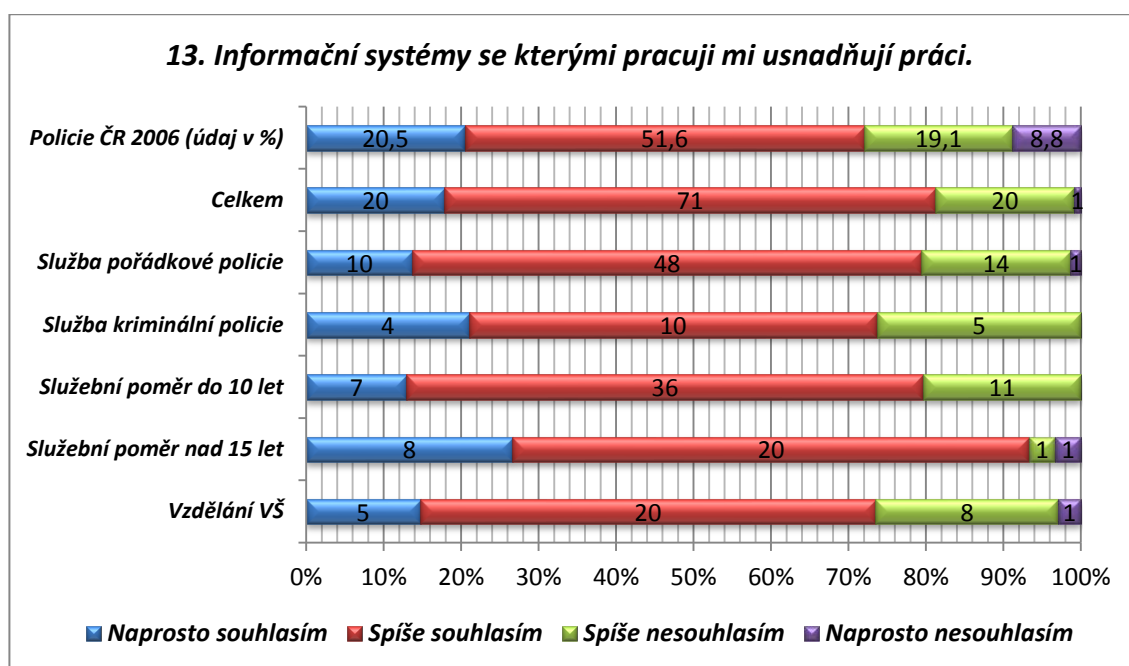
Graf č. 13 – Vhodná motivovanost k dosahování kvalitních výsledků

Velmi jasné ukazatele dokládající snížení vhodné motivace policistů k dosahování kvalitních výsledků v práci, jsou patrné z odpovědi na *otázku č. 11*. Zde jsem zahrnul pro srovnání odpovědi jak v roce 2006, tak i v roce 2008. Z grafu je zřejmé, že motivace policistů má dlouhodobě snižující se charakter. Zatímco v roce 2006 si myslelo, že jsou vhodně motivováni k práci celkem 56 % policistů, tak v roce 2008 si to myslelo už jen 45 %. V tomto výzkumu na tuto otázku kladně odpovědělo pouze 24 % všech respondentů. Kladné odpovědi na tuto otázku se pohybují kolem 20 %, výjimku pak tvoří odpovědi respondentů zařazených u služby kriminální policie a respondentů s vysokoškolským vzděláním.



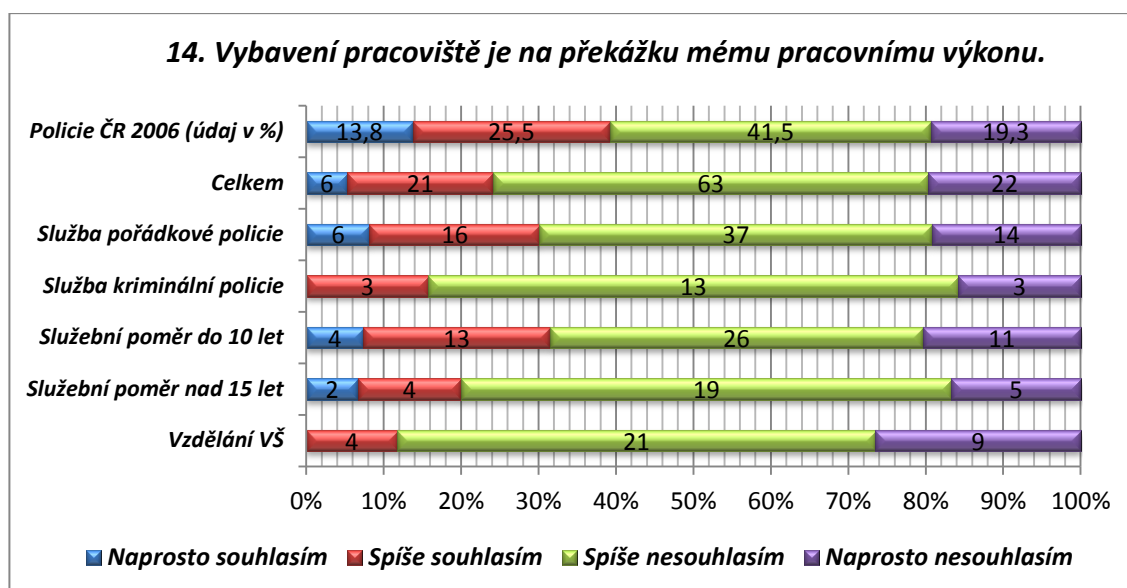
Graf č. 14 – Dostatečnost motivačního programu Policie ČR

Otázka č. 12 pak zcela vyjadřuje, zda jsou motivační programy Policie ČR pro policisty dostatečné. Za dostatečné je považuje celkem 4 % respondentů a o opaku je přesvědčeno téměř 40 % všech respondentů. Smutným je pak zjištění, že více jak 50 % respondentů nemá o motivačním programu Policie ČR žádné informace. Zajímavým faktem tak zůstává skutečnost, že více jak 10 % respondentů zařazených u služby kriminální policie považuje motivační program Policie ČR za dostatečný a naopak za nedostatečný jej považuje 50 % respondentů s vysokoškolským vzděláním.



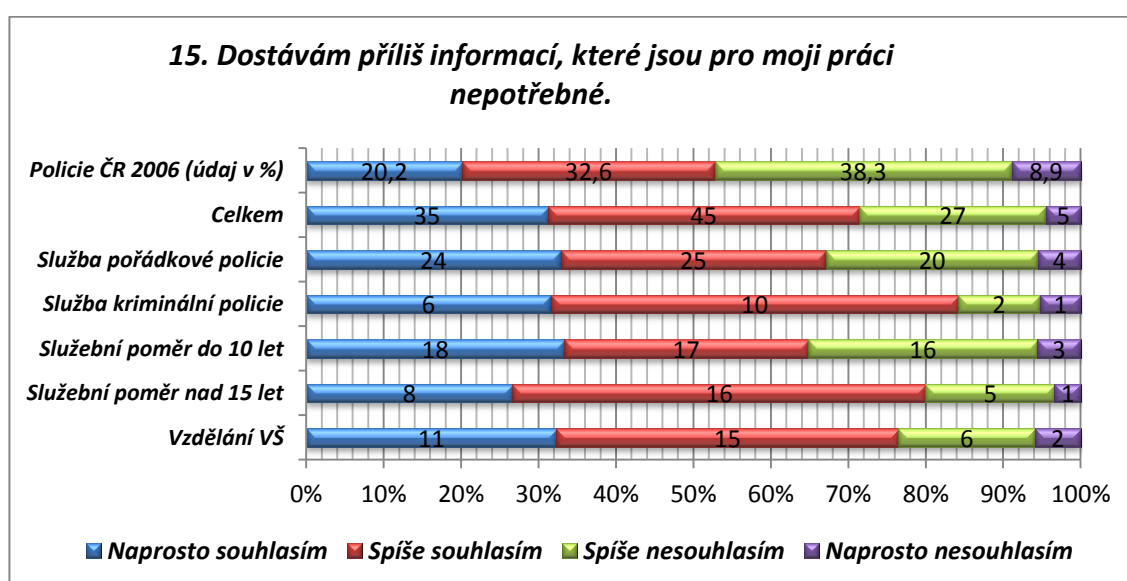
Graf č. 15 – Usnadnění práce informačními systémy

Na **otázku č. 13**, zda informační systémy, se kterými je pracováno usnadňují práci, odpovědělo kladně celkem 81 % všech respondentů. V roce 2006 si toto myslelo 72 % respondentů. Odpovědi porovnávaných kategorií jsou vesměs vyrovnané. Pouze kategorie policistů s délkou služebního poměru nad 15 let se výrazněji odchýlila. V této kategorii na otázku kladně odpovědělo téměř 93 % respondentů. Nejméně kladně na tuto otázku odpověděli respondenti kategorie policistů Služby kriminální policie a policistů s vysokoškolským vzděláním (cca jen 74 %).



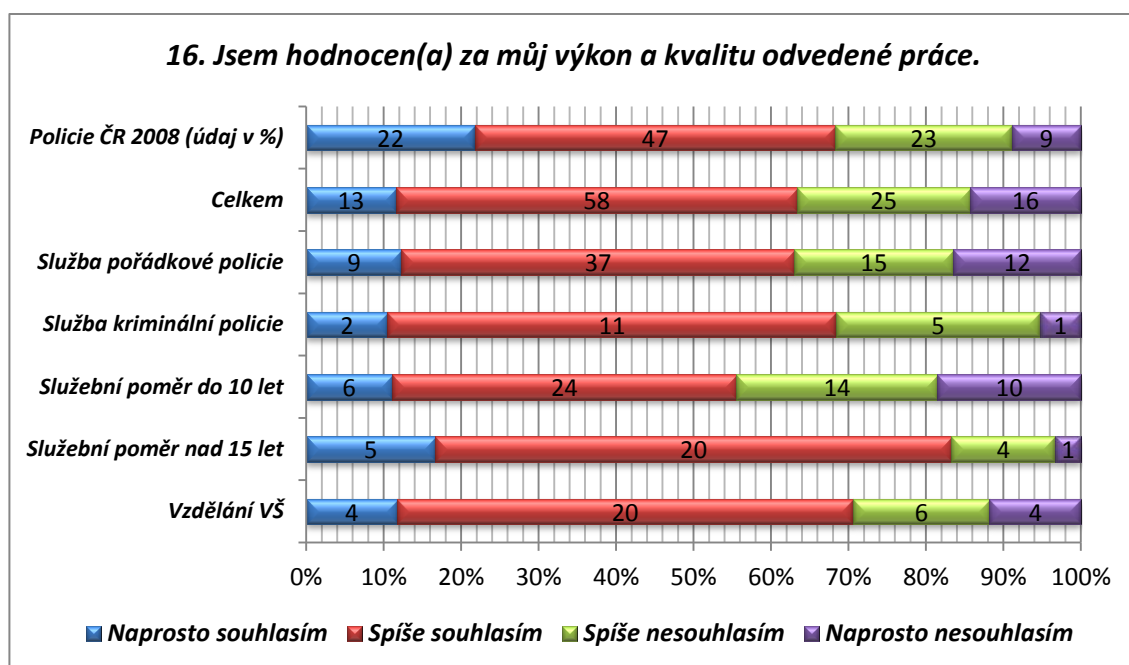
Graf č. 16 – Vybavenost pracoviště v kontextu s pracovním výkonem

Odpověď na otázku č. 14 se týkala toho, zda je vybavení pracoviště na překážku pracovnímu výkonu. S tímto výrokem souhlasí celkem 24 % všech oslovených respondentů. S porovnáním roku 2006 jde o pokles, neboť tehdy s tímto výrokem souhlasilo téměř 39 % respondentů. K rozdílům zde dochází v odpovědi kategorie policistů služby pořádkové policie a policistů s délkou služebního poměru do 10 let, kdy cca 30 % respektive 32 % respondentů v těchto kategoriích si myslí, že vybavení pracoviště je na překážku pracovnímu výkonu. Kategorie, která si nejméně myslí, že vybavení pracoviště je na překážku pracovnímu výkonu, je kategorie policistů s vysokoškolským vzděláním (12 %).



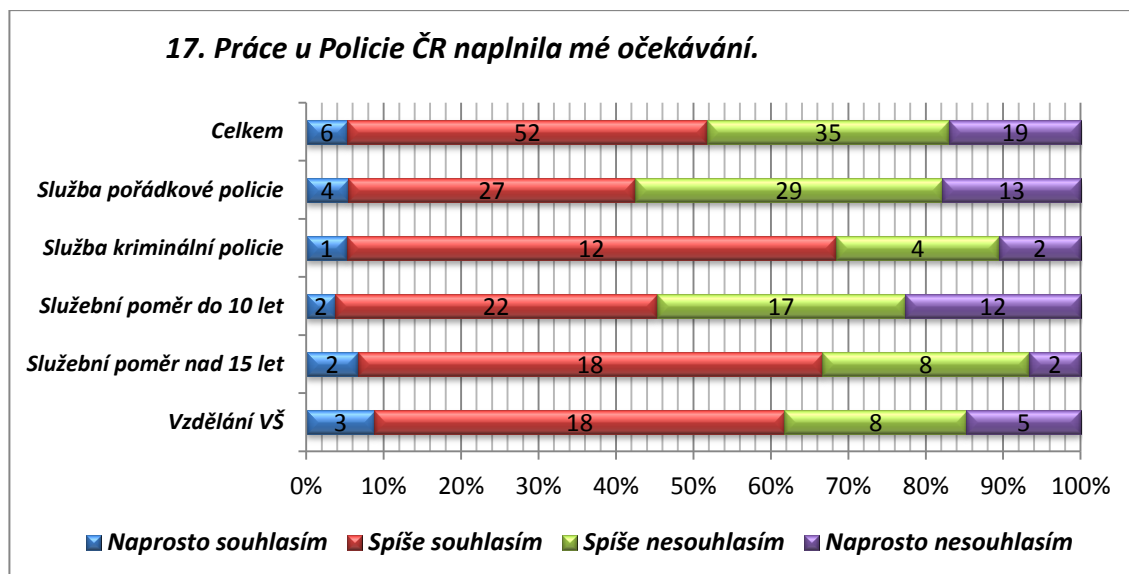
Graf č. 17 – Nepotřebné informace pro práci

Na *otázku č. 15* týkající se toho, zda policisté dostávají příliš informací, které jsou pro jejich práci nepotřebné, odpovědělo kladně celkem 71 %. Oproti roku 2006 jde o nárůst téměř o 20 %, neboť v roce 2006 kladně odpovědělo cca 52 %. Svědčí to o skutečnosti, že policisté jsou v poslední době často nepotřebnými informacemi zahlcováni. Nejvíce kladných odpovědí na tuto otázku bylo v kategorii policistů služby kriminální policie a to 84 %. Rovněž v kategorii policistů s délkou služebního poměru nad 15 let bylo toto číslo vysoké cca 80 %. Nejméně kladných odpovědí pak bylo v kategorii délky služebního poměru do 10 let, kde 65 % respondentů si myslí, že dostává příliš mnoho nepotřebných informací pro svoji práci.



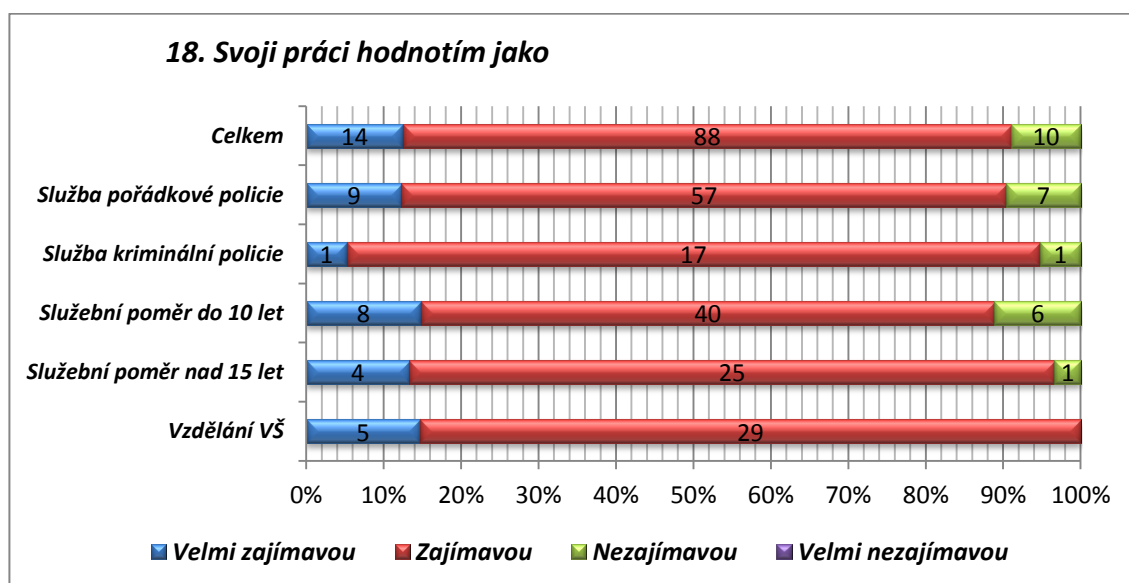
Graf č. 18 – Hodnocení výkonu a kvality odvedené práce

U *otázky č. 16* pak celkem 63 % respondentů odpovědělo kladně na otázku, zda jsou hodnoceni za svůj výkon a kvalitu odvedené práce. Jde o nepatrný pokles zhruba o 5 % oproti roku 2008, kdy tato otázka byla rovněž ve výzkumu pokládána. Nicméně především policisté s délkou služebního poměru do 10 let si toto myslí pouze v 55 %. Naopak u déle sloužících policistů, tedy kategorie s délkou služby nad 15 let si v téměř 83 % myslí že jsou skutečně hodnoceni za svůj výkon a kvalitu odvedené práce.



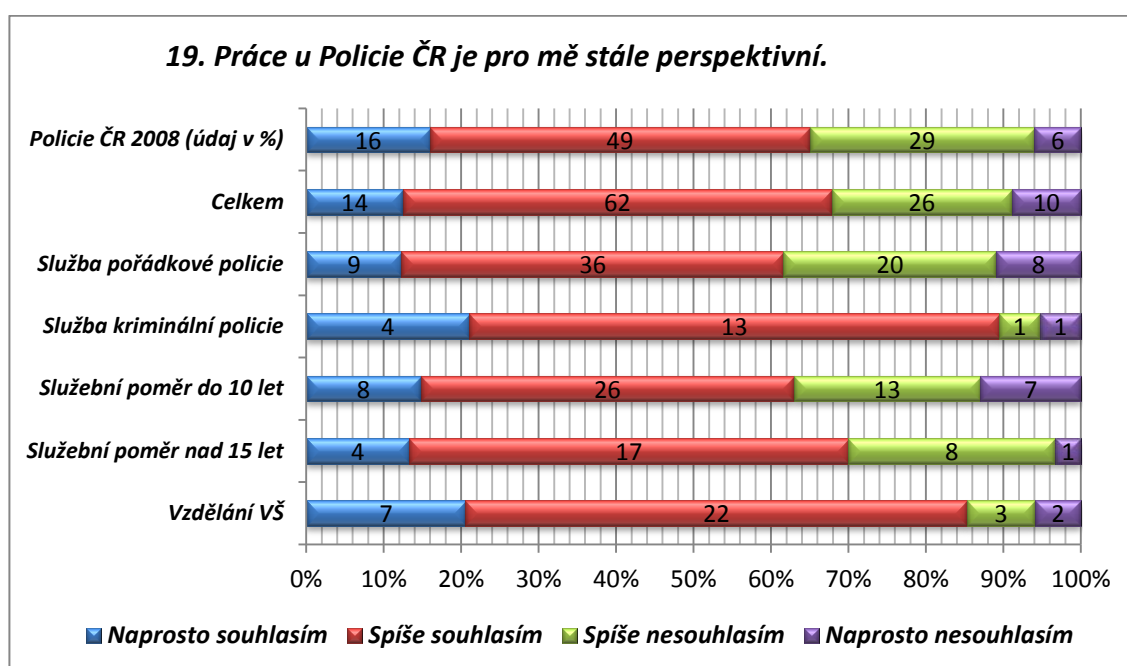
Graf č. 19 – Pocit naplnění očekávání v souvislosti s prací u Policie ČR

Otázka č. 17 pak přináší v odpovědích již znatelné rozdíly. Celkem na otázku zda práce u Policie ČR naplnila mé očekávání, odpovědělo kladně 52 % všech respondentů. Rozdíl je však mezi tím, jak odpovídaly jednotlivé kategorie. Zatímco kategorie respondentů zařazených u služby kriminální policie odpověděla kladně v téměř 68 %, tak kategorie respondentů zařazených u služby pořádkové policie odpověděla kladně pouze ve 42 %, což je vůbec nejnižší procento kladných odpovědí u této otázky. Poměrně vysoké číslo kladných odpovědí a to 66 % je také u kategorie respondentů s délkou služebního poměru nad 15 let. Přes 60 % kladných odpovědí bylo zaznamenáno také u kategorie respondentů s vysokoškolským vzděláním.



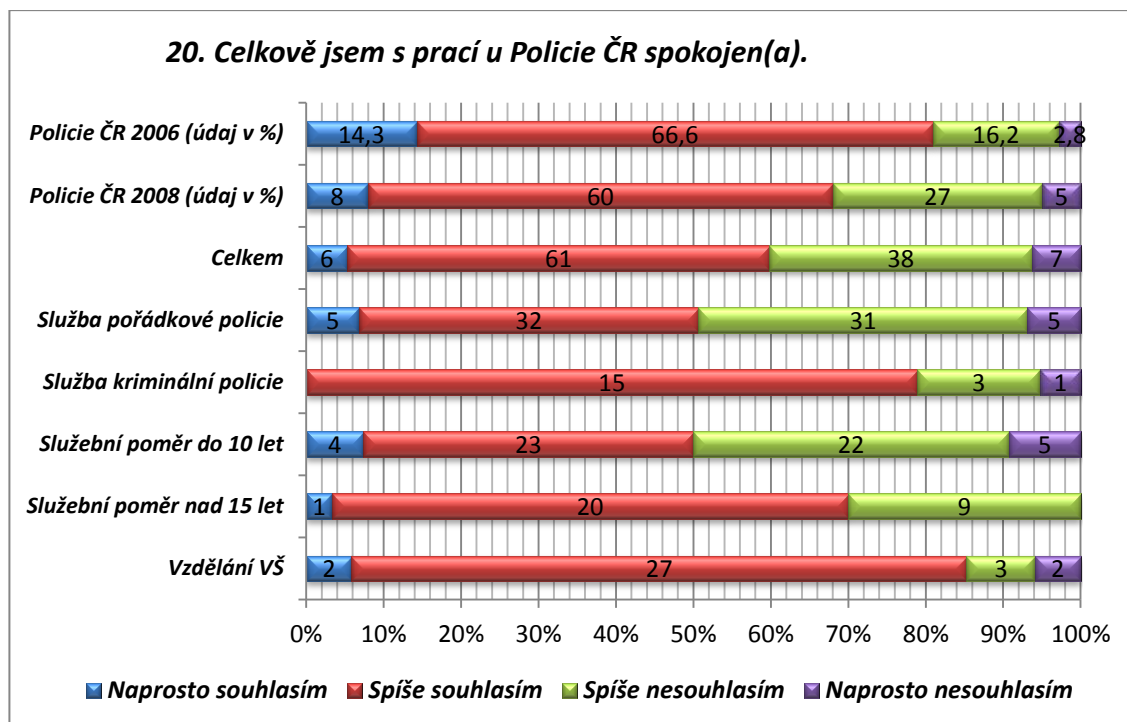
Graf č. 20 – Hodnocení zajímavosti práce

Otázka č. 18 je poměrně vyrovnaná a přináší velmi vysoké procento kladných odpovědí. Na otázku jak hodnotí svoji práci, odpověděli celkem respondenti ve více jak v 79 % jako zajímavou a 12 % ji hodnotí dokonce jako velmi zajímavou. Kladné procento hodnocení tak představuje 91 %. Jako nezajímavou ji hodnotí 10 % respondentů zařazených u služby pořádkové policie a 11 % respondentů s délkou služby do 10 let. Zajímavostí je, že respondenti kategorie s vysokoškolským vzděláním svoji práci hodnotí pouze jako zajímavou nebo velmi zajímavou. Jako velmi zajímavou svoji práci hodnotí také téměř 14 % respondentů s délkou služby do 10 let a také respondenti s vysokoškolským vzděláním.



Graf č. 21 – Perspektivnost práce u Policie ČR

Na **otázku č. 19**, zda je práce u Policie stále perspektivní odpovědělo kladně celkem 68 % respondentů, respektive s tímto tvrzením souhlasí. Je to o 4 % více, než tomu bylo u odpovědi na tuto otázku ve výzkumu v roce 2008. Nejvíce souhlasných odpovědí na tuto otázku pak bylo v kategorii respondentů zařazených u služby kriminální policie a to téměř 90 %. Také v kategorii respondentů s vysokoškolským vzděláním byl výsledek vysoký a to 85 % kladných odpovědí. Nejméně kladných odpovědí a to 62 % bylo v kategorii respondentů zařazených u služby pořádkové policie.



Graf č. 22 – Spokojenost s prací u Policie ČR

Odpověď na *otázku č. 20* odráží celkovou spokojenost s prací u Policie ČR. Z grafu je patrné, že spokojenost s prací u Policie ČR se z dlouhodobého hlediska stále snižuje. Pro srovnání jsem uvedl výsledky této otázky z výzkumu jak z roku 2006, tak i z roku 2008. Zatímco v roce 2006 bylo s prací u Policie ČR spokojeno celkem 80 % respondentů, tak v roce 2008 to bylo již jen 68 %. Výsledek provedený tímto výzkumem je ještě nižší a to celkem 60 %. Nejméně spokojeni s prací u policie jsou kategorie respondentů zařazených u služby pořádkové policie a kategorie s délkou služby do 10 let. Naproti tomu jsou nejvíce spokojeni s prací u Policie respondenti v kategorii vysokoškolsky vzdělaných, kterých je více jak 85 % a rovněž kategorie respondentů zařazených u služby kriminální policie, kterých je více jak 78 %.

Otázka č. 21 hodnotí aspekty práce, které mají největší pozitivní vliv na výkon práce u Policie ČR. V dotazníku bylo uvedeno celkem 16 aspektů, u kterých respondenti měli označit pouze 3 aspekty, které mají podle nich největší pozitivní vliv a tyto oznámkovat v pořadí 1-3. Na základě škálového vyhodnocení je pak vyjádřeno množství respondentů (uvedeno v %) u aspektů, které mají podle nich největší pozitivní vliv na výkon práce u Policie ČR. V tabulce jednotlivých vyhodnocených kategorií jsou ze všech aspektů uvedeny v pořadí 1. – 3. pouze ty aspekty, které byly vybrány

respondenty jako nejdůležitější. V závěru uvádím pro srovnání i tabulku s vyhodnocením těchto aspektů u Policie ČR z roku 2008.

„Celkem“

Pořadí	Vybraný aspekt s největším pozitivním vlivem	Hodnota
1.	<i>Pracovní atmosféra</i>	53,92 %
2.	<i>Uznání a ocenění přímým nadřízeným</i>	40,19 %
3.	<i>Výše mzdy</i>	37,25 %

„Služba pořádkové policie“

Pořadí	Vybraný aspekt s největším pozitivním vlivem	Hodnota
1.	<i>Pracovní atmosféra</i>	49,23 %
2.	<i>Výše mzdy</i>	44,61 %
3.	<i>Uznání a ocenění přímým nadřízeným</i>	40,00 %

Služba kriminální policie“

Pořadí	Vybraný aspekt s největším pozitivním vlivem	Hodnota
1.	<i>Pracovní atmosféra</i>	78,94 %
2.	<i>Uznání a ocenění přímým nadřízeným</i>	42,10 %
3.	<i>Výše mzdy</i>	31,57 %

„Služební poměr do 10 let“

Pořadí	Vybraný aspekt s největším pozitivním vlivem	Hodnota
1.	<i>Pracovní atmosféra</i>	48,00 %
2.	<i>Výše mzdy</i>	44,00 %
3.	<i>Uznání a ocenění přímým nadřízeným</i>	32,00 %

„Služební poměr nad 15 let“

Pořadí	Vybraný aspekt s největším pozitivním vlivem	Hodnota
1.	<i>Pracovní atmosféra</i>	56,00 %
2.	<i>Uznání a ocenění přímým nadřízeným</i>	48,00 %
3.	<i>Výše mzdy</i>	32,00 %

„Vysokoškolské vzdělání“

Pořadí	Vybraný aspekt s největším pozitivním vlivem	Hodnota
1.	<i>Pracovní atmosféra</i>	58,82 %
2.	<i>Uznání a ocenění přímým nadřízeným</i>	38,23 %
3.	<i>Výše mzdy</i>	32,35 %

„Policie ČR 2008“

Pořadí	Vybraný aspekt s největším pozitivním vlivem	Hodnota
1.	<i>Pracovní atmosféra</i>	41,00 %
2.	<i>Výše mzdy</i>	40,00 %
3.	<i>Uznání a ocenění přímým nadřízeným</i>	39,00 %

Z vyhodnocení otázky č. 21 vyplývá, že aspektem s největším pozitivním vlivem na výkon práce u Policie ČR je jednoznačně *pracovní atmosféra*. Další aspekty jsou *uznání a ocenění práce přímým nadřízeným* a *výše mzdy*. Jiné aspekty se již umístít mezi těmito nedokázaly a jejich výsledky byly mnohem nižší. Výsledek je téměř shodný s výzkumem provedeným v roce 2008 avšak s jednou změnou a tou je aspekt *výše mzdy*, který byl v roce 2008 na druhém místě. V tomto provedeném výzkumu je na místě třetím. V celkovém porovnání je tak pro policisty uznání a ocenění přímým nadřízeným významnější aspekt s největším pozitivním vlivem na výkon práce u Policie ČR než *výše mzdy*. Aspekt *výše mzdy* se před aspekt *uznání a ocenění práce přímým nadřízeným* dostala pouze u kategorií policistů zařazených u služby pořádkové policie a u kategorie policistů s délkou služby do 10 let. Dovolím si tvrdit, že je to také tím, že u služby pořádkové policie je zařazen vyšší počet mladších policistů, jejichž plat

je oproti starším a zkušenějším policistům zařazených např. u služby kriminální policie, přece jen o poznání nižší.

Otázka č. 22 hodnotí aspekty práce u Policie ČR, se kterými jsou respondenti nejméně spokojeni. V dotazníku bylo uvedeno celkem 16 aspektů (stejných jako v otázce č. 21), u kterých respondenti měli označit pouze 3 aspekty, s nimiž jsou nejméně spokojeni a tyto oznámkovat v pořadí 1-3. Na základě škálového vyhodnocení je pak vyjádřeno množství respondentů (uvedeno v %) u aspektů s nejmenší spokojeností. V tabulce jednotlivých vyhodnocených kategorií jsou ze všech aspektů uvedeny v pořadí 1. – 3. pouze ty aspekty, které byly vybrány respondenty jako nejméně uspokojující v jejich práci u Policie ČR. Tato otázka nemohla být srovnána s předchozími výzkumy u Policie ČR, neboť v nich nebyla položena. Přesto si myslím, že je tato otázka velmi zajímavá a přináší celkový pohled s jasně definovaným aspektem, s nímž jsou policisté nejméně spokojeni.

„Celkem“

Pořadí	Vybraný aspekt s nejmenší mírou spokojenosti	Hodnota
1.	<i>Výše mzdy</i>	67,32 %
2.	<i>Image Policie ČR</i>	40,59 %
3.	<i>Způsob řízení</i>	27,72 %

„Služba pořádkové policie“

Pořadí	Vybraný aspekt s nejmenší mírou spokojenosti	Hodnota
1.	<i>Výše mzdy</i>	66,66 %
2.	<i>Image Policie ČR</i>	41,26 %
3.	<i>Možnost profesního postupu</i>	25,39 %

„Služba kriminální policie“

Pořadí	Vybraný aspekt s nejmenší mírou spokojenosti	Hodnota
1.	<i>Výše mzdy</i>	61,11 %
2. - 3.	<i>Image Policie ČR</i>	50,00 %
2. - 3.	<i>Způsob řízení</i>	50,00 %

„Služební poměr do 10 let“

Pořadí	Vybraný aspekt s nejmenší mírou spokojenosti	Hodnota
1.	Výše mzdy	64,58 %
2.	Image Policie ČR	41,66 %
3.	Možnost profesního postupu	27,08 %

„Služební poměr nad 15 let“

Pořadí	Vybraný aspekt s nejmenší mírou spokojenosti	Hodnota
1.	Výše mzdy	75,00 %
2.	Image Policie ČR	41,66 %
3.	Interní spolupráce	29,16 %

„Vysokoškolské vzdělání“

Pořadí	Vybraný aspekt s nejmenší mírou spokojenosti	Hodnota
1.	Výše mzdy	65,62 %
2.	Image Policie ČR	43,75 %
3.	Způsob řízení	31,25 %

Vyhodnocením otázky č. 22 byla daná jednoznačná a nezpochybnitelná odpověď na aspekt s nejmenší mírou spokojenosti. Přiznám, že již dopředu se dala tato odpověď předvídat. Tímto aspektem je výše mzdy. Celkem 67,32 % respondentů ji takto označilo. Na druhém místě je ve vyhodnocení všech kategorií také jednoznačně image Policie ČR s celkem 40,59 %. Třetí místo pak patří způsobu řízení s hodnotou 27,72 %. Zajímavým zjištěním je také třetí místo u kategorie respondentů zařazených u služby pořádkové policie a kategorie respondentů s délkou služby do 10 let a tím je možnost profesního postupu. Z pohledu mladých policistů, kteří jsou nejvíce zastoupeni právě u služby pořádkové policie, je možnost profesního postupu zcela legitimním aspektem. Naproti tomu kategorie respondentů s délkou služby nad 15 let na třetí místo zařadila aspekt interní spolupráce.

5.4 Vyhodnocení a ověření platnosti hypotéz

Stanovené hypotézy a jejich platnost byla ověřena na základě samostatného vyhodnocení otázek v dotazníku, případně též s kategorií respondentů, které se k těmto hypotézám přímo vztahovaly. Jejich komparace a vzájemné porovnání pak dala odpověď na platnost hypotéz.

Hypotéza č. 1 - „Pro policisty je uznání a ocenění práce nadřazeným významnější motivační faktor, než výše mzdy“. Tato hypotéza byla vyhodnocena a její platnost zároveň ověřena položením otázky č. 21. Z této vyplývá, že aspekt uznání a ocenění práce nadřazeným považuje za významný motivační faktor celkem 40,19 % respondentů a výši mzdy celkem 37,25 % respondentů, což je rozdíl necelá 3 % a tedy velmi malý. **Hypotéza č. 1 byla potvrzena.** Je nutné samozřejmě poznamenat, že ani jeden aspekt v této hypotéze není tím hlavním (jde o 2. a 3. místo) a tím pádem i nejdůležitějším motivačním faktorem. Tím je pracovní atmosféra, která v tomto směru zaujímá dlouhodobě první místo.

Hypotéza č. 2 - „Policisté, kteří mají dostatek potřebných informací, jsou více motivováni k práci, než policisté, kteří nejsou dostatečně seznámeni se svými úkoly a požadavky pro jejich plnění“. Pro vyhodnocení této hypotézy byly důležité odpovědi na otázky č. 1, č. 3 a č. 11. Jejich vzájemnou komparací bylo zjištěno, že z policistů, kteří mají dostatek informací, je 28,74 % vhodně motivováno k práci a 71,26 % nikoliv. Naproti tomu z policistů, kteří u otázky odpověděli, že nejsou dostatečně seznámeni se svými úkoly a požadavky na jejich plnění, není ani jeden vhodně motivován k práci. Tedy zde je výsledek, že 100 % není motivováno k práci. Více jsou tak motivováni policisté mající dostatek potřebných informací. **Hypotéza č. 2 byla potvrzena.** Nicméně tato problematika by však vyžadovala další zkoumání, neboť u otázky č. 1, která zjišťovala, zda jsou policisté dostatečně seznámeni se svými úkoly a požadavky na jejich plnění, téměř všichni policisté, až na jednotlivé výjimky, odpověděli kladně. Je to na jednu stranu velmi dobré zjištění, že policisté vědí, jaké mají úkoly a jak je mají plnit, ale na druhou stranu hodnocení hypotézy č. 2 nemusí být tím pádem zcela vypovídající.

Hypotéza č. 3 – „Čím vyšší je úroveň pracovních podmínek pro výkon práce (materiálních i technických), tím větší je spokojenost policistů s prací u Policie ČR.“ U této hypotézy byly důležité otázky č. 5 a č. 20. Vzájemným srovnáním odpovědí

na tyto otázky bylo zjištěno, že z policistů, kteří naprosto souhlasí s tím, že jsou jim vytvářeny vhodné pracovní podmínky, je celkem 75 % spokojeno s prací u Policie ČR. Z policistů, kteří odpověděli, že spíše souhlasí, je spokojeno s prací u Policie celkem 70,59 %. Z policistů, kteří odpověděli, že spíše nesouhlasí s tím, že jsou jim vytvářeny vhodné pracovní podmínky, je celkem 50,98 % spokojeno a prací u Policie ČR. Z policistů, kteří odpověděli, že naprosto nesouhlasí, jich je spokojeno s prací u Policie ČR pouze 33,33 %. Z těchto hodnocení je tedy zřejmé, že vyšší úroveň pracovních podmínek pro výkon práce má vliv na spokojenost policistů s prací u Policie ČR. ***Hypotéza č. 3 byla potvrzena.*** Rovněž u hypotézy č. 3 nemusí být zcela objektivní a vypovídající hodnoty u policistů, kteří odpověděli, že naprosto souhlasí či naopak naprosto nesouhlasí s tvrzením, že jsou jim vytvářeny vhodné pracovní podmínky pro výkon práce. Z celkového počtu jde pouze o celkem cca 10 % policistů, kteří takto odpověděli.

Hypotéza č. 4 – „Policisté, kteří mohou spolurozhodovat o záležitostech, které souvisejí s jejich prací, jsou více motivováni než policisté, kteří musejí svoji práci často dělat jinak, než by chtěli a uměli“. Pro ověření platnosti této hypotézy byly stěžejní otázky č. 2, č. 4 a č. 11. Vzájemnou komparací a vyhodnocením bylo zjištěno, že z policistů, kteří mohou spolurozhodovat o záležitostech, které souvisejí s jejich prací, je celkem 30,49 % vhodně motivováno a 69,51 % vhodně motivováno není. Naproti tomu z policistů, kteří uvedli, že svoji práci musejí často dělat jinak než by chtěli nebo uměli, je jich vhodně motivováno pouze 10,61 % a celých 89,39 % vhodně motivováno není. Z tohoto je zřejmé, že policisté, kteří mohou spolurozhodovat o záležitostech, které souvisejí s jejich prací, jsou více motivováni než policisté, kteří musejí svoji práci často dělat jinak než by chtěli a uměli. ***Hypotéza č. 4 byla potvrzena.*** Při vyhodnocení otázek souvisejících s touto hypotézou bylo pozitivním zjištěním, že celkem 73,21 % všech respondentů je přesvědčeno, že mohou spolurozhodovat o věcech, které souvisejí s jejich prací. Méně příjemným zjištěním je rovněž fakt, že 58,93 % všech respondentů uvedlo, že svoji práci musí často dělat jinak než by chtěli a uměli.

Hypotéza č. 5 – „Policisté, kteří jsou hodnoceni za kvalitu odvedené práce, se častěji domnívají, že nadřízení jejich práci spravedlivě oceňují, než policisté, kteří hodnoceni nejsou“. Platnost této hypotézy byla ověřena vyhodnocením a vzájemnou komparací otázek č. 7 a 16. Z komparace otázek vyplývá, že celkem 71 policistů

(63,39 % respondentů) souhlasí s tím, že jsou hodnoceni za svůj výkon a kvalitu odvedené práce. Z tohoto počtu policistů se celkem 94,37% domnívá, že nadřízený jejich práci také spravedlivě oceňuje. Naproti tomu pouze 5,63 % se takto nedomnívá. Policistů, kteří nesouhlasí s tím, že jsou hodnoceni za kvalitu odvedené práce, je z celkového počtu 112 respondentů pouze 41 (36,61 % respondentů). Z tohoto počtu policistů je 53,66 % těch, kteří se ale domnívají, že nadřízený jejich práci spravedlivě oceňuje a 46,34 % těch, kteří se takto nedomnívají. Vyhodnocením tak bylo zjištěno, že policisté, kteří jsou hodnoceni za kvalitu odvedené práce, se tak častěji domnívají, že nadřízený jejich práci spravedlivě oceňuje, než policisté, kteří hodnoceni nejsou. **Hypotéza č. 5 byla potvrzena.** Při zpracování výsledků a ověření platnosti této hypotézy bylo zajímavým zjištěním, že policisté, kteří přestože nejsou hodnoceni za kvalitu odvedené práce, se domnívají z více jak 53 %, že nadřízený jejich práci spravedlivě oceňuje.

Hypotéza č. 6 – „Práce u Policie ČR je pro policisty ve služebním poměru delším jak 15 let stále více perspektivní než pro policisty, kteří jsou ve služebním poměru méně než 10 let“. Pro ověření platnosti této hypotézy byla rozhodující otázka č. 19 ve spojení s údaji délky služebního poměru respondentů. Vyhodnocením otázky bylo zjištěno, že práce u Policie ČR je stále perspektivní pro 62,96 % policistů, kteří mají délku služebního poměru do 10 let. Naproti tomu, je práce u Policie ČR stále perspektivní pro 70 % policistů s délkou služebního poměru nad 15 let. **Hypotéza č. 6 byla potvrzena.** Rozdíl u této hypotézy byl nejmenší ze všech. K takto položené hypotéze bych chtěl uvést, že vychází čistě z vlastní zkušenosti. Do poslední chvíle při vyhodnocení jsem si však nebyl jist potvrzením její platnosti. Polemizoval jsem s tím, že mladí policisté s délkou služby do 10 let mohou přece jen ve větší míře uvést práci u Policie ČR za perspektivní, než policisté déle sloužící. Tomu by nahrával i fakt, že pokud je pro policisty sloužící kratší dobu práce u Policie ČR neperspektivní, pak nemají důvod v této době setrvávat a odešli by ze služebního poměru právě v době, kdy jsou mladí a možnost nalezení nového zaměstnání by tak byla snazší, než pro policistu staršího s déletrvajícím služebním poměrem. A to nemluvím o tom, že mladí policisté jsou ve většině případů svobodní, bez závazku a starostí se zabezpečením rodiny. Na druhou stranu jsem si ale uvědomoval také tu skutečnost, že starší a déle sloužící policista má již určité zkušenosti s prací policisty a postavení v rámci Policie ČR. Za tohoto stavu by pak odchod a hledání nového zaměstnání nemuselo být tak snadné

jako u mladších policistů, zejména i s ohledem na to, že déle sloužící policisté mají v drtivé většině případů vlastní rodiny a její zabezpečení je pro ně primárním úkolem. Z tohoto důvodu by pro policisty s delší dobou služebního poměru mohla být práce u Policie ČR stále perspektivní. Proto jsem také zvolil hypotézu napovídající této druhé možnosti. Přiznám se, že to bylo především na základě vlastního pohledu a zkušenosti. Přestože tato hypotéza byla potvrzena, byl rozdíl velmi malý. Výsledek byl nepředvídatelný a do poslední chvíle nejednoznačný. Pro mě osobně bylo vyhodnocování této hypotézy spojeno s pocity napětí a nejvíce očekávaného výsledku.

Závěrem mohu uvést, že hypotézy, jejich obsah a daná tvrzení byly zpracovány na základě vlastních poznatků, zkušeností a postřehů. Platnost všech hypotéz byla potvrzena. U některých byly výsledky jednoznačné u druhých pak rozdíl nepatrný. Tyto hypotézy ve spojení s výsledky výzkumu dávají odpovědi na případné otázky spojené s motivací policistů ke službě v přímém výkonu. Zároveň zrcadlí stav, jímž Policie ČR jako celek v současné době prochází.

ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zabýval jedním z nejdůležitějších aspektů ovlivňujícím činnost policistů při plnění služebních úkolů Policie České republiky. Tímto aspektem je motivace. Téma motivace policistů ke službě v přímém výkonu je v současné době nejen značně široké a komplikované, ale především velmi aktuální a to jak z pohledu policistů samotných, tak i vedoucích pracovníků. Obsahem diplomové práce je význam a důležitost motivace policistů ke službě v přímém výkonu. Cílem této práce bylo objasnit základní pojmy a charakteristiku motivace a motivačních zdrojů, vysvětlit a představit činnosti a úkoly Policie ČR a specifikovat faktory ovlivňující motivaci policistů ke službě v přímém výkonu. Součástí diplomové práce byl výzkum uskutečněný mezi policisty. Jak sám název diplomové práce napovídá, jde o policisty, kteří své úkoly plní v přímém výkonu služby. To znamená, že se jedná o policisty, které vidáme především v uniformách na ulicích měst a obcí každý den, a kteří ve dne i v noci zajišťují a zabezpečují veřejný pořádek a chrání naše životy a majetek.

Na základě výsledků provedeného výzkumu jsem dospěl k jednoznačnému závěru, že mezi aspekty s největším pozitivním motivačním vlivem na výkon služby policistů patří pracovní atmosféra, uznání a ocenění přímým nadřízeným a výše mzdy. Tyto aspekty také patří dlouhodobě k největším motivačním faktorům a výzkum tyto výsledky jasně potvrdil. Zároveň byly také potvrzeny hypotézy, jejichž obsah a daná tvrzení vycházela z vlastních poznatků, zkušeností a postřehů. Na jejich základě je možno formulovat doporučení, která mohou přispět ke zlepšení výkonu a pracovní motivace policistů v přímém výkonu služby. Ta vychází ze základního a primárního úkolu pro manažery na všech řídicích postech, jímž by mělo být vytváření optimálních podmínek a prostoru pro plnění úkolů každého policisty. Jde o to nejen zadávat úkoly, ale také průběžně kontrolovat jejich plnění a po ukončení a splnění úkolů tyto vyhodnotit. Velmi důležitým a zásadním z pohledu vedoucích pracovníků je pak obyčejná a každodenní motivace policistů k co nejkvalitnějšímu plnění pracovních povinností. Takováto motivace by měla být směřována právě k jednotlivým policistům. Nejčastěji jde o vyslovení pochvaly či projevu uznání za odvedenou práci, navržení finanční odměny či jiného ocenění jakým je např. udělení medaile. Vedoucí pracovník by měl při vhodné motivaci vycházet ze znalosti prostředí, povahových rysů podřízených a kvality odvedené práce. Proto považuji za podstatné, aby všichni vedoucí pracovníci, jejichž pracovní náplní je vedení kolektivu lidí, procházeli zároveň

pravidelným školením a manažerskými kurzy. Zde by se seznamovali a zdokonalovali nejen v problematice aplikace zákonů, směrnic, nařízení, výkonu a organizaci služby policie, ale také s otázkami v oblasti vedení, řízení, profesní motivace a možnostmi jejího uplatnění v rámci Policie ČR. Neodpustím si však poznámku, že v první řadě by měla především společnost, potažmo zákonodárce v rámci motivačního procesu nastavit jasné legislativní podmínky a zabezpečit dostatečné finanční prostředky pro činnost a fungování Policie ČR. Kvalitní a profesionální plnění úkolů ze strany policie totiž společnost právem očekává a současné škrty a úsporná opatření jsou pro policisty výrazně demotivujícím prvkem.

Nutno poznamenat, že motivace je intrapsychický proces, který pro své podmínky působení a fungování potřebuje i vnější podněty a impulzy. Ani sebelepší manažer či vedoucí pracovník nemůže vzbudit svým působením u podřízených žádoucí motivační odezvy. Může však navodit příznivé vnější podmínky, aby jejich působení a motivační děje vyústily do pohnutek, které jednoznačně podpoří žádoucí chování a jednání. Mezi tyto vnější podmínky silně ovlivňující motivaci policistů, patří pracovní prostředí, komunikace a vzájemné vztahy, které představují interpersonální vazby v širším i užším sociálním prostředí. Vlivy prostředí proto mohou jednání člověka „podpořit, nebo být překážkou, přímo jej formovat, motivovat a vyvolávat tak určité jednání“.¹¹¹ Stručně řečeno prostředím lze v tomto případě charakterizovat i celkovou pracovní atmosféru, která je z výsledku výzkumu považována za aspekt s vůbec největším pozitivním motivačním vlivem na výkon služby. A právě vliv prostředí, komunikace a vzájemné vztahy jsou klíčové oblastí zájmu oboru sociální pedagogiky. V jejich propojení, které ovlivňuje motivaci policistů ke službě v přímém výkonu, vidím hlavní přínos oboru sociální pedagogiky k tématu diplomové práce.

Tato práce zcela jistě není a ani nemá ambice být univerzálním návodem jak motivovat policisty ke službě v přímém výkonu. Cílem bylo mimo jiné také poukázat na problematiku motivačního procesu v podmínkách přímého výkonu služby u Policie ČR. Práce zahrnuje rovněž výsledky výzkumu včetně vzájemného srovnání aspektů s největším pozitivním vlivem na motivaci. Přínos této práce vidím rovněž v možnosti jejího širšího využití v procesu motivace policistů a to nejen vedoucími pracovníky na všech stupních řízení, ale i samotnými policisty, kteří ve vedoucích funkcích nejsou.

¹¹¹ KRAUS, B., Základy sociální pedagogiky, Portál Praha 2008, s. 74

Na úplný závěr si dovolím prezentovat tvrzení, s nímž se ztotožňuji nejen já, ale i řada mých kolegů. Spravedlivého a čestného policistu, který svoji profesi vykonává srdcem, nejvíce motivuje služba samotná. Žádná pochvala ani odměna totiž nenahradí a nevyjádří pocity hrdosti, užitečnosti a radosti každého policisty, které prožívá, když zadrží nebezpečného pachatele, pomůže občanovi v zoufalé situaci nebo přivede matce zpátky domů ztracené dítě.

RESUMÉ

Diplomová práce byla věnována aktuálnímu tématu, jímž je problematika motivace policistů ke službě v přímém výkonu. Práce charakterizuje motivaci, modely lidského chování, motivy a motivační zdroje, které ovlivňují profesní motivaci policistů. Součástí práce je výzkum provedený pomocí dotazníku, jehož otázky a odpovědi se vztahují k motivaci policistů a zaměřují se na zjištění aspektů s největším pozitivním motivačním vlivem.

Celá práce je rozdělena do pěti částí. V úvodu vysvětlují důvody, proč jsem si dané téma zvolil a stanovuji cíle práce. V první části charakterizují a definují motivaci, modely lidského chování, motivační teorie a osvětlují pojmy, které se k motivaci vztahují jako je motiv, stimul, frustrace a deprivace. Druhá část je zaměřena na popis a charakteristiku motivačních zdrojů. Třetí část je věnována organizaci a řízení Policie ČR. Zde je představena činnost a úkoly služeb Policie ČR zabezpečující přímý výkon služby, povinnosti a oprávnění policistů včetně vztahů policie k veřejnosti, státním orgánům a organizacím. Čtvrtá část je zaměřena na profesní motivaci policistů a faktory, které ji ovlivňují. Pátá část je empirická, ve které jsou stanoveny cíle a jednotlivé hypotézy, vyhodnocení a interpretace dat z provedeného výzkumu a ověření platnosti hypotéz.

Závěr pak nabízí shrnutí výsledků práce, potvrzení stanovených hypotéz a formulaci doporučení, která mohou přispět ke zlepšení výkonu a pracovní motivace policistů v přímém výkonu služby.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) Zákon č. 283/1991 Sb. o Policii České republiky (platný do 31. 12. 2008)
- 2) Zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky
- 3) Zákon č. 2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod
- 4) Zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky
- 5) Zákon č. 361/2000 Sb. o provozu na pozemních komunikacích
- 6) Zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů
- 7) Zákon č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky
- 8) Zákon č. 40/2009 Sb. Trestní zákoník
- 9) Závazný pokyn policejního prezidenta č. 110/2008
- 10) Závazný pokyn policejního prezidenta č. 30/2009
- 11) Závazný pokyn policejního prezidenta č. 137/2009
- 12) Závazný pokyn policejního prezidenta č. 160/2009
- 13) Závazný pokyn policejního prezidenta č. 70/2012
- 14) Závazný pokyn policejního prezidenta č. 147/2012

- 15) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, Management Press Praha 2002, 592 s., ISBN 80-7261-064-3,
- 16) BLATNÝ, M., a kol. *Psychologie osobnosti*, Grada Praha 2010, 304 s., ISBN 978-80-247-3434-7
- 17) CAKIRPALOGLU, P., *Úvod do psychologie osobnosti*, Grada Praha 2012, 288 s., ISBN 978-80-247-4033-1
- 18) ČÍRTKOVÁ, L., *Policejní psychologie*, Aleš Čeněk Plzeň, 2006, 312 s., ISBN 80-86898-73-3
- 19) DVOŘÁČEK, Z., a kol., *Základy činnosti policejních služeb – Služba kriminální policie a vyšetřování*, Praha 2004, ISBN 80-7251-163-7
- 20) HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*, Portál Praha 2000, 776 s., ISBN 80-7178-303-X
- 21) KALINA, J., *Postoje občanů k policii*, Bakalářská práce IMS Brno 2011, 55 s.
- 22) KADLČÍK, M., *Psychologie a sociologie řízení*, Hradec Králové 2001, 286 s., ISBN 80-7041-951-2
- 23) KLIMEŠ, L., *Slovník cizích slov*, SPN Praha 1987, 816 s., 14-473-87
- 24) KOHOUTEK, R., a kol., *Základy sociální psychologie*, CERM Brno 1998, 184s., ISBN 80-7204-064-2

- 25) KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*, Victoria Publishing Praha 1993, 664 s., ISBN 80-85605-45-7
- 26) KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, Management Press Praha 2001, 368 s., ISBN 80-7261-033-3
- 27) KOVAŘÍK, Z., *Problémy vztahu policistů ke službě*, Police History Praha 2003, 278 s., ISBN 80-86477-13-4
- 28) KOVAŘÍK, Z., *Profesní motivace pracovníků Policie České republiky*, Tribun Brno 2010, 174 s., ISBN 978-80-7399-981-0
- 29) KRAUS, B., *Základy sociální pedagogiky*, Portál Praha 2008, 216 s., ISBN 978-80-7367-383-3
- 30) KRECH, D., CRUTCHFIELD, R. S., BALLACHEY, E. L., *Člověk v společnosti*, SAV Bratislava, 1968, 632 s., 71-067-68
- 31) NAKONEČNÝ, M., *Motivace lidského chování*, Academia Praha 1997, 272 s., ISBN 80-200-0592-7
- 32) NAKONEČNÝ, M., *Encyklopedie obecné psychologie*, Academia Praha 1997, 440 s., ISBN 80-200-0625-7
- 33) NAKONEČNÝ, M., *Psychologie osobnosti*, Academia Praha 1998, 2. vyd., 340s., ISBN 80-200-0628-1
- 34) NAKONEČNÝ, M., *Sociální psychologie*, 2. vyd., Academia Praha 2009, 500s., ISBN 978-80-200-1679-9
- 35) NESVADBA, P., *Policejní etika*, Aleš Čeněk Plzeň 2009, 315 s., ISBN 978-80-7380-195-3
- 36) PALOVČÍKOVÁ, G., *Sociální psychologie II*, IMS Brno 2009, 146 s.
- 37) PAUKNEROVÁ, D., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2. vyd., Grada Praha 2006, 254 s., ISBN 80-247-1706-9
- 38) PILAŘOVÁ, I., *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*, Management Press Praha 2004, 136 s., ISBN 80-7261-102-X
- 39) PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*, 2. vyd. Grada Praha 2010, 128 s., ISBN 978-80-247-3447-7
- 40) PLHÁKOVÁ, A., *Učebnice obecné psychologie*, Academia Praha 2003, 472 s., ISBN 978-80-200-1499-3
- 41) RŮŽIČKA, J., *Motivace pracovního jednání*, Praha 1992, 174 s., ISBN 80-7079-626-X
- 42) ŘÍČAN, P., *Psychologie osobnosti*, Orbis Praha 1975, 332 s., 510-21-825

- 43) ŠVANCARA, J., *Emoce, city a motivace*, SPN Praha 1979, 196 s., 17-108-79
- 44) VÍZDAL, F., *Základy psychologie*, IMS Brno 2008, 186 s.
- 45) VOKUŠ, J., *Policie České republiky*, Praha 2010, 2. vyd., 84 s., ISBN 978-80-254-7701-7
- 46) TOMEK. P., *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*, 1. vyd. ANAG Olomouc 2007, 512 s., ISBN 978-80-7263-385-2

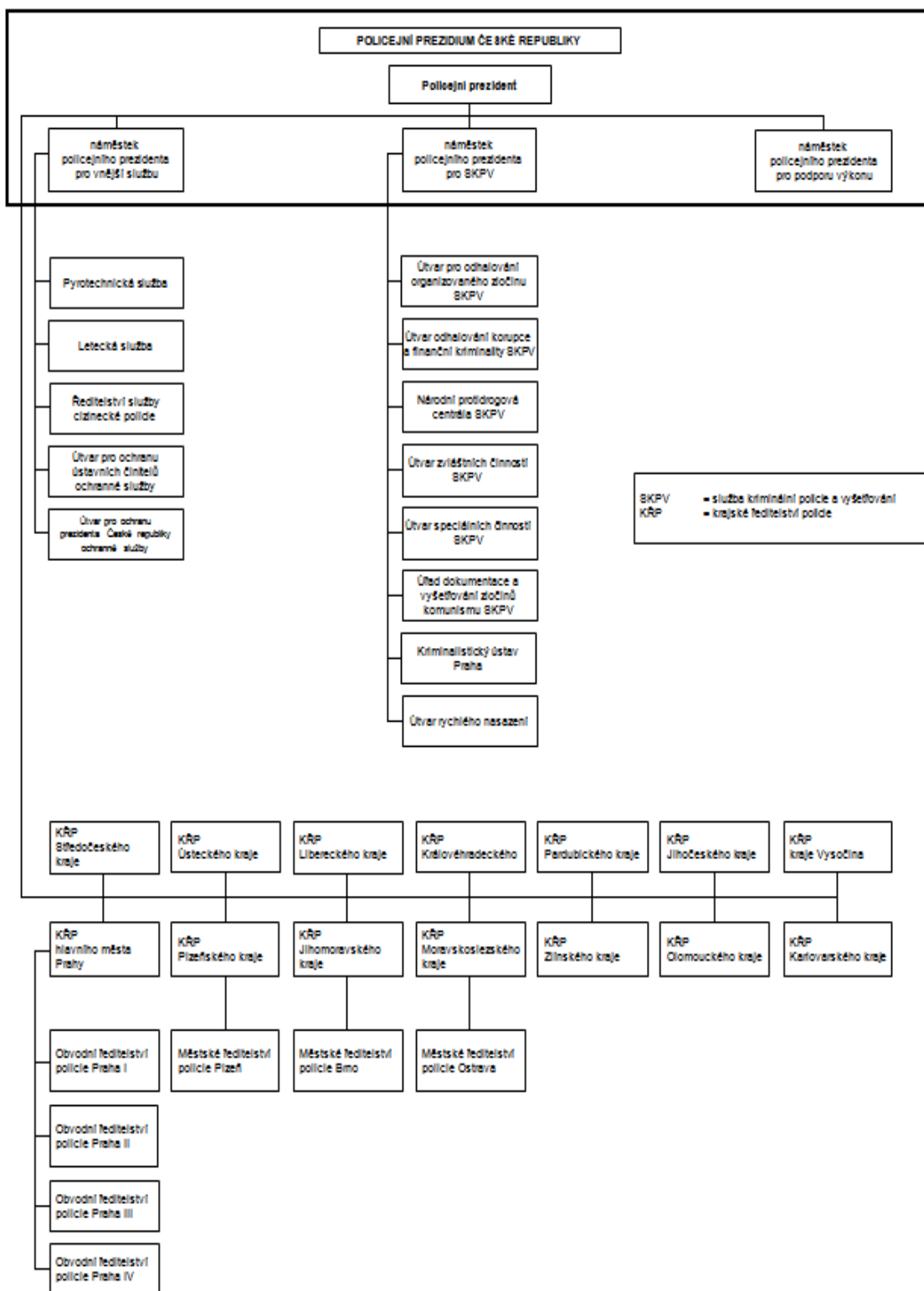
Internetové zdroje:

www.policie.cz/clanek/system-vzdelavani-a-vycvik-policistu-39.aspx

SEZNAM PŘÍLOH

1. Organizační schéma Policie ČR
2. Charakteristika služeb a útvarů Policie ČR s celostátní působností
3. Etický kodex Policie České republiky
4. Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2013
5. Dotazník

Organizační schéma Policie České republiky



SKPV = služba kriminální policie a vyšetřování
 KRP = krajské ředitelství policie

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

Charakteristika služeb a útvarů Policie ČR s celostátní působností

Služba pro zbraně a bezpečnostní materiál

Služba pro zbraně a bezpečnostní materiál je službou, která vykonává státní správu ve věcech zbraní, střeliva a pyrotechnického průzkumu. Úkoly Policie České republiky, která tato služba plní, jí vyplývají ze zákona č. 119/2002 Sb. o zbraních, zákona č. 310/2006 Sb. o nakládání s bezpečnostním materiálem a zákona ČNR č. 61/1988 Sb., o hornické činnosti, výbušninách a o státní báňské správě. Zároveň také provádí dohled nad dodržováním těchto zákonů. Mimo výkonu státní správy také jednotlivá pracoviště uvedené služby vydávají zbrojní průkazy, zbrojní licence a evropské zbrojní pasy. Dále organizují a zabezpečují zkoušky žadatelů o vydání zbrojního průkazu, prokazující odbornou způsobilost k držení a nošení zbraně a vedou evidenci a registraci zbraní. Základními úkoly služby pro zbraně a bezpečnostní materiál v rámci plnění úkolů Policie České republiky je:

- pátrání po pohřešovaných zbraních,
- pátrání po původu zbraní nalezených,
- dohled na nabývání, dovoz, vývoz a tranzit výbušnin,
- zajištění výměny informací o pohybu zbraní mezi členskými zeměmi EU

Letecká služba

Prvořadým úkolem letecké služby Policie České republiky je pohotovostní zajištění policejních akcí na záchranu života nebo odvrácení hrozícího nebezpečí, pátrání po pohřešovaných osobách, nebezpečných pachatelích a pachatelích závažných trestných činů. Letecká služba mimo jiné provádí hlídkové a průzkumné lety. Ty jsou spojené nejen s ostrahou státních hranic a s pátráním po odcizených motorových vozidlech, ale také s dopravním průzkumem a řízením dopravy. Letecká služba dále pomáhá s hledáním důkazů a pořizováním rozsáhlé dokumentace ze vzduchu při objasňování trestných činů. Policejní vrtulníky se v rámci plnění úkolů podílejí na provozu letecké záchranné služby, na realizaci transplantačního programu a repatriaci postižených ze zahraničí. Nutno vyzdvihnout i úkoly spojené s prováděním záchranných a přepravních letů při velkých požárech, povodních, záplavách a jiných katastrofách.

Pyrotechnická služba

Pyrotechnická služba je vysoce specializovaný útvar Policie České republiky s celorepublikovou působností pro oblast pyrotechnických činností. Tyto činnosti jsou zabezpečovány odborně vyškolenými policejními pyrotechniky na pracovištích jednotlivých expozitur v rámci krajských ředitelství policie.

Mezi činnosti, jimiž se pyrotechnická služba prezentuje, patří odborné úkony, které jsou spojené zejména s používáním, vyhledáváním, shromažďováním, prověřováním, zneškodňováním, manipulací a přepravou výbušnin, munice, pyrotechnických výrobků, podezřelých předmětů a nástražných výbušných předmětů. V rámci své činnosti plní také úkoly spojené s metodickým řízením a zabezpečuje odborné profesní vzdělávání všech policejních pyrotechniků. Nedílnou součástí je také spolupráce s integrovaným záchranným systémem a preventivní činnost na úseku problematiky výbušnin a munice. Vzhledem k tomu, že pyrotechnická služba je zapsána v seznamu znaleckých pracovišť Ministerstva spravedlnosti ČR, zajišťuje také výkon kriminalisticko-technické činnosti a znaleckou činnost v oboru kriminalistika, odvětví pyrotechnika. Základní činnost pyrotechnické služby lze shrnout takto:

- Výkon pyrotechnických prací při vyhledávání a zneškodňování munice
- Výkon pyrotechnických prací při prověřování podezřelých předmětů
- Vyhledávání a zneškodňování nástražných výbušných systémů
- Výkon v oblasti kriminalistické pyrotechniky

Práce u pyrotechnické služby je nejen vysoce odborná, ale i riziková. S malou nadsázkou lze říci, že pyrotechnik se může zmýlit pouze jednou.

Útvar pro ochranu prezidenta České republiky ochranné služby

Základním a prvořadým úkolem policistů zařazených na tomto útvaru je ochrana prezidenta republiky. Je to souhrn opatření, jejichž cílem je zajištění bezpečnosti hlavy státu při současném zachování nutné tolerance vůči chráněné osobě a jejímu okolí. To znamená, že tato opatření na jednu stranu nemají za účel neopodstatněně izolovat chráněnou osobu od veřejnosti a okolí, ale na druhou stranu zase musí okamžitě a adekvátně reagovat na vzniklou bezpečnostní situaci. Souhrn opatření a úkolů, který útvar pro ochranu prezidenta plní lze shrnout do níže uvedených bodů:

- zajišťuje osobní ochranu a bezpečnostní ochranu a přepravu prezidenta, jeho manželky a dalších chráněných osob,
- zajišťuje osobní ochranu a bezpečnostní přepravu osob, kterým je po dobu jejich pobytu na území České republiky poskytována ochrana podle mezinárodních dohod,
- zajišťuje ochranu sídla prezidenta a objektů, kde pobývá,
- střeží objekty, v nichž pobývají další chráněné osoby,
- v souvislosti s ochranou prezidenta organizuje bezpečnostní akce,
- ve spolupráci s Kanceláří prezidenta republiky a Vojenskou kanceláří prezidenta republiky plní úkoly v oblasti příprav činnosti útvaru za krizových situací včetně stavu ohrožení státu a válečného stavu,
- provádí hygienicko-toxikologickou, pyrotechnickou a speciální technickou ochranu.

Ochrana prezidenta republiky vychází mimo jiné z obecně platných pravidel, jimiž se řídí všechny služby ochrany hlav států všude na světě. Málokdo také více, že útvar pro ochranu prezidenta České republiky plní také jeden významný úkol a tím je ochrana Českých korunovačních klenotů.

Útvar pro ochranu ústavních činitelů ochranné služby

Policisté útvaru pro ochranu ústavních činitelů ochranné služby plní úkoly stejného charakteru jako policisté útvaru pro ochranu prezidenta. Avšak objektem jejich ochrany jsou chránění ústavní činitelé České republiky a osoby, kterým je po dobu jejich pobytu na území České republiky poskytována ochrana podle mezinárodních smluv a dohod.

Kromě tohoto úkolů zajišťuje útvar pro ochranu ústavních činitelů také ochranu diplomatických objektů, jako jsou zastupitelské úřady a rezidence velvyslanců. Rovněž zabezpečuje ochranu chráněných objektů a prostorů zvláštního významu pro vnitřní pořádek a bezpečnost, které schválila vláda. Jde především o Poslaneckou sněmovnu Parlamentu ČR, Senát Parlamentu ČR, Ústavní soud ČR, Úřad vlády ČR, Ministerstvo zahraničních věcí, Ministerstvo vnitra a další chráněné objekty jako je např. mezinárodní letiště Praha – Ruzyně, které v současné době nese název „*Letiště Václava Havla – Praha*“. K přejmenování došlo dne 5. 10. 2012 na základě Usnesení vlády ČR č. 198 ze dne 21. 3. 2012. Dalšími úkoly je souhrn a komplex opatření směřujících

k zajištění nezávadnosti potravin určených pro chráněné osoby a v souvislosti s ochranou chráněných osob a objektů organizuje opatření k zajištění jejich bezpečnosti.

Útvar rychlého nasazení

Útvar rychlého nasazení je specializovaným útvarům Policie České republiky, který působí na území celého státu. Činnost útvaru je zaměřena především na boj proti terorismu. V souladu s vymezenou působností provádí útvar zákroky nejen proti teroristům ale také proti únosům osob a dopravních prostředků nebo proti nebezpečným pachatelům zejména organizované trestné činnosti a jiných zvláště závažných trestných činů. Příslušníci útvaru rychlého nasazení spolupůsobí také při ochraně českých zastupitelských úřadů a jejich pracovníků v zemích, kde to vyžaduje bezpečnostní situace. Ač se to nezdá, tak činnost tohoto útvaru je velmi různorodá, neboť jeho příslušníci musí být schopni zasahovat a pracovat nejen ve výškách, ale také v dopravních prostředcích a musí velmi dobře a bezpečně ovládat řízení motorových vozidel. Někteří policisté se specializují např. na činnost potápěče, pyrotechnika či odstřelovače. Příslušníci pak nejčastěji zasahují a zakročují na základě žádosti jiných útvarů, jako je např. útvar pro odhalování organizovaného zločinu nebo národní protidrogová centrála.

Kriminalistický ústav Praha

Kriminalistický ústav Praha je jedním z nejstarších a zároveň vysoce odborným pracovištěm Policie České republiky s celostátní působností. Ústav se specializuje na výkon kriminalisticko-technické a znalecké činnosti v oborech elektrotechnika, chemie, kriminalistika, písmoznalectví a strojírenství. Je zároveň také vědeckým ústavem specializovaný na znaleckou činnost těchto oborů a jako takový je zapsán v seznamu ústavů kvalifikovaných pro znaleckou činnost vedeném Ministerstvem spravedlnosti ČR. Kromě znalecké činnosti podává odborná vyjádření a expertizy v dalších odvětvích kriminalistiky, kterými je mechanoskopie, trasologie, elektrotechnika, defektoskopie, metalografie a technická diagnostika, balistika, zkoumání ručního písma, zkoumání písma psacích strojů, technické zkoumání dokladů a písemností, technické zkoumání pravosti platidel a cenin, daktyloskopie, chemie, fyzikální chemie, biologie, genetika, antropologie, fonoskopie, zkoumání videozáznamů, zkoumání fotografií a fotografické techniky, analýza dat a zkoumání

nosičů dat. Mimo to spravuje celostátní policejní evidence z různých oblastí zkoumání jako je např. ústřední daktyloskopická sbírka, ústřední sbírka balistických stop a v neposlední řadě i národní databáze profilu DNA.

Svojí činností tak pomáhá orgánům činným v trestním řízení při odhalování a usvědčování pachatelů trestné činnosti. Za dobu své existence se Kriminalistický ústav Praha stal nepostradatelnou a nenahraditelnou součástí práce policie v boji proti zločinu.

Národní protidrogová centrála SKPV

Národní protidrogová centrála služby kriminální policie a vyšetřování je policejním útvarem s celostátní působností a má několik expozitur na různých místech republiky. Tento specializovaný útvar byl primárně zřízen za účelem vyhledávání, odhalování, dokumentování a vyšetřování trestné činnosti na úseku nedovolené výroby, distribuce a obchodu s omamnými a psychotropními látkami, tedy drogami a jedy. V boji proti drogám se útvar specializuje na její organizovanou a mezinárodní formu.

Cílem je snižování nabídky nelegálních drog v České republice a prosazování práva v této oblasti. Kromě toho se podílí na tvorbě a realizaci národní strategie protidrogové politiky. V preventivní oblasti vytváří projekty zaměřené na vzdělávání odborné veřejnosti a navrhuje a realizuje primární preventivní opatření proti šíření toxikomanie. Při své činnosti spolupracuje národní protidrogová centrála s dalšími orgány státní správy a je garantem mezinárodní spolupráce Policie České republiky v této oblasti.

Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV

Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu je specializovaným útvarem služby kriminální policie a vyšetřování. Své sídlo má v Praze, avšak pro efektivnější práci bylo zřízeno detašované pracoviště také v Brně. Úřad vznikl 1. ledna 1995 rozhodnutím ministra vnitra České republiky. Od 1. 1. 2002 je součástí služby kriminální policie a vyšetřování.

Základním posláním úřadu je odhalovat a vyšetřovat trestné činy, které byly spáchané v období mezi 25. únorem 1948 a 29. prosincem 1989 a trestně stíhat jejich pachatele, kteří nebyli z politických důvodů spravedlivě a pravomocně potrestáni. Kromě odhalování a vyšetřování této trestné činnosti je neméně důležitá i činnost dokumentační. Ta spočívá ve shromažďování, vyhodnocování a zveřejňování materiálů,

informací a dokumentů dokládajících zločinnost komunistického režimu a jeho represivních složek. Jednou z forem je rovněž činnost publikační, dále pořádání přednášek, výstav a prezentace v médiích.

Útvar odhalování korupce a finanční kriminality SKPV

Útvar byl zřízen dne 15. 3. 2003 a to nařízením Ministerstva vnitra České republiky č. 71/2001. Jde o útvar s působností na celém území České republiky, který se věnuje prověřování a vyšetřování nejzávažnějších trestných činů na úseku korupce, závažné hospodářské, finanční a daňové kriminality.

Vedle trestního stíhání pachatelů uvedené trestné činnosti patří mezi jeho úkoly i zajišťování majetku pachatelů pro náhradu způsobených škod a zajišťování výnosů z jejich trestné činnosti. Při své činnosti útvar spolupracuje se zahraničními policejními složkami v oblasti společných vyšetřovacích týmů nebo v rámci mezinárodní právní pomoci. Také plní funkci ARO (Asset Recovery Office) za Českou republiku, jejíž náplní je dohledávání majetku pocházejícího z trestné činnosti.

Útvar pro odhalování organizovaného zločinu SKPV

Je jedním z celostátních útvarů služby kriminální policie a vyšetřování, jehož specializací je odhalování organizovaného zločinu. V rámci své působnosti se zaměřuje na zločinecké struktury páchající zvláště závažnou trestnou činnost násilného charakteru. Jde především o odhalování, vyšetřování a zjišťování pachatelů páchající trestnou činností:

- na úseku nedovoleného obchodování nebo přechovávání zbraní střeliva, vojenského materiálu, radioaktivních látek atd.
- v oblasti obchodu s lidmi a nelegální migrace
- násilné trestné činnosti, vydírání, nástražných výbušných systémů
- v oblasti padělání a pozměňování peněz a dalších platebních prostředků
- v oblasti terorismu a extremismu
- v oblasti zločineckých struktur a jejich aktivit na území ČR
- v oblasti rozsáhlé majetkové trestné činnosti

Činnost je dále zaměřena na zločinecké struktury, které souvisejí s mezinárodním organizovaným zločinem a mezinárodním terorismem. V neposlední řadě spolupracuje

s příslušnými mezinárodními institucemi a organizacemi jako je Europol, Interpol, Sirene, Eurojust apod.

Útvar speciálních činností SKPV

Útvar speciálních činností služby kriminální policie a vyšetřování je profesionální servisní složkou Policie České republiky. Vznikl jako samostatný celorepublikový útvar dne 15. ledna 2001. Hlavním podnětem pro jeho vznik bylo přijetí zákona č. 137/2001 Sb. o zvláštní ochraně svědka a dalších osob v souvislosti s trestním řízením a přijetí tzv. velké novely trestního řádu, která mimo jiné přesunula operativně pátrací prostředky ze zákona o policii do trestního řádu. Tento útvar je díky charakteru poskytovaných činností zvláště určeným útvarem ve smyslu zákona č. 412/2005 Sb. o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti. Z toho mu také vyplývá povinnost utajovat téměř veškerou svou činnost. Své služby poskytuje zejména:

- osobám ohroženým v souvislosti s trestním řízením, jimž může poskytovat zvláštní ochranu a pomoc, přičemž také metodicky řídí provádění krátkodobé ochrany a ve výjimečných případech ji rovněž může poskytovat,
- ostatním policejním útvarům v trestním řízení a to použitím agenta, prováděním předstíraného převodu a zabezpečováním krycích dokladů.

Útvar zvláštních činností SKPV

Útvar zvláštních činností služby kriminální policie a vyšetřování je celorepublikový specializovaný útvar plnící zvláštní úkoly Policie České republiky. Útvar v souladu s příslušnými ustanoveními trestního řádu, zákona o Policii České republiky a dalších právních předpisů provádí ve prospěch oprávněných bezpečnostních složek a subjektů odposlech a záznam telekomunikačního provozu, sledování osob a věcí a další specializované úkony.

Je jediným útvarem Policie České republiky, který je oprávněn provádět tyto úkony na celém území České republiky, čemuž odpovídá i organizační struktura útvaru. Kromě centrály v Praze působí také expozitury v jednotlivých krajích. Útvar metodicky působí v problematice sledování osob a věcí, a také řídí a technicky zajišťuje činnost systému centralizované ochrany.

Zdroj: VOKUŠ, J., *Policie České republiky*, Praha 2010, 2. vyd., 84 s., ISBN 978-80-254-7701-7
<http://www.policie.cz/clanek/utvary-s-pusobnosti-na-celem-uzemi-cr-312510.aspx>

ETICKÝ KODEX POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

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

1. Cílem Policie České republiky je

- a) chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti,
- b) prosazovat zákonnost,
- c) chránit práva a svobody osob,
- d) preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji,
- e) usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti.

2. Základními hodnotami Policie České republiky jsou

- a) profesionalita,
- b) nestrannost,
- c) odpovědnost,
- d) ohleduplnost,
- e) bezúhonnost.

3. Závazkem Policie České republiky vůči společnosti je

- a) prosazovat zákony přiměřenými prostředky s maximální snahou o spolupráci s veřejností, státními a nestátními institucemi,
- b) chovat se důstojně a důvěryhodně, jednat se všemi lidmi slušně, korektně a s porozuměním a respektovat jejich důstojnost,
- c) uplatňovat rovný a korektní přístup ke každé osobě bez rozdílu, v souladu s respektováním kulturní a hodnotové odlišnosti příslušníků menšinových skupin všude tam, kde nedochází ke střetu se zákony,
- d) při výkonu služby jednat taktně, korektně a vhodně uplatňovat princip volného uvážení,
- e) používat donucovacích prostředků pouze v souladu se zákonem; nikdy nezacházet s žádnou osobou krutě, nehumánně ani ponižujícím způsobem,
- f) nést odpovědnost za každou osobu, která byla omezena Policií České republiky na osobní svobodě,
- g) zachovávat mlčenlivost o informacích zjištěných při služební činnosti,

- h) zásadně odmítat jakékoliv korupční jednání, netolerovat tuto protizákonnou činnost u jiných příslušníků Policie České republiky, odmítnout dary nebo jiné výhody, jejichž přijetím by mohlo dojít k ovlivnění výkonu služby,*
- i) zásadně se vyhýbat jakémukoliv jednání, které by mohlo být střetem zájmů.*

4. Závazkem vůči ostatním příslušníkům Policie České republiky je

- a) usilovat o otevřenou a partnerskou spolupráci,*
- b) dbát, aby vztahy byly založeny na základě profesní kolegiality, vzájemné úcty, respektování zásad slušného a korektního jednání; jakékoliv formy šikanování a obtěžování ze strany spolupracovníků či nadřízených jsou vyloučeny,*
- c) netolerovat ani nekrýt podezření z trestné činnosti jiných příslušníků Policie České republiky a trestnou činnost neprodleně oznámit; stejně tak netolerovat ani jiné jejich protiprávní jednání či jednání, které je v rozporu s Etickým kodexem Policie České republiky.*

5. Osobním a profesionálním přístupem příslušníků Policie České republiky je

- a) nést osobní odpovědnost za svoji morální úroveň a svůj profesionální výkon,*
- b) chovat se bezúhonně ve službě i mimo ni tak, aby důstojně reprezentovali Policii České republiky svým jednáním, vystupováním i zevnějškem.*

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

**Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů
pro rok 2013**

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

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

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

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

Dotazník

Vážená kolegyně, vážený kolego,

rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění předloženého dotazníku, jehož výsledky budou součástí diplomové práce a jsou směřovány ke zjištění „motivace policistů ke službě v přímém výkonu“. Dotazník je anonymní a je sestaven a zpracováván tak, aby nedošlo k narušení práv na ochranu osobních údajů. Při vyplnění dotazníku prosím zaškrtněte křížkem pouze jednu možnost odpovědi, vyjma posledních otázek č. 21 a 22. Vyplněný dotazník zašlete (předejte) na součást OOP Kaplice, kde pracuji. Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku, který je nezbytnou součástí pro zpracování diplomové práce.

npor. Bc. Jiří Kalina

Údaje k respondentovi:

Pohlaví : muž žena **Vzdělání:** středoškolské vysokoškolské

Délka služ. poměru: do 5 let 5-10 let 10-15 let 15-20 let nad 20 let

Zařazení u Policie ČR : Služba pořádkové policie Služba dopravní policie
Služba kriminální policie Služba cizinecké policie

1. Víím, jaké jsou mé úkoly a jak je mám plnit, abych dosáhl(a) dobrých výsledků

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

2. Mohu spolurozhodovat o věcech, které souvisejí s mojí prací

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

3. Pro to, abych mohl(a) kvalitně vykonávat svou práci, mám potřebné informace

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

4. Svou práci musím často dělat jinak, než bych chtěl (a) a uměl (a)

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

5. Jsou mi vytvářeny vhodné pracovní podmínky (materiální i technické) abych mohl (a) podávat kvalitní výkon

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

6. Jsem zavalen (a) zbytečnou prací

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

7. Domnívám se, že můj nadřízený mou práci spravedlivě oceňuje

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

8. Je mi poskytován dostatečný prostor pro můj kariérní růst

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

9. Mám dostatek informací o dění v Policii ČR

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

10. Mé příjmy jsou v souladu s úsilím, které vynakládám

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

11. Jsem vhodně motivován (a) k dosahování kvalitních výsledků v mé práci

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

12. Považujete motivační program Policie ČR pro policisty za dostatečný?

Ano *Ne* *Nevím* *Nemám informace o motivačním programu Policie ČR*

13. Informační systémy, se kterými pracuji mi usnadňují práci

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

14. Vybavení pracoviště je na překážku mému pracovnímu výkonu

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

15. Dostávám příliš informací, které jsou pro moji práci nepotřebné

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

16. Jsem hodnocen (a) za můj výkon a kvalitu odvedené práce

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

17. Práce u Policie ČR naplnila mé očekávání

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

18. Svoji práci hodnotím jako

Velmi zajímavou *Zajímavou* *Nezajímavou* *Velmi nezajímavou*

19. Práce u Policie ČR je pro mě stále perspektivní

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

20. Celkově jsem s prací u Policie ČR spokojen (a)

Naprosto souhlasím *Spíše souhlasím* *Spíše nesouhlasím* *Naprosto nesouhlasím*

21. Po důkladném uvážení vyberte a označte pouze 3 níže uvedené aspekty, které mají podle Vás největší pozitivní vliv na výkon Vaší práce, které označíte v pořadí 1-3 (1 – nejvíce pozitivní vliv, 2 – menší pozitivní vliv, 3 – nejmenší pozitivní vliv)

Vliv na výkon práce u Policie ČR	1	2	3
<i>Uznání a ocenění přímým nadřízeným</i>			
<i>Dodržování přijatých pravidel</i>			
<i>Komunikace a informace</i>			
<i>Trénink a školení</i>			
<i>Pracovní atmosféra</i>			
<i>Interní spolupráce</i>			
<i>Prostor pro vlastní iniciativu</i>			
<i>Možnost profesního postupu</i>			
<i>Respektování mého názoru</i>			
<i>Pracovní porady</i>			
<i>Pracovní prostředí</i>			
<i>Pracovní doba</i>			
<i>Výše mzdy</i>			
<i>Způsob řízení</i>			
<i>Pracovní náplň</i>			
<i>Image Policie ČR</i>			

Jiné aspekty (uved'te prosím jaké a známku) :

.....

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

Vliv na výkon práce u Policie ČR	1	2	3
<i>Uznání a ocenění přímým nadřízeným</i>			
<i>Dodržování přijatých pravidel</i>			
<i>Komunikace a informace</i>			
<i>Trénink a školení</i>			
<i>Pracovní atmosféra</i>			
<i>Interní spolupráce</i>			
<i>Prostor pro vlastní iniciativu</i>			
<i>Možnost profesního postupu</i>			
<i>Respektování mého názoru</i>			
<i>Pracovní porady</i>			
<i>Pracovní prostředí</i>			
<i>Pracovní doba</i>			
<i>Výše mzdy</i>			
<i>Způsob řízení</i>			
<i>Pracovní náplň</i>			
<i>Image Policie ČR</i>			

Jiné aspekty (uved'te prosím jaké a známku) :

.....

Ještě jednou Vám děkuji za čas, který jste věnoval (a) vyplnění tohoto dotazníku.

npor. Bc. Jiří Kalina