

Motivace policisty ke službě v přímém výkonu

Bc. Lubomír Kachlík

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lubomír KACHLÍK**
Osobní číslo: **H118446**
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 společenskovědního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

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

- na aspekty počáteční motivace k výkonu služby u Policie ČR;
- na hledání odpovědi na otázku jaké jsou motivační a demotivační faktory služby u Policie ČR;
- na možnosti pomoci sociální pedagogiky při zvládnutí demotivujících faktorů vznikajících v souvislosti se současnými destabilizačními procesy uvnitř Policie ČR.

Součástí práce bude sociologický průzkum (event. drobný sociologický výzkum) zaměřený na zjištění motivačních a demotivačních činitelů u příslušníků Policie ČR s rozdělením na motivaci u příslušníků podle délky trvání služebního poměru.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v platném znění, včetně novel a důvodové zprávy
- KRAUS, B., Základy sociální pedagogiky, 1. vyd., Portál Praha, 2008.
- NAKONEČNÝ, M., Motivace pracovního jednání a její řízení., Management Press Praha, 1992.
- PLAMÍNEK, J., Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd., Grada Praha, 2009.
- ŘEHOŘ, Antonín. Metodické pokyny pro vypracování bakalářské a diplomové práce. Brno: IMS, BonnyPress 2008.

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 Mühlbacher, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PhDr. František Vlček, 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 obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ 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 § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně

.....
Podpis

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

(1) Vysoká škola 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 výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

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

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

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, utíže-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 vzdělávacímu 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 výdělků jim dosažených 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 přihlíží k výši výdělků dosažených školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Základním tématem práce je profesní motivace příslušníků policie ČR. V teoretické části práce jsou objasněny pojmy motivace a stimulace a jednotlivé motivační teorie. V korespondenci s tématem je zde rozebrána organizace Policie České republiky a jsou charakterizovány úkoly policistů v přímém výkonu. V praktické části jsou popsány výsledky výzkumu, zkoumající motivační i demotivační faktory působící na policisty.

Klíčová slova:

Motivace, stimulace, Policie České republiky, přímý výkon služby

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

The topic of this thesis is professional motivation of Police officers in the Czech Republic. The theoretical part defines motivation and stimulation, and describes several motivational theories. There is also explained organization of Police of the Czech Republic and working conditions and tasks of the police officers in direct service. The practical part deals with the results of the survey inquiring motivational and demotivational factors which can affect police officers.

Keywords:

Motivation, stimulation, Police of the Czech Republic, direct service,

Děkuji paní PhDr. Geraldině Palovčikové, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc a její podnětné vedení při zpracování mé diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE A JEJÍ PODSTATA	11
1.1 MOTIVACE VS. STIMULACE.....	14
1.2 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	17
1.3 TEORIE MOTIVACE.....	17
1.3.1 Teorie zabývající se poznáním příčin pracovní motivace.....	18
1.3.2 Teorie zabývající se průběhem motivačního procesu	23
2 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	28
2.1 REFORMA POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY.....	31
2.2 CHARAKTERISTIKA SLUŽBY V PŘÍMÉM VÝKONU.....	35
2.3 NÁROKY NA POLICISTU V PŘÍMÉM VÝKONU.....	38
3 MOTIVACE PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	46
3.1 MZDOVÉ PODMÍNKY, ODMĚŇOVÁNÍ, BENEFITY A DALŠÍ FINANČNÍ NÁLEŽITOSTI PLYNOUCÍ ZE SLUŽEBNÍHO POMĚRU	46
3.2 VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	51
II PRAKTICKÁ ČÁST	53
4 POROVNÁNÍ MOTIVAČNÍCH A DEMOTIVAČNÍCH FAKTORŮ	54
4.1 VÝCHODISKA VÝZKUMU	54
4.2 ANALÝZA VÝZKUMU	56
4.3 MOŽNOSTI SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKY PŘI REDUKCI DEMOTIVAČNÍCH FAKTORŮ.....	82
ZÁVĚR	83
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	84
SEZNAM PŘÍLOH	87

ÚVOD

Služba u Policie České republiky je mnohdy velmi různorodá a zajímavá. Sloužící policista se zde dostává do situací, ve kterých by se jiní lidé nechtěli ocitnout. Zejména služba v přímém výkonu je náročná hned z několika důvodů: policista zařazený v přímém výkonu je v neustálém kontaktu s lidmi, je zpravidla prvním, kdo je na místě při kriminální či jiné nebezpečné události. Jedná se o zaměstnání s velmi specifickými a mnohdy nelehkými a náročnými úkoly, nesoucí sebou nezanedbatelnou psychickou zátěž.

V posledních letech prochází Policie České republiky různými změnami. Jsou to změny vynucené jak hospodářskou a ekonomickou situací v celém světě, tak i změnami vycházejícími ze snahy o přiblížení policie občanům a snahy o odtržení zažitého obrazu represivních složek z dob normalizace. Jako všechny změny, jsou i tyto různě přijímány. Některé jsou policisty akceptovány bez větších problémů, jiné naopak se silnými rozpaky i emocemi. Stále se opakující snahy o reorganizace, snižování rozpočtu peněz plynoucích do Policie České republiky a s ním spojené krácení platů, zvyšující se nebezpečnost pachatelů a v neposlední řadě silně rozšířený klientelismus v rámci postupu v kariérním řádu - všechny tyto příčiny mohou vést ke změnám v přístupu policistů ke službě, zejména u policistů sloužících v přímém výkonu, tzv. „na ulici“.

A právě v důsledku zmíněných faktorů dochází ke ztrátě motivace hlavně zkušených a schopných policistů, kteří následně opouštějí sbor policie a míří do soukromého sektoru. Sám jsem nastupoval do služby plný ideálů, očekávání a motivace k práci.

Zpracovávané téma jsem si vybral na základě své vlastní zkušenosti a proto, že mne zajímají i názory a postoje na daný problém ze strany mých kolegů. Proto se v diplomové práci „Motivace policisty ke službě v přímém výkonu“ budu snažit objektivním způsobem přiblížit motivaci mužů a žen k výkonu tohoto druhu zaměstnání.

Za hlavní cíl práce považuji zjistit stav motivace příslušníků Policie ČR zařazených v přímém výkonu služby k setrvání ve službě a vykonávání tohoto druhu služby. Snažím se o objasnění aspektů, které motivují policisty k setrvání ve službě v přímém výkonu. Zjišťuji, co by je vedlo ke změně svého zařazení v rámci Policie ČR. V této souvislosti se také věnuji otázce, z jakého důvodu by uvažovali o změně profese nebo by ji dokonce změnili. Dotazníkové šetření se týká motivace ke zvýšení vzdělání, jakožto jednoho z prostředků k postupu v rámci kariérního řádu.

Parciálním cílem práce je zjištění, jaká byla počáteční motivace ke vstupu do sboru Policie ČR. Zaměřím se i na to, co je považováno za důležité hodnoty práce u Policie ČR a jak jsou policisté obeznámeni s aspekty profesního růstu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE A JEJÍ PODSTATA

Úvodem je důležité zmínit původ slova motivace. Slovanovo motivace pochází z latinského slova “movere“ – hýbati, pohybovati (Křivohlavý, 2006). Což můžeme chápat jako obecné označení pro vnitřní a vnější podněty, které jedince směřují k činnosti a k odpovídajícímu jednání a chování (Provazník, Komárková, 1996). Samotný pojem motivace, jak už to ovšem u výkladu psychologických pojmů bývá, nemá jediné vymezení. Je mnoho vysvětlení, jak se dá motivace chápat.

Na začátku vymezování tohoto pojmu bylo uváděno, že se jedná o proces, který pouze energetizuje jednání a chování jedince. Až následně, po dalším zkoumání, začal pojem motivace získávat další možná vysvětlení. Například C.F. Grauman vidí motivaci jednoduše, jako něco v nás a kolem nás, co nás vede, žene a nutí, abychom se chovali určitým způsobem a ne jiným (Nakonečný, 1998). „Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“

H. Thomae shrnul různé vysvětlení motivace následovně: 1. motivace jako příčina pohybu, 2. motivace jako důsledek změn stavu organismu, 3. motivace jako abstrakce z kontinua aktivace, 4. motivace jako determinanta zaměřování chování, 5. motivace jako výklad smysluplných souvislostí duševního života a 6. motivy jako důvody rozhodování v situaci volby.“ (Nakonečný, 1998) Aktivizované jednání motivací může vést k tomu, aby jedinec něco udělal a konal, ale může vést i k tomu, aby jedinec něco nekonal. Motivaci je možné chápat dále ve smyslu psychologického stavu, který vyvolává činnost, chování nebo jednání a zaměřuje jej určitým směrem“ (Linhart, 1996). Motivace je nedílnou součástí existence člověka. Nacházíme ji ve všech našich činnostech – při sportu, studiu, v pracovních profesích a dalších oblastech lidského jednání.

Motivace může být jak uvědomované chování, tak se může jednat o zcela nevědomé jednání. (Bedrnová, Nový, 2002). Dělíme ji tedy na vědomou a nevědomou. Naše jednání je v naprosté většině případů motivováno nevědomě, tedy na základě pudů. Lidé často neznají nebo nechtějí znát své skutečné motivy, které jsou sociálně nežádoucí, obecně nepřijímané nebo trapné.

Motivaci lze dále dělit na primární a sekundární. Toto rozdělení pochází z teorie učení, kdy primární motivy jsou vrozené a sekundární získané.(Růžička, 1992)

Charakteristickým rysem je, že motivace má tzv. trojdimenzionální působení. Tedy působí na chování jedince ve třech dimenzích:

- vyvolává jednání jedince a směřuje ho k cíli (může ho i od cíle odvracet)
- určuje sílu chování a jednání potřebnou k dosažení cíle
- udržuje jednání a chování až k dosažení cíle

MOTIV

Zdrojem motivace je motiv, který je důvodem tohoto procesu. Lze jej považovat za základní jednotku motivace. Motiv je zacílen na dovedení jednání k určitému cíli. Na jedince a jeho chování může v jednom časovém okamžiku působit i více motivů. Motivy mohou mít stejný směr, ale mohou se i částečně lišit. Spojením stejných a podobných motivů dochází k zesílení jednání směřujícího k určitému cíli. Motivy však mohou mít i zcela opačný směr. Protichůdně a opačně orientované motivy zeslabují motivaci, zeslabují svůj účinek na lidské jednání, což může vést i ke zmaření cesty k cíli. Po dosažení cíle se motivy vytrácí. Motivy mohou mít pouze krátkodobý účinek, např. pocit hladu nebo mohou mít i dlouhodobý charakter, např. zájmy.

Motivy lze dělit na nižší, což jsou motivy vrozené, které má člověk uloženy v pudové výbavě, a vyšší, tedy ty, které získal v průběhu života. Dále rozeznáváme také například motivy vědomé a nevědomé (Mayerová, Růžička, 1994).

Hilgard charakterizuje motivy takto:

- lidské motivy se v každé další kultuře odlišují, ale liší se i v rámci stejné kultury u každého jedince,
- stejné motivy se mohou projevit různým způsobem,
- stejném chování může být výsledkem působení různých motivů,
- projevy motivů můžeme u jedince sledovat, ale mohou působit zcela skryté,
- jeden akt může být výsledkem působení několika motivů v jeden okamžik (Hilgard, 1962, dle Nakonečný, 1997).

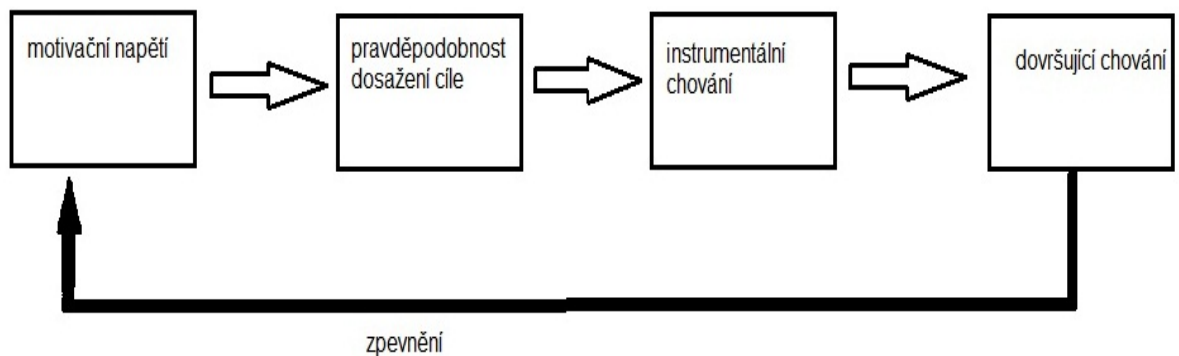
V rámci motivovaného chování jedince je možné se setkat i s tzv. substitucí motivů. Ta spočívá v náhradě neuspokojeného motivu a nedosaženého cíle jiným motivem a cílem tak, aby se podařilo maximálně naplnit aktuální motivaci. Jako příklad substituce motivů můžeme uvést, že nadměrné jedení nemusí být způsobeno nadměrným hladem nebo chutí k jídlu, ale může být způsobeno častou samotou nebo zvýšenou úzkostí a stresem. Časté vyhledávání sexuálních styků nemusí být vyvoláno silným sexuálním apetitem, ale jedince k tomuto jednání může vést pocit méněcennosti apod.

Motivaci jedincova chování mohou mít na svědomí i tzv. komplexy, což jsou zvláštní druhy motivů. Komplexy vychází obvykle z negativních zkušeností, jejichž určitým nepřijetím, neasimilací, dochází k trvalému a neuvědomovanému vlivu na motivaci, kdy je cílem kompenzace tohoto komplexu. Příklad komplexu může být např. méněcennost, která vede k neuvědomovanému vyvyšování se vůči ostatním.

Motivaci můžeme tedy chápat jako působení určitého celku motivů. Je to psychologický proces a motiv stojí za tímto procesem, protože aktivizuje jednání a zaměřuje ho na určitý cíl.

MOTIVAČNÍ PROCES

Obrázek č. 1 - Průběh motivace



Na počátku motivačního procesu je vždy určité motivační napětí, které vznikne porušením vnitřní rovnováhy (stav nedostatku nebo nadbytku). Odstranění vzniklého napětí znamená obnovení psychické rovnováhy a je považováno za potřebné. (Nakonečný, 1992).

Právě v důsledku motivačního napětí a s cílem obnovit rovnováhu dochází k instrumentálnímu, tj. subjektivně účelnému chování. Dochází k němu, pokud je motiv dostatečně silný a vidina cíle atraktivní. V důsledku zkušenosti je požadované úsilí vyhodnoceno subjektem jako reálné, je-li situace, v níž se jedinec nachází, příznivá (Nakonečný, 1992).

Je dosaženo cíle a reakce se dovršuje redukcí motivu, respektive uspokojením potřeby. Dochází k hodnocení, jestli bylo cíle dosaženo dostatečně.

1.1 Motivace vs. stimulace

Motivy bývají často zaměňovány se stimuly a s nimi spojenou stimulací. Přestože je stimulace specifická forma motivace, je třeba tyto pojmy odlišit, protože na rozdíl od motivů jsou stimuly a stimulace vnějšími činiteli, podněty, které ovlivňují motivaci a chování jedince. Mezi prostředky stimulace patří pobídky v podobě pozitivních či negativních odměn. Stimulaci můžeme chápat jednodušeji než motivaci, například jako proces v podobě vyplácení odměny, krmení a napájení. A dokud se tímto kompenzuje určité nepohodlí, které přináší výkon nějaké aktivity, je možné očekávat, že se aktivita bude nadále vykonávána, resp. práce provedena. Jenže pokud dojde k zastavení této kompenzace, je velmi pravděpodobné, že dojde k zastavení práce, snížení až zastavení aktivity. Takto lze charakterizovat negativum stimulace - aktivita je buzena pouze po dobu působení stimulů (Plamínek, 2007).

Stimulaci je také možné definovat jako působení z vnějšku na jedincovu psychiku, čímž dojde ke změně jeho činnosti, a zároveň ke změně motivace. Jako stimuly lze tedy označit jakékoli podněty, které vyvolávají změnu v motivaci jedince.

Stimuly se dělí na:

- Impulsy – vychází z vnitřních podnětů (bolest hlavy)
- Incentivy – mají původ ve vnějším prostředí (pochvala, uznání, finanční odměna) (Bedrnová, Nový, 2002).

Stimulaci můžeme provádět pozitivním nebo negativním hodnocením. Pozitivní stimuly, resp. pozitivní hodnocení, jsou zaměřeny na ohodnocení výkonu v očekávání, že se tak jedinec bude chovat i v budoucnu a předvede stejný výkon a bude čekat opět kladné hodnocení. Kdežto negativní stimulace má za úkol ohodnotit jedince takovým způsobem, aby byla jeho dosavadní aktivita utlumena, jinak nasměrována nebo zcela zastavena a to i s výhledem do budoucna.

Obě formy působení stimulace mají své využití v praxi. Využívání obou způsobů je závislé na dobré znalosti manažera svých podřízených. Je třeba je užívat v souladu s motivací daného jedince. Manažeři využívající stimulaci usilují o dosažení dvou cílů v podobě podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem a dalšího osobnostního rozvoje pracovníků (Pauknerová, 2006).

Známe mnoho druhů prostředků stimulace a není třeba je vždy všechny využít.

Jako příklady stimulačních prostředků je možné uvést:

- Hmotná odměna – je prostředkem k uspokojení životních potřeb člověka, proto se jedná o nejvýznamnější stimul. Jeho vliv je veliký. Zahrnuje stálou částku platu, pohyblivé složky, odměny, v podobě nefinančních benefitů (např. služební auto, mobilní telefon, notebook, příspěvky na penzi, na stravu, sport či dovolenou, atd...).
- Obsah práce – je možné jej užívat jako prostředek stimulace, protože obsah samotné práce hraje velkou roli pro její vykonávání. Zde se operuje zejména s odpovědností, samostatností, seberozvojem, mocí atd.
- Osoba vedoucího pracovníka – stimulací pro práci je i styl vedení, osoba manažera, řešení konfliktů ze strany manažera, styl komunikace.
- Atmosféra v pracovní skupině – člověka, jako tvora se sociálními potřebami a jeho vztah k práci ovlivňují i sociální faktory v pracovní skupině. Zde se můžeme setkat s pracovními a osobními vztahy ve skupině, čitelností vztahů ve skupině a komunikací ve skupině.
- Pracovní prostředí a jeho podmínky – mezi ně patří pracovní doba, režim pracovní doby a kvalita prostředí k vykonávání práce.
- Náplň práce a její prestiž – stimul, který je vázaný na okolní společnosti. Na její úrovni a způsobu chápání jednotlivých oborů a zaměstnání. Těžko ovlivnitelný faktor ze strany zaměstnavatele. V případě kladného chápání daného oboru, je však silným stimulem (Pauknerová, 2006).

Velmi důležitým stimulačním prostředkem jsou tzv. benefity, zaměstnanecké výhody. Ty jsou v rámci Policie České republiky celkem zajímavé a plně se jim věnuji v další kapitole. Všeobecně se jedná o organizací poskytnutou zvláštní formu odměny. Zaměstnanecké výhody nejsou zpravidla vázány na konkrétní kvantitativní ukazatele výkonnosti daného zaměstnance. Tyto výhody plynou z faktu, že je jedinec zaměstnanec právě takové firmy či organizace, která určité benefity poskytuje. Poskytování zaměstnaneckých výhod se mění i s vykonávanou pozicí ve firmě či organizaci. Benefity poskytované zaměstnancům mají mnoho různých podob.

Jako nejznámější můžeme jmenovat:

- příspěvek na stravu nebo poskytnutí stravenek,
- služební vozidlo určené i k soukromému využívání,

- služební notebook,
- placený služební mobilní telefon k volnému použití,
- zaměstnanecké slevy,
- možnost nákupu v podnikové prodejně s výraznou slevou,
- příspěvek na dopravu, poskytnutí jízdenek, svozy zaměstnanců,
- rekreace na podnikových rekreačních střediscích,
- umožnění vzdělání a další profesní vzdělávání hrazené zaměstnavatelem,
- zajištění ubytování i pro rodinu,
- bezplatné podnikové mateřské školky apod. (Pelc 2009)

Zaměstnanecké výhody jsou mnohdy rozhodujícím faktorem pro zvolení daného zaměstnání a jeho zodpovědný výkon. Způsob poskytování a druhy zaměstnaneckých výhod jsou zvoleny buďto samotným zaměstnavatelem nebo jsou výsledkem práce podnikových odborů. Druhy zaměstnaneckých výhod se v čase mění. Proto se od některých odstupuje a nahrazují je nové. V současné době jsou populární třeba teambuildingové programy. Preferování výhod je samozřejmě jiné u řadových zaměstnanců, např. stravenky a u zaměstnanců ve vyšších pozicích např. služební vůz pro osobní účely. Zaměstnanecké výhody mohou být poskytovány celoplošně nebo je organizacemi nabízen tzv. cafeteria systém. (D'Ambrosová, 2007).

Cafeteria systém spočívá v možnosti výběru z několika zaměstnaneckých výhod. Můžete si vybrat jednu nebo více zaměstnaneckých výhod, podle toho, zda je hodnotíte jako potřebné a zajímavé. Pokud se vaše potřeby změní, můžete si změnit i poskytované výhody. Díky možnosti volby a změny výhod se tento systém začíná více prosazovat. Zaměstnanec v tomto systému může pocítovat i výhodu, v tom, že ze strany zaměstnavatele je lépe reagováno na jeho potřeby. Zaměstnanec tak získá ze svého pohledu více, ačkoli celkový rozpočet je stejný, nebo dokonce nižší než u plošného systému (Armstrong, 1999).

V případě zaměstnaneckých výhod se také v poslední době velmi hovoří o tzv. home office. Podstatou této výhody je pružná pracovní doba. Zaměstnanec si sám může zvolit, kdy bude přítomen fyzicky v zaměstnání nebo kdy bude pracovat tzv. z domu. Celkově koncepce pružné pracovní doby se jeví jako silná zaměstnanecká výhoda. Tento způsob zohledňuje různé potřeby zaměstnanců. Jedná se však o výhodu, kterou nemohou

čerpat výrobní zaměstnanci. Je směřována do horních pater vedení firmy nebo organizace. (D'Ambrosová, 2007)

1.2 Pracovní motivace

Tato práce je zaměřena především na motivaci pracovní, která dnes platí za jeden z důležitých problémů řízení. V současnosti, při vedení pracovního kolektivu nejsou nejdůležitější tlak a sankce udělené nadřízeným, nýbrž jeho schopnost přesvědčovat, motivovat. Díky této schopnosti nadřízený učiní spolupracovníkům podnikové cíle srozumitelné a plně a zcela je integruje do dění podniku, takže mohou dobrovolně přijmout cílové představy managementu za své.

Pracovní motivace se dá také nazvat motivací k pracovní činnosti. Rozumí se tím vyjádření přístupu jednotlivce k práci a jeho ochota pracovat, která vychází z určitých vnitřních pohnutek (tj. motivů). V této souvislosti se také uvažuje o postoji člověka k práci, ať už k práci jako takové nebo k práci v konkrétním podniku na konkrétní pozici. Často se mluví o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce (např. na práci fyzickou nebo duševní, práci v podnicích orientovanou na výkon nebo práci pro neziskové organizace). Jsou zde tedy zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti a také to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány.

Z tohoto hlediska se rozlišují:

- Primární (intrinsecké, vnitřní) motivy: potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizace...
- Sekundární (extrinsecké, vnější) motivy: především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, vlastní důležitost...

Člověk, kterého práce baví, tedy uspokojuje své přímé motivy a protože ještě dostane zapláceno, uspokojí i potřeby vnější. Naopak pokud práce nesplňuje naše představy, neuspokojuje naše vnitřní potřeby, nebo je pro nás pouze prostředkem uspokojování jiných potřeb, je třeba dodat z vnějšku patřičné podněty (Haberleitner, 2009).

1.3 Teorie motivace

V současnosti neexistuje jedna jednotně akceptovaná teorie motivace. Ke každé z níže uvedených teorií by měl jiný autor námitky. I tak je třeba se jimi zabývat, především

vzhledem k jejich zajímavosti a proto, že jsou užívány v praxi. Přes veškerou rozmanitost je jejich hlavním cílem poznání a vysvětlení jednání člověka, v důsledku jeho motivace. V současné době je patrná snaha všech firem a podniků o maximalizaci výkonu svých zaměstnanců. Snaha o maximální loajální přístup zaměstnanců k zaměstnavateli. Zároveň, ve světle ekonomické krize, je třeba tohoto dosáhnout bez zvýšení nákladů na výkon zaměstnance. Proto je důležité v rámci podniku stanovit efektivní motivační plán s využitím motivačních teorií (Plamínek, 2007).

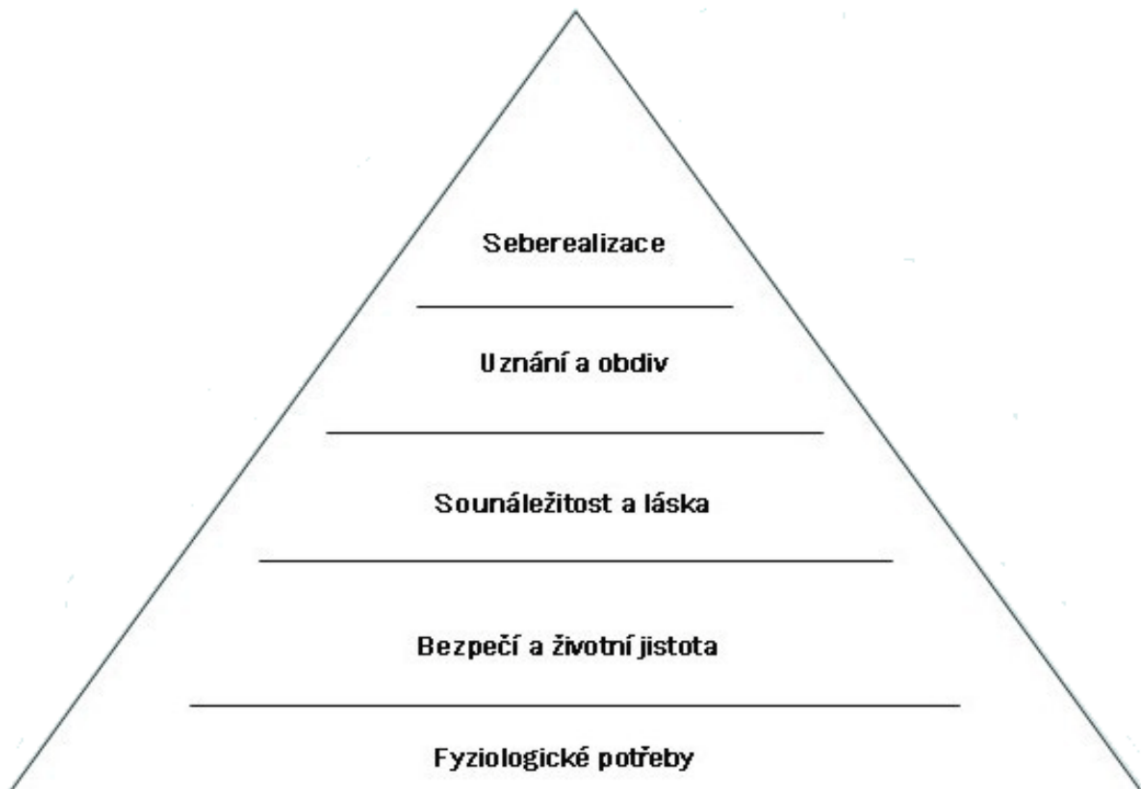
1.3.1 Teorie zabývající se poznáním příčin pracovní motivace

Teorie hierarchie lidských potřeb A. Maslowa

A. Maslow je jeden z nejznámějších zakladatelů humanistické psychologie. Maslow se zaměřoval na hodnoty a smysl života a vycházel z předpokladu, že lidské jednání je vedeno potřebami. Východisko viděl v tom, že motivace vzniká z neuspokojených potřeb jejich uspokojením. Jedná se o tzv. homeostatický model motivace, kdy narušením homeostáze dochází k potřebě ji vyrovnat, a tudíž k motivaci jednání, které směřuje k cíli – vyrovnání narušeného. Teorii Abrahama Maslowa lze aplikovat v praxi řízení lidských zdrojů. Ukazuje, že i motivaci k práci určují lidské potřeby, a že pokud chce zaměstnavatel uspět, je třeba znát potřeby pracovníků a uspokojovat je. Přinesla zjištění, že ke správné motivaci zaměstnanců nestačí jen trvalé uspokojování určitých potřeb jako je např. pravidelné zvýšení platu, nebo povýšení. Při motivaci k výkonu je třeba uspokojovat i jiné potřeby jako jsou ty sociální, potřeby uznání a seberealizace.

Maslow uspořádal potřeby hierarchicky podle jejich důležitosti - tzv. Maslowova hierarchická pyramida potřeb. Je uspořádána na principu postupného uspokojování potřeb od nejnižší úrovně po vrchol kdy po uspokojení potřeb jedné vrstvy nastupuje potřeba úrovně vyšší, jejíž naplnění člověka motivuje.

Maslowova hierarchická teorie potřeb se stala známá a měla za následek zvýšení zájmu o motivaci pracovníků.



Obrázek č. 2 Pyramida potřeb A. Maslowa (Tay L, and Diener E., 2011).

- **fyziologické potřeby** – jsou základní lidské potřeby jako např. potřeby potravy, vody a sexu. Jejich neuspokojení vede k dominanci těchto potřeb a nic jiného nedokáže člověka dále motivovat.
- **potřeby bezpečí a jistoty** – následují po fyziologických potřebách. Jsou motivátorem lidského jednání až po naplnění základních fyziologických potřeb. K potřebám bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. V zaměstnání se tyto potřeby vyskytují jako potřeba jistoty zaměstnání.
- **sociální potřeby** – vychází ze společenské povahy lidí v podobě touhy po sdružování a přátelství. Tato úroveň již není v podobě fyzické, ale psychické a její neuspokojení může vést k negativnímu vlivu na psychický vývoj jedince.
- **potřeby uznání (úcty)** – obsahují potřebu něco znamenat pro ostatní lidi. Potřeba oprávněného a zaslouženého uznání od ostatních osob a vede k pocitu společenské prestiže.

- **potřeby seberealizace** – můžeme vysvětlit jako potřeby plně realizovat svůj talent a schopnosti a snaha být zdatný a úspěšný. Uspokojení těchto potřeb je možné po splnění všech předchozích (Tay L, and Diener E., 2011).

Teorie A. Maslowa má největší přínos ve svém zaměření na lidské potřeby. Je srozumitelná a celkem jednoduchá. Je však zpochybňována ke své přísné hierarchii potřeb, protože nerespektuje individuální rozdíly jedinců. Sám tvůrce svoji teorii považoval za univerzální.

Dvoufaktorová teorie potřeb F. Herzberga

Dá se říci, že se jedná o další často zmiňovanou teorii pracovní motivace, která se zaměřuje na potřeby (Bedrnova, Novy, 2002). Herzbergova teorie se zabývá zkoumáním příčin spokojenosti a nespokojenosti a jejich vztah považuje za nelineární, což znamená, že opakem spokojenosti není nespokojenost.

Herzbergova dvoufaktorová teorie byla vytvořena na podkladě rozhovorů, které byly prováděny mezi inženýry a účetními. Základ teorie vychází z předpokladu, že v jedinci jsou obsaženy dvě skupiny protikladných potřeb. Na jedné straně je základní biologická potřeba vyhnouti se bolesti. Na druhé straně je typická lidská potřeba psychického růstu (Bedrnova, Novy, 2002). Po uskutečnění výzkumu došel Herzberg k závěru, že pracovní spokojenost je ovlivněna dvěma skupinami odlišných faktorů a nazval je hygienické faktory a motivátory.

Herzberg nazývá hygienické faktory také jako dissatisfactory či frustrátory a vztahuje je k pracovnímu prostředí a je možné je přirovnat k vnějším faktorům motivace. Herzberg uvádí, že v důsledku nedostatku a nízké kvality hygienických faktorů dochází k nespokojenosti, kdy však na druhé straně jejich přítomnost nevede k přímému vlivu na spokojenost, ale vzbuzuje stav definovatelný jako ne-nespokojenost.

K hygienickým faktorům patří:

- plat
- mezilidské vztahy
- kontrola
- politika organizace a vedení
- pracovní podmínky

Motivátory silně souvisí se spokojeností v práci a k samotné práci se i vztahují. Jedná se o vnitřní faktory motivace a směřují vztah člověka k práci. V případě naplnění faktorů v dostatečné kvalitě vedou tyto zdroje k pracovní spokojenosti a motivaci k práci. V případě jejich nedostatečného naplnění a kvality dochází k omezení motivace pracovníka, který není spokojen. Nevedou však k nespokojenosti. Do této skupiny Herzberg zařadil:

- úspěch
- uznání
- práci samotnou
- odpovědnost
- možnost postupu.

Podle Herzbergovi teorie pracovní spokojenost nemůže vzniknout na základě působení vnějších podmínek, ale k pracovní spokojenosti mohou vést pouze motivátory. Hygienické faktory vedou k vyhnutí se nepříjemným věcem. V Herzbergově teorii mají motivátory hlavní a důležité postavení (Kollarik, 1993).

Pokud bychom se podívali na přínos dvoufaktorové Herzbergovy teorie pracovní motivace, tak je možné jej najít ve zjištění, že pokud nezajistíme základní pracovní podmínky, může dojít k omezení pracovní motivace nebo k jejímu úplnému utlumení. Praktickým přínosem Herzbergovy teorie je metoda motivování lidí známá jako obohacování práce.

Alderferova teorie potřeb

Clayton Alderfer založil svoji teorii na čtyřech principech, které se skládají z následujících hypotéz:

- hypotéza frustrace: založená na předpokladu, že potřeba, která je nenaplněná se stane dominantní
- hypotéza frustrace-regrese: vychází z předchozí hypotézy a vyjadřuje domněnku, že v případě nemožnosti naplnit jednu potřebu, pak dominantní potřeba je nahrazena jinou, podřadnou potřebou.
- hypotéza progresivního uspokojení: následkem uspokojení jedné potřeby je vznik další potřeby.

- hypotéza progresivní frustrace: pokud nedojde k naplnění potřeby, může dojít ke vzniku potřeby vyšší (Nakonečny, 1992).

Alderfer modifikoval hierarchickou teorii potřeb A. Maslowa, přičemž definuje tři motivy E = existence, což je uspokojování základních lidských potřeb, R = relations, potřeba spolupráce a sociálních vztahů, G = growth, potřeba růstu jak osobního tak i profesního.

Alderferova teorie se shoduje s teorií Maslowa v uspokojování potřeb, kdy musí být splněna nejnižší potřeba a pak následně budou uspokojovány další. Rozdílná je však v tom, že uspokojování potřeb nemusí podléhat přesné hierarchii jejich uspokojení, vyjma té základní.

McClellandova teorie potřeby úspěchu

Jedná se o teorii potřeb, která vychází z motivu výkonu. McClelland motiv výkonu definuje jako „relativně stálou predispozici snahy o úspěch“ (Kollarik, 1993).

Tato teorie rozděluje potřeby na tři druhy nebo také zdroje motivace:

- potřeba výkonu a úspěchu,
- potřeba společenství,
- potřeba moci.

McClellandem prováděný výzkum ukázal, že potřeba úspěchu má napříč společnostmi různou intenzitu u různých jedinců a proto dochází k rozdílům při dosahování výkonu, resp. úspěchu mezi jednotlivci. Druhá uvedená potřeba společenství hraje hlavní roli v týmové spolupráci, což se projevuje následovně: někteří jedinci mají tuto potřebu silnější a je pro ně hlavní dosáhnout dobrých sociálních, mezilidských vztahů než úspěchu, jejich zaměření je více na proces než na výsledek. Třetí potřeba, potřeba moci, je spojena s potřebou mít vliv na jiné a je důležitým faktorem k dosažení úspěchu (Madsen, 1979).

Teorie McClellanda se využívá zejména u vedoucích pracovníků.

Všechny zmíněné teorie umožňují náhled na problematiku motivace. Jsou postaveny na základě, že motivace je způsobena potřebami a jejich uspokojováním. Potřeby jsou stavy nedostatku, které jsou pro jedince nepřijemné a nutí jej konat, uspokojit

potřebu. Potřeby tedy aktivizují jedincovo chování, výběr a zaměření na cíl. Naplnění potřeb se však u každého jedince různí. Stejná potřeba si u jiného jedince vyžaduje jiný způsob uspokojení, naplnění. Potřeby, jejich síla a způsob uspokojení se mohou v průběhu času měnit. Hierarchie potřeb se utváří již v dětství a proto, i přes porozumění potřebám daného jedince, je těžké změnit jeho vnímání potřeb a způsob jejich uspokojování (Nakonečný 1998).

Jako nedostatek těchto teorií se jeví skutečnost, že je těžké rozpoznat úroveň potřeb pracovníka a je tedy obtížné přijímat na základě uvedených teorií nějaká opatření pro praxi. Jako další nedostatek uvedených teorií se jeví skutečnost, že neberou dostatečně vážně vliv prostředí na motivaci, resp. na potřeby pracovníka.

1.3.2 Teorie zabývající se průběhem motivačního procesu

Teorie očekávání V. H. Vrooma

Teorie očekávání podmiňuje motivaci její závislostí na osobní volbě jedince, přičemž podle Vrooma je motivace závislá na očekávání jedince. Jeho subjektivním vyhodnocením reálnosti možnosti dosažení úspěchu či neúspěchu při cestě k cíli. V této teorii je operováno se třemi proměnnými. Jsou to:

- valence - subjektivní odhad hodnoty cíle (výše odměny)
- expektance - pravděpodobnost dosažení cíle, která se pohybuje v rozmezí hodnot +1 (absolutní jistota) do -1 (absolutní nejistota)
- instrumentality - výsledek práce je dosažení, vytvoření nějaké hodnoty

Je-li úroveň valence a expektance vysoká, je i motivace na vysoké úrovni.

Na teorii očekávání V. H. Vrooma existuje několik náhledů. Například, při rozhodování o dosažení předpokládaného výsledku je důležitá míra přesvědčení jedince, že je schopen výsledku dosáhnout. Definuje očekávání momentálním přesvědčením, že po určitém jednání bude následovat i určitý výsledek (Armstrong, 1999).

Je ovšem i důležité, jaký jedinec se rozhoduje. Zdá se jedná o jedince s převažující potřebou úspěchu nebo jedince s převažující potřebou vyhnout se neúspěchu a také následek možného neúspěchu. Vroomovu teorii motivace lze chápat jako určitou kalkulaci (Nakonečný, 1992).

Vroomova teorie bere v úvahu i váhu jednotlivých individuálních potřeb jedince. Nesnaží se o hierarchickou soustavu hodnot. Neuvádí, jaké stimulační prostředky by se měly využívat.

Výsledek Vroomovy teorie lze shrnout tak, že pracovník zvyšuje svůj výkon, pokud mu to přináší zisk. Zisk má však velmi subjektivní podobu (peníze, uznání, jistotu). Upozorňuje, že pracovníci o své činnosti přemýšlí a vybírají pro sebe tu nejvhodnější možnost. Na dosažení dané hodnoty vynakládá pracovník větší úsilí, čím víc je daná hodnota pro něj atraktivnější. Pro manažery tedy zůstává stěžejní, aby znali motivační strukturu svých pracovníků a aby věděli, jaké hodnoty jsou pro ně významné (Nakonečný, 1992).

Teorie očekávání přinesly komplexní náhled na motivaci a její proces. Poukazují na aktivní roli pracovníka, který již zde není v pozici pasivně ovládaného prvku jeho potřebami. Upozornily, že vzniká problém v důsledku subjektivního vnímání reality. Výsledkem je vznik a rozvoj dalších motivačních postupů, např. zpětná vazba. Ukázaly na existenci vztahu mezi chováním a motivací, a že následné jednání je funkcí motivačního napětí, subjektivního chápání možnosti dosažení cíle a jeho hodnoty (Tureckiova, 2004).

Teorie ekvity, spravedlnosti S. J. Adamse

Někdy se můžeme setkat s označením teorie rovnosti. Představitelem teorie je Stacey J. Adams, který při tvorbě teorie vycházel z kognitivní disonance Festingera. Základem teorie je sociální srovnávání a snaha o udržení rovnováhy. Pracovník subjektivně srovnává svoje vydané síly a úsilí s vydanými silami svých spolupracovníků, výši své odměny a odměny svých spolupracovníků, kteří se nacházejí v podobné pracovní pozici. Spravedlnost je zde chápána jako stejné zacházení se všemi srovnatelnými pracovníky. Srovnávání se nemusí omezovat pouze na spolupracovníky z jedné organizace, ale může být spojeno s pracovníky jiné organizace, s osobami z našeho okolí či rodiny. Vždy se jedná o srovnání vynaloženého úsilí s plynoucím ziskem (Armstrong, 1999).

V Adamsově teorii spravedlnosti vystupují dvě formy spravedlnosti:

- distributivní – vystupuje jako subjektivně porovnávané vklady a zisky,
- procedurální - postupy, pravidla a strategie organizace v personálních otázkách.

Adamsovu teorii lze chápat i za pomoci vzorce:

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

Vstupy ze strany pracovníka jsou pro potřeby této teorie chápány jako: vzdělání, zkušenosti a dovednosti, délka praxe, vztah k firmě.

Jako výstupy jsou chápány: mzda a jiné odměny, pracovní zařazení, možnost účasti na rozhodování ve firmě a další (Tureckiova, 2004).

Jsou různé způsoby, jak se pracovník se subjektivně vnímanou nespravedlivou situací vyrovná:

- zvýšení výdajů, pokud jsou nižší než u ostatních,
- snížení výdajů, pokud jsou vyšší,
- zvýšení zisků, pokud jsou nízké,
- snížení zisků, pokud jsou vysoké,
- vystoupení z nespravedlivě vnímané situace absencí nebo výpovědí,
- změna vnímání výdajů a zisků
- snaha ovlivnit ostatní ke zvýšení nebo snížení jejich výdajů nebo zisků,
- změna srovnávaného subjektu (Nakonečný, 1992).

Adamsova teorie se věnuje subjektivnímu vnímání rozdílů. Je v ní zobrazen fakt, jak jsou lidé citliví při zacházení s nimi. Ukazuje, že subjektivně může být vnímána nespravedlnost i tam, kde doopravdy není.

Motivační teorie B. F. Skinnera

Je založena na konceptu operačního podmiňování. B.F. Skinner ji založil na domněnce, že motivace pracovníka může probíhat formou kvality pracovního prostředí a odměňováním jeho výkonnosti či nevýkonnosti. Soustředí se na vnější stránku motivace. Vychází z předpokladu, že získání určitých znalostí a zkušeností z určité situace bude pracovníka ovlivňovat i v dalších podobných situacích. V případě její aplikace jsou kladeny požadavky na vypracování soustavy odměn a trestů. Vedoucí pracovník musí odstraňovat překážky, dokonale plánovat, dobře řídit pracovníky, organizovat zpětnou vazbu a bezproblémovou komunikaci. Do pracovního prostředí vnáší principy a metody teorie učení.

Skinner uvádí čtyři způsoby motivace:

- *pozitivní motivace* – její podstatou je zkušenost, kterou pracovník získá při splnění nějakého úkolu, za který dostane pozitivní odměnu - “za dobrý výsledek je dobrá odměna“
- *negativní motivace* – je opět založena na zkušenosti s plněním úkolu, ale spojená s negativní odměnou
- *utlumení aktivity* – je-li třeba utlumit nežádoucí či nepotřebnou aktivitu, můžeme ji demotivovat neexistencí odměny
- *negativní sankce* – obdoba utlumení aktivity za využití sankce nebo trestu (Bartošová, 1998)

Shrnutí teorií motivace

Všechny uvedené teorie je možné shrnout v následující výčet nejčastějších pozitivně motivačních faktorů zaměstnance:

- mzda, finanční odměna a další benefity
- postavení v zaměstnání
- úspěch v kariérním řádu
- dosahování pracovních výsledků
- jistota zaměstnání plynoucí z daného zaměstnání
- řešení zajímavých úkolů
- pocit zodpovědnosti, možnost rozhodovat a vést
- uznání plynoucí z dané pracovní pozice
- pocit důležitosti a prospěšnosti
- ztotožnění se s organizací
- prestiž samotné organizace

Na druhé straně však na zaměstnance působí i demotivační faktory, například to jsou:

- špatný styl vedení
- nedostatečná kvalifikace nadřízených
- problémy ve vztazích na pracovišti, šikana, mobbing
- nedocnění nebo neodpovídající finanční ohodnocení za práci
- nefunkční kariérní řád
- nevhodná organizační kultura

- nezodpovědná a zbytečná práce
- hrozba propuštěním
- špatná komunikace
- špatné podmínky pro práci
- neztotožnění se s hodnotami organizace (Bedrnová, 2004).

Pracovní výkony a samotný vztah pracovníka k zaměstnání a organizaci je samozřejmě ovlivněn i dalšími faktory, které nevycházejí jen z motivace a stimulace. V souvislosti s pracovními výkony je třeba uvést i například vliv stresu a únavy. Krátkodobě působící stres vede k zintenzivnění úsilí jedince na cestě za vytyčeným cílem, kdežto dlouhodobý stres vede ke snížení pracovního úsilí až ke zdravotním, somatickým projevům. Z tohoto plyne ještě jeden výčet, který je třeba uvést. Jsou to faktory vyvolané stresem, například (Kleibl, 2001):

- souběh mnoha úkolů ke splnění v důsledku špatného označení jejich důležitosti;
- nejasně vymezená nadřízenost a podřízenost v zaměstnání;
- nedostatečně popsany a vysvětlený pracovní úkol;
- nekvalitní komunikace s nadřízenými;
- malá sebedůvěra v plnění úkolů;
- problémy ve vztahu s kolegy na pracovišti;
- přepracovanost, únava atd.

Správnou komunikací je možné předcházet výše uvedeným faktorům. Je samozřejmě myšlena komunikace v horizontálním a vertikálním dělení organizace. Komunikace sděluje jak informace, tak i prožitky jednotlivých zaměstnanců. Komunikace jako celek, obsahující emocionální a informativní složku, ovlivňuje motivace jedince a jeho aktivitu při přístupu k plnění pracovních úkolů (Kleibl, 2001).

2 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Historie ozbrojených bezpečnostních složek na území našeho státu sahá až do počátků Habsburské monarchie. Policie České republiky se odkazuje na svůj původ v bezpečnostních složkách v letech 1918-1938, za existence první republiky. Odkazuje se především na prvorepublikové četnictvo, které bylo ozbrojeným sborem s vojenskou organizací, řádem a výkonem služby v uniformách. Četníci zajišťovali dodržování veřejného pořádku a celkově veřejnou bezpečnost. Během své dvacetileté doby působení se četnictvo rozčlenilo na několik specializovaných složek – četnické pohotovostní oddíly, četnické pátrací oddíly, četnické silniční kontrolní stanice a četnické letecké oddíly. Mimo četnictvo, které mělo své územní obvody působnosti, byly zřízeny i státní policejní úřady. Tyto úřady disponovaly jak uniformovanou složkou – plnění úkolů v rámci pořádkové a dopravní policie, tak i neuniformovanou složkou – plnění úkolů v rámci vyšetřování a pátrací služby (Macek, Uhlíř, 1999).

V současné době je Policie České republiky definována jako jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem České národní rady ze dne 21. června 1991. Slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti. Plní rovněž úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, předpisy Evropských společenství a mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu České republiky. Policie České republiky je podřízena Ministerstvu vnitra. Tvoří ji Policejní prezidium, útvary s celostátní působností, krajská ředitelství policie a útvary zřízené v rámci krajských ředitelství. Zákon č. 361/2001 Sb. zřizuje v současné době 14 krajských ředitelství policie. Jejich územní obvody se shodují k 1. 1. 2012 s územními obvody 14 krajů České republiky. Úkoly Policie České republiky plnilo k 1. srpnu 2012 celkem 38 787 policistů (Ekis Web II, 2012). V současné době další reorganizace policejního sboru se počet sloužících policistů opět změní, protože některé útvary budou mít personální otázky vyřešené až od počátku roku 2013 (Vokuš, 2010).



















Obrázek č. 3 - Územní členění Policie ČR (Langer, Martinů, 2009).

Činnost celé organizace řídí Policejní prezidium České republiky a jeho hlavním představitelem je policejní prezident. Nadřazeným orgánem policejnímu prezidiu je Ministerstvo vnitra České republiky. Naopak Policejnímu prezidiu jsou podřízeny složky s působností po celém území České republiky a také jednotlivá krajská ředitelství, která jsou zřízena zákonem. Policejní prezidium určuje především koncepci policie a její jednotlivé úkoly a organizaci, koordinuje činnosti v rámci celorepublikové působnosti, působí na úseku kontroly činnosti policie. Policie České republiky se dělí dále na službu pořádkové policie, službu dopravní policie, službu kriminální policie a vyšetřování, službu cizinecké policie, pyrotechnickou službu, leteckou službu a na další zvláštní a speciální služby (Vokuš, 2010).

Policejní složky se dělí ve dvou základních parametrech, což je celorepubliková působnost nebo působnost na zákonem vymezeném prostoru, tj. krajská ředitelství. Celorepublikově působící složky jsou silně specializované útvary a s tím souvisí i plnění velmi speciálních úkolů. Zabývají se zejména velmi závažnou kriminalitou, ke které patří drogy, organizovaný zločin, závažná korupce apod. Zároveň je jejich úkolem poskytnutí specializovaných služeb jiným složkám policie. Krajská ředitelství jsou složky, které vykonávají úkoly policie v rámci jasně vymezených teritorií. Jsou to samostatné účetní

jednotky a peníze jsou jim rozdělovány ze státního rozpočtu. V rámci krajských ředitelství působí okresní ředitelství, která jsou obdobou krajských.

Policie České republiky jakožto sbor s vojenským řádem užívá hodnostní označení pro policisty. V přímém výkonu služby jsou hodnosti zejména od nadstrážmistra po nadpraporčíka. Vedoucí pracovníci policistů v přímém výkonu jsou v hodnostech nadporučík. Nejčastěji se občané setkávají s nadstrážmistry, podpraporčíky a praporčíky.

Služební hodnosti a hodnostní označení	Police Ranks and Rank Titles
	
<p>Hodnostní označení: rotný (rotn.) Rank Title: Staff Sergeant (SSgt.) Služební hodnost: referent Police Rank: Officer</p>	<p>Hodnostní označení: nadporučík (npor.) Rank Title: First Lieutenant (1st Lt.) Služební hodnost: komisař Police Rank: Commissioner</p>
	
<p>Hodnostní označení: strážmistr (stržm.) Rank Title: Sergeant (Sgt.) Služební hodnost: vrchní referent Police Rank: Senior Officer</p>	<p>Hodnostní označení: kapitán (kpt.) Rank Title: Captain (Capt.) Služební hodnost: vrchní komisař Police Rank: Chief Commissioner</p>
	
<p>Hodnostní označení: nadstrážmistr (nstržm.) Rank Title: Sergeant (Sgt.) Služební hodnost: asistent Police Rank: Master Officer</p>	<p>Hodnostní označení: major (mjr.) Rank Title: Major (Maj.) Služební hodnost: vrchní komisař Police Rank: Chief Commissioner</p>
	
<p>Hodnostní označení: podpraporčík (pprap.) Rank Title: Warrant Officer (WO.) Služební hodnost: vrchní asistent Police Rank: Chief Master Officer</p>	<p>Hodnostní označení: podplukovník (pplk.) Rank Title: Lieutenant Colonel (Lt. Col.) Služební hodnost: rada Police Rank: Counsellor</p>
	
<p>Hodnostní označení: praporčík (prap.) Rank Title: Warrant Officer (WO.) Služební hodnost: inspektor Police Rank: Inspector</p>	<p>Hodnostní označení: plukovník (plk.) Rank Title: Colonel (Col.) Služební hodnost: rada, vrchní rada, vrchní státní rada Police Rank: Counsellor, Chief Counsellor, Chief Counsellor of State</p>
	
<p>Hodnostní označení: nadpraporčík (nprap.) Rank Title: Warrant Officer (WO.) Služební hodnost: vrchní inspektor Police Rank: Chief Inspector</p>	<p>Hodnostní označení: brigádní generál (brig. gen.) Rank Title: Brigadier General (Brig.Gen.)</p>
	
<p>Hodnostní označení: podporučík (ppor.) Rank Title: Second Lieutenant (2nd Lt.) Služební hodnost: vrchní inspektor Police Rank: Chief Inspector</p>	<p>Hodnostní označení: generálmajor (genmjr.) Rank Title: Major General (Maj. Gen.)</p>
	
<p>Hodnostní označení: poručík (por.) Rank Title: Lieutenant (Lt.) Služební hodnost: komisař Police Rank: Commissioner</p>	<p>Hodnostní označení: generálporučík (genpor.) Rank Title: Lieutenant General (Lt. Gen.)</p>
	<p>Prezident republiky může jmenovat policejního prezidenta, jeho náměstka nebo vedoucího organizační části Policie České republiky do generálské hodnosti.</p> <p>The President of the Czech Republic can appoint the Police President, the Deputy Police President or the Head of the organisational part of the Police of the Czech Republic to these ranks.</p>

Obrázek č. 4 - Služební hodnosti Policie České republiky (Vokuš, 2010)

Obecně má Policie České republiky stanoveny následující úkoly, které plní prostřednictvím jednotlivých složek:

- chrání bezpečnost osob a majetku,

- spolupůsobí při zajišťování veřejného pořádku, a byl-li porušen, činí opatření k jeho obnovení,
- vede boj proti terorismu,
- odhaluje trestné činy a zjišťuje jejich pachatele, koná vyšetřování a vyhledávání o trestných činech,
- zajišťuje ochranu státních hranic ve vymezeném rozsahu,
- zajišťuje ochranu ústavních činitelů České republiky a bezpečnost chráněných osob, kterým je při jejich pobytu na území České republiky poskytována osobní ochrana podle mezinárodních dohod,
- zajišťuje ochranu zastupitelských úřadů a ochranu objektů zvláštního významu,
- dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu a spolupůsobí při jeho řízení,
- odhaluje přestupky, objasňuje je a projednává,
- vede evidence a statistiky potřebné pro plnění svých úkolů,
- vyhledává celostátní pátrání; přitom je oprávněna zveřejňovat údaje nezbytné k identifikaci hledaných osob,
- získává, soustřeďuje a vyhodnocuje informace sloužící ochraně ekonomických zájmů České republiky,
- na základě vyznamenání orgány Vězeňské služby České republiky provádí úkony související s bezprostředním pronásledováním osob, které uprchly z výkonu vazby nebo z výkonu trestu odnětí svobody,
- zadržuje svěřence s nařízenou ústavní nebo uloženou ochrannou výchovou, kteří jsou na útěku, a spolupůsobí při jejich vyhledávání (Vangeli, 2009).

2.1 Reforma Policie České republiky

K představení celé organizace je třeba zmínit její proměny v posledních třech letech, které mají samozřejmě vliv na motivaci ke službě.

Ve druhé dekádě své existence Policie České republiky vstoupila do období transformace. Policie byla vnímána ve zvětšující se míře jako starý a zkosnatělý systém a organizace. Proto bylo přistoupeno k její reformě, která měla Policii České republiky přeměnit v legislativně, organizačně a materiálně - technicky moderní bezpečnostní sbor 21. století. Reforma měla za úkol zvýšit potenciál Policie České republiky. Jejím úkolem bylo zvýšit respekt organizace a jejích zaměstnanců ze strany občanů a profilovat ji jako

sbor vzdělaných, sebevědomých a dobře vybavených policistů, kteří budou schopni efektivně plnit úkoly Policie České republiky.

Reforma se opírá o deset základních pilířů:

- I. nový zákon o Policii České republiky, který nabyl účinnosti 1. ledna 2009
- II. debyrokratizace a zefektivnění policejních činností modernizace organizační struktury policie
- III. snaha o sdílení odpovědnosti za bezpečnost a veřejný pořádek s dalšími veřejnými i soukromými subjekty
- IV. nové územní uspořádání policie odpovídající členění státu na vyšší územní samosprávné celky
- V. nastavení účinnější spolupráce policejních útvarů s orgány místní samosprávy například formou uzavírání koordinačních dohod
- VI. dosažení pružnějšího řízení policejních útvarů, zjednodušením jejich organizační struktury a snížením počtu řídicích pracovníků.
- VII. modernizace služeben, ve kterých se budují otevřené recepce, modernizace vozového parku a zavádění moderních informační technologií
- VIII. personální stabilizace policejního sboru po dokončení jeho generační obměny
- IX. nový model ekonomického řízení, který umožňuje policejním útvarům účelněji hospodařit se svěřenými prostředky
- X. zkvalitnění vzdělávání policistů v systému pružně reagujícím na potřeby praxe (Langer, Martinů, 2009)

Policie České republiky si vzala za své heslo „Pomáhat a chránit“. Posláním jejich příslušníků a zaměstnanců je pomáhat všem slušným lidem a chránit je před těmi, kteří nerespektují zákony.

Zásadní změnou je od 1.1. 2009 platný nový služební zákon č. 361/2003 Sb. Jeho platností došlo k několika výrazným změnám ve služebním poměru:

- změna nároku na příspěvek za službu. Podle znění původního zákona o služebním poměru č. 186/1992 Sb. měl policista nárok na příspěvek po odsloužení 10 let.
- zavedení 150 hodinového fondu přesčasových hodin, které musí policista odpracovat zdarma, aby měl nárok na výplatu dalších přesčasových hodin nebo jejich zohlednění náhradním volnem.
- vznik kariérního řádu

- zrušení hodností podle odsloužených let a např. i za zásluhy nebo záchranu cizího života. Každá hodnost byla spojena i s pravidelným příplatkem za její dosažení. Po platnosti nového zákona bylo mnoho zasloužilých a zkušených policistů degradováno bez jakéhokoliv odůvodnění o několik hodností níže. Zákon totiž hodnost spojuje s pracovním zařazením.
- změna příplatků za víkendy a noční směny. Policisté vykonávající služby o víkendech a nocích mají nárok na 10% zvýšení platu bez ohledu na to, kolik nočních, víkendů a svátků za měsíc odslouží.

Community policing

Pod názvem community policing se skrývá přístup k policejní práci, převzatý z velké části z Nizozemska. Jeho podstatou je větší otevření se občanům a okolí ze strany bezpečnostního sboru. Jde o navázání užší spolupráce s místními samosprávami prostřednictvím koordinačních smluv. Smlouva je uzavřena mezi samosprávami obcí v územním působení policejního oddělení. V praxi se má jednat o řešení situací, kdy ani jedna strana nebude problémovou situaci řešit slovy „to není naše věc, to řeší místní samospráva nebo policie“. Problém se má řešit vzájemnou spoluprací. Vedoucí pracovníci oddělení s místní působností zajišťují osobní účast na zastupitelstvech společně s územně odpovědným policistou (Veselá, 2005).

Preferuje se pěší výkon územně odpovědných policistů k zajištění potřebného kontaktu mezi policií a obyvateli, především na venkově nebo menších městech. Slouží ke zlepšení kontaktování policie z hlediska řešení místních problémů.

Ke community policing patří také setkávání se se seniory nebo práce s dětmi a mládeží. Vedoucí pracovník se osobně s policistou s územní příslušností zúčastňuje různých besed a setkání. Jejich účel spočívá zejména v prevenci kriminálního jednání vůči seniorům, protože jsou častým terčem různého podvodného jednání. Jsou prováděny preventivní přednášky a besedy na základních školách. Policisté upozorňují na problémy v oblasti BESIP. Učí žáky na mateřských, základních a středních školách opatrnosti na silnici apod.

Velmi zajímavé je zavedení a zveřejnění na internetových stránkách Policie ČR osobních kontaktů i s fotkami vedoucích oddělení a zejména policistů s územní odpovědností. Důvodem je zvýšení důvěry se kdykoliv obrátit se svojí žádostí na uvedeného „přiděleného“ policistu.

Náborové kampaně

Součástí reformy byl i plán na silnou generační obměnu celkového stavu policistů. Nicméně samo přijetí a platnost nového služebního zákona s nově nastavenými podmínkami služby apod. mělo za následek masivní odchod policistů s nárokem na příspěvek za službu podle starého zákona o policii.

Podle statistik Policejního prezidia bylo k 1. lednu 2008 v policii zařazeno 42 124 tisíc policistů oproti plánovanému stavu 47 415 služebních míst. K 1. lednu roku 2008 tedy scházelo 5 291 lidí (Ekis Web, 2009). Reakce Policejního prezidia a Ministerstva vnitra byla následovná - byla spuštěna náborová kampaň. První byla spuštěna na přelomu roku 2006/2007 kampaň nazvána „Najdi si svého parťáka“, která byla primárně směřována na policisty a trvala zhruba půl roku. Její název vyplynul ze situace, že policisté neměli s kým sloužit a byla propagována letáky s chybějícím policistou, jehož nahrazovala bílá silueta. Nesetkala se však s velkým úspěchem. Proto došlo ke spuštění druhé kampaně. (Langer, Martinů, 2009).

Druhá kampaň byla spuštěna na se začátkem roku 2008. Její heslo bylo „*Pomáhat a chránit*“, a ukončena byla v roce 2009. Byla podpořena 22 milióny korun z Ministerstva vnitra. Díky těmto penězům byly vysílány reklamní spoty v televizích a rádiích. Byly tištěny články v novinách a reklamní letáky byly rozdávány po školách apod. Dokonce byly vytvořeny internetové stránky kampaně www.nabor.policie.cz.

Policie se v této kampani zaměřovala na důvody, proč vstoupit do řad Policie České republiky. Uváděnými důvody byla nadprůměrná a pravidelná mzda, odchodné a výslužné ze zákona, práce se smyslem a další benefity. Touto kampaní bylo do sboru nabráno celkem 3881 lidí. Jednalo se o velký přerod policie po stránce personální, protože došlo k významným změnám na nejvyšších postech policie. Změnili se ředitelé celorepublikových útvarů, přišli noví ředitelé krajských oddělení apod. Zároveň je nasazeno mnoho nových policistů v přímém výkonu. Tato reforma sboru sebou přinesla zejména obrovské náklady na odchodném a dlouhodobé náklady na příspěvcích za službu pro policisty, kteří odešli. (Langer, Martinů 2009).

Ihned po provedení náboru a relativnímu uklidnění situace opět došlo k razantní změně. S příchozí ekonomickou krizí a jejími následky došlo k velmi znatelnému seškrcení finančních prostředků určených Policii České republiky. Najednou nebyl benzín pro nově nakoupená vozidla a došlo k razantnímu zeštíhlení policejního sboru. V době před

náborem měla Policie České republiky plánovaných 47 415 míst ve služebním poměru. Naopak k 12. 9. 2012 to bylo 38996 míst ve služebním poměru (Vláda ČR, 2012). Došlo k plošnému snížení platů policistů o 10% a k úpravám příplatků za směnnost, k degradování policistů a snížení jejich služebního zařazení - zejména v přímém výkonu služby. Celkové důsledky budou známy nejdříve v roce 2013, protože všechna krajská ředitelství nemají schválena počty tabulkových míst. Každé krajské ředitelství musí mít osobně od policejního prezidenta schválené každé tabulkové místo. Lze jen doufat, že se policisté v přímém výkonu nestanou těmi, kdo ponесou většinu úsporných opatření na svých bedrech.

2.2 Charakteristika služby v přímém výkonu

Službu v přímém výkonu je možné charakterizovat jak činnost policistů v rámci dopravní, pořádkové a železniční policie. Z hlediska činností přímý výkon služby zahrnuje ochranu veřejného pořádku, dohled nad bezpečností a plynulostí provozu na pozemních komunikacích, dohled nad železniční a vodní dopravou, pátrání po osobách a věcech, dohled nad zbraněmi, střelivem a výbušninami, předcházení kriminalitě, provádění trestního, přestupkového a správního řízení, a spolupráci s obcemi při zajišťování pořádku v místních záležitostech. Policisté v přímém výkonu dále plní úkoly podle potřeb a v součinnosti s dalšími složkami Policie ČR, složkami Integrovaného záchranného systému, Armádou České republiky, Civilní ochranou, obecní policií a dalšími složkami místních samospráv. Policisté v přímém výkonu pracují v rámci recepční či dozorčí, hlídkové a obchůzkové služby, prostřednictvím bezpečnostních opatření, výkon spisové služby a hláskové služby. (Vokuš, 2010).

Nejčastější formy služby v přímém výkonu spočívají ve velení policistů do činností na úseku dozorčí služby, hlídkové služby a obchůzkové služby.

Dozorčí a recepční služba

Tyto dva typy služby navazují na činnost operačních středisek a zajišťují akceschopnost obvodního oddělení. Jsou prováděny formou nepřetržitého výkonu. Pro dozorčí službu jsou zpravidla voleni zkušenější policisté, vzhledem k rozhodování a směřování ostatních policistů ve výkonu. V případech, kdy nelze zajistit dozorčí službu na obvodním oddělení, je zajištěna prostřednictvím operačního střediska. V případě potřeby a

dostatečného zajištění ochrany objektu oddělení může být dozorčí policista vyslán k výkonu obchůzkové služby.

Povinnosti policisty v dozorčí službě:

- zabezpečuje styk s veřejností
- provádí nezbytná opatření k odstranění protiprávního stavu
- přijímá a zpracovává trestní oznámení
- poskytuje základní informace občanům, kteří se na něho obrátí
- v nepřítomnosti vedoucího odpovídá za chod oddělení
- vysílá policisty do výkonu a kontroluje jejich činnost, vybavení a ustrojení
- plní úkoly zadané ze strany operačního střediska
- zabezpečuje provoz PCO
- zabezpečuje provoz policejních cel
- vydává, zajišťuje a ukládá služební zbraně a další prostředky pro výkon
- zodpovídá za zabezpečení oddělení a kontroluje vstup osob
- zaznamenává nápad trestné činnosti (ZP PP č. 180/2012 Sb.)

Hodnocení dozorčí služby je založeno na kvalitě zpracování příjmu oznámení, úrovně spolupráce s občany, řídicí a organizační činnosti a úrovni zpracování úkonů v trestním a přestupkovém řízení.

Hlídková služba

Hlídková služba je základní forma výkonu služby policistů v přímém výkonu. V této službě by měl správně začínat každý nově přijatý policista a je zpravidla vykonávána policisty v hodnosti nadstrážmistra. Vykonávají ji policisté v přidělených úsecích nebo na určených stanovištích. Jejím úkolem je předcházení kriminálnímu nebo přestupkovému jednání v rámci veřejného pořádku, na úseku bezpečnosti a plynulosti silničního provozu a plnění dalších základních úkolů. Místa provádění hlídkové služby jsou stanovena vedoucím obvodního oddělení. Při stanovení úseků a stanovišť se vychází zejména z místní bezpečnostní problematiky a počtu policistů, které je možné do hlídkové služby velet. Úsekem může být ulice, městská část, náměstí nebo i několik obcí či část katastru. Může probíhat v terénu nebo i v budovách a jiných krytých místech. Hlídkovou službu provádí vícečlenná, zejména dvoučlenná, hlídka. Hlídky mohou provádět výkon pěšky, vozidlem, lodí či jinými prostředky. Hlídkové služby se týká i problematika

kulturních, sportovních a dalších společenských akcí, kde je možné předpokládat narušení veřejného pořádku a páchání protiprávního jednání. Úkolem hlídky může být i střežení jednoho objektu, zamezení vstupu nebo zajišťování místa dopravní nehody nebo místa, kde došlo ke spáchání protiprávního činu, např. trestného činu.

Hlídková služba:

- chrání život, zdraví a majetek občanů a státu
- předchází a zabraňuje páchání trestné činnosti, rušení veřejného pořádku
- získává poznatky o trestné činnosti a jejich pachatelích v přiděleném úseku
- předává informace vedoucímu o bezpečnostní situaci v úseku
- pátrá po pachatelích trestných činů a přestupků
- pátrá po hledaných a pohřešovaných osobách a odcizených věcech
- odhaluje a prověřuje přestupkové jednání, které následně mohou řešit v blokovém řízení
- provádí dílčí úkony v trestním řízení
- zaměřuje se na dohled nad plynulostí a bezpečností silničního provozu
- provádí eskorty a střežení osob omezených na osobní svobodě
- plní úkoly, které plynou z hlášení na linku 158 nebo z hlášení prostřednictvím pultu centralizované ochrany
- vedení požadované administrativy, šetření k přiděleným spisovým materiálům (ZP PP č. 180/2012 Sb.).

Policisty určené pro výkon hlídkové služby hodnotí jejich nadřízený zejména podle zajištěné úrovně klidu v jejich přiděleném úseku. Podle spokojenosti občanů z daného úseku, počtu zjištěných relevantních poznatků, vypátraných hledaných a pohřešovaných osob, podle kvality služebních zákroků a jejich následném administrativním zpracování.

Obchůzková služba

Obchůzková služba je nejčastěji užívanou formou služby na obvodních odděleních. Je prováděna v okrsku, které jsou určeny vedoucím. Dělí se podle počtu obyvatel, správního dělení, bezpečnostní situace a také podle počtu policistů, kteří jsou k dispozici pro výkon obchůzkové služby. Jeden okrsek může být přidělen i několika policistům zároveň. Ti pak odpovídají za stav trestné činnosti v okrsku, úroveň ochrany veřejného pořádku. Vedoucí mají za úkol plánovat okrskovým policistům služby tak, aby minimálně

polovina z jejich pracovního dne byla plněna v území přiděleného okrsku. Obchůzková služba je zaměřena na prevenci, výchovnou a osvětovou činnost. V přiděleném okrsku spolupracují policisté s orgány místní samosprávy, právníckými a fyzickými osobami směrem k zajištění bezpečnosti v daném okrsku. Výkon obchůzkové činnosti je zaměřen na každodenní kontakt s občany, čímž zároveň stoupá snaha o maximalizaci bezpečí ve svěřeném území. Obchůzková služba vyžaduje silnou místní a osobní znalost v okrsku, kde by měl policista znát všechny důležité osoby a místa pro policejní činnost. Na druhou stranu je okrskový policista známý a sledovaný ve svém civilním životě.

Obchůzková služba zahrnuje následující činnosti:

- spolupracuje s občany na všech úrovních
- dohlíží na ochranu veřejného pořádku, chrání životy a zdraví občanů a jejich či stání majetek
- předchází a zabraňuje páchání trestné činnosti
- zajišťuje provedení úkonů na místech, kde došlo ke spáchání trestné činnosti formou neodkladných a neopakovatelných úkonů a vede jejich řádnou dokumentaci
- plní úkoly hlásné služby
- odhaluje, prošetřuje a vyřizuje přestupky
- provádí úkony a administrativu v rámci trestního řízení o méně závažných trestných činech
- pátrá po pohřešovaných a hledaných osobách a odcizených věcech
- dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu (ZP PP č. 180/2012 Sb.).

Policisté zařazení v obchůzkové službě jsou hodnoceni ze strany vedoucího, zejména podle úrovně administrativního spravování přidělených spisových materiálů, podle kvality spolupráce s občany a získávání poznatků a podle počtu vypátraných hledaných a pohřešovaných osob a věcí. Obchůzková služba v sobě zahrnuje kompletní škálu úkolů, které plní policisté v přímém výkonu služby a náplň její činnosti je cca 80% celé činnosti Policie České republiky.

2.3 Nároky na policistu v přímém výkonu

Právní poměry a služební vztahy příslušníků Policie České republiky upravuje zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Policisté jsou ve služebním poměru k České republice.

Základními nároky a vůbec prvními nároky pro většinu nově přijatých policistů jsou požadavky k přijetí do služebního poměru. Do služebního poměru může být přijat státní občan České republiky, který je starší 18 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. Policista nesmí být členem politické strany nebo politického hnutí a nesmí vykonávat živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost. Policie České republiky si ověřuje, zda žadatel splňuje podmínky přijetí do služebního poměru v průběhu přijímacího řízení. Jeho součástí je komplexní zdravotní prohlídka, psychologické vyšetření a prověrka tělesné zdatnosti. 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 nebo rodinného stavu (Vokuš, 2010).

Nároky psychické, zdravotní a fyzické způsobilosti

V předchozím odstavci jsou vyjmenovány požadavky na jedince, a na základě jejich splnění může být započato přijímací řízení s občanem. Přijímací řízení může trvat různou dobu, i několik měsíců. Splněním základních předpokladů, požadavků pro spuštění výběrového řízení se dostáváme do další skupiny požadavků, které jsou nejdůležitějšími požadavky ke službě u policie. Pro pokračování přijímacího procesu uchazeč dokládá rodný list, výpis ze zdravotní dokumentace od ošetřujícího registrujícího lékaře (ve formě vyplněného dotazníku), dále doklad o dosavadní praxi včetně vojenské služby či mateřské dovolené, čestné prohlášení o neúčasti v žádné politické straně a nakonec souhlas s poskytováním a zpracováním osobních údajů. Řízení o přijetí pokračuje psychologickým vyšetřením, zdravotní prohlídkou a testem fyzické zdatnosti (Hanková, 2008).

Psychologické vyšetření – prostřednictvím psychologického vyšetření se zjišťují osobnostní vlastnosti, dovednosti a schopnosti k vykonávání policejní služby. Vyšetření je koncipováno jako celek skládající se z části s osobnostními dotazníky, dotazníky zjišťujícími výkon uchazeče pod časovým tlakem a na závěr je veden řízený pohovor s psychologem. Účelem psychologického vyšetření je zjistit psychickou vhodnost uchazeče k výkonu služby. V případě negativního výsledku je možné psychologické testy opakovat nejdříve po dvou letech.

Komplexní zdravotní prohlídka – je zaměřena na zdravotní způsobilost k přijetí do služebního poměru a je k jejímu provedení je nutné se dostavit na specializované

středisko vojenské nemocnice. V rámci této prohlídky je detailně provedeno vyšetření zraku, sluchu a pohybového aparátu. Uchazeči je proveden odběr krve k dalším testům.

Prověrka fyzické zdatnosti – Jejím cílem je dostatečně prověřit uchazeče z hlediska fyzické připravenosti ke službě a zároveň se posuzuje fyzická a motorická vhodnost uchazeče pro výkon služby. Jedná se opět o soubor čtyř povinných testů, kde je obsazen člunkový běh, běh na 1000 m, celomotorický test s cvičebním náradím a kliky. Testy jsou prováděny před komisí komisí, jejíž hodnocení je v kategoriích splnil, nesplnil. Ke splnění testů je třeba ve všech disciplínách získat minimálního celkového počtu 32 bodů. Každá disciplína musí být splněna minimálním počtem bodů, který je pro ni určen. (ZP PP č.40/2009 Sb.) Je třeba tudíž splnit všechny disciplíny a zároveň se snažit o nasbírání více bodů, než je povinný minimální počet pro každou disciplínu.

Po úspěšném absolvování přijímacího řízení je většina uchazečů umístěna na obvodním oddělení Policie ČR. V den nástupu k výkonu služby policista skládá služební slib: „Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život.“ (Tomek, 2012).

Při přijetí do služebního poměru je policista ustanoven na služební místo a jmenován do služební hodnosti. Služební místo vyjadřuje jeho organizační a právní postavení v bezpečnostním sboru. Je charakterizováno služební hodností, stupněm a oborem vzdělání, náplní služební činnosti, rozsahem oprávnění a povinností. Zákon o služebním poměru upravuje pravidla kariérního postupu policisty.

Služební poměr je dělen do dvou základních druhů. Jedním je služební poměr na dobu určitou a druhým je poměr na dobu neurčitou. Nově přijatý policista je přijat do služebního poměru na dobu určitou, jejíž doba trvání je tři roky ode dne nástupu. Jiná možnost služebního poměru pro nově nastoupeného policistu neexistuje. Tříletá zkušební doba služebního poměru a její přeměna na dobu neurčitou je podmíněna dvěma podmínkami. Jednak se jedná o úspěšné absolvování služební zkoušky a také o získání, za dobu svého působení na útvaru, minimálně dobrého hodnocení ze strany nadřízeného

funkcionáře. Následně je doba určitá ukončena a nastupuje služební poměr na dobu neurčitou (Tomek, 2012).

Povinnosti policisty jsou dále definovány zákonem. Ten například stanovuje povinnost dodržovat pravidla zdvořilosti a dbát cti, vážnosti a důstojnosti osob i své vlastní při plnění úkolů policie. V případě ohrožení nebo porušení vnitřního pořádku a bezpečnosti, jehož odstranění spadá do úkolů policie, je policista ve službě povinen provést úkon v rámci své pravomoci nebo přijmout jiná opatření, aby toto ohrožení nebo porušení odstranil. Policista má povinnost takto postupovat i v době mimo službu, je-li bezprostředně ohrožen život, zdraví nebo svoboda osob, je-li ohrožen majetek, a nebo pokud došlo k útoku na tyto hodnoty. Pokud to okolnosti dovolují, je policista před provedením úkonu, kterým dochází k přímému vynucování povinností anebo k přímé ochraně práv za použití síly nebo hrozby silou, povinen použít slov „Jménem zákona!“ a odpovídající výzvy (Vangeli, 2009).

K těm nejvýznamnějším oprávněním policisty patří omezení osobní svobody. Osoba omezená policistou na svobodě nesmí být podrobena krutému nebo ponižujícímu zacházení a nesmí s ní být zacházeno způsobem, který nerespektuje lidskou důstojnost. Za podmínek stanovených zákonem je policista například oprávněn odebrat věc, odebrat zbraň, hrozí-li nebezpečí, že jí bude neoprávněně užito k násilí nebo pohrůžce násilím, zastavit dopravní prostředek a provést jeho prohlídku anebo použít technický prostředek k zabránění odjezdu vozidla. Policista je také oprávněn vstoupit bez souhlasu uživatele do obydlí, jiného prostoru nebo na pozemek a provést tam potřebné úkony nebo jiná opatření, jestliže věc nesnese odkladu a vstup tam je nezbytný pro ochranu života nebo zdraví osob anebo pro odvrácení závažného ohrožení veřejného pořádku a bezpečnosti. Významným oprávněním policisty v zájmu prevence domácího násilí je vykázaní osoby z bytu nebo domu společně obývaného s osobou ohroženou jejím útokem. Pokud lze důvodně předpokládat, že tato osoba se dopustí nebezpečného útoku proti životu, zdraví, svobodě nebo lidské důstojnosti, je policista oprávněn vykázat ji nejen ze společného obydlí, ale i jeho bezprostředního okolí. Při zákroku je policista oprávněn použít za podmínek stanovených zákonem donucovací prostředek a zbraň, k jejichž používání byl vycvičen. Mezi donucovací prostředky patří například chvaty a údery, obušek, služební pes, zásahová výbuška nebo varovný výstřel. Při použití donucovacího prostředku policista dbá na to, aby nezpůsobil osobě újmu zřejmě nepřiměřenou povaze a nebezpečnosti jejího protiprávního jednání. Při použití zbraně je policista povinen dbát nutné opatrnosti, aby zejména

neohrozil život jiných osob a co nejvíce šetřil život osoby, proto níž zákrok směřuje (Vokuš, 2010).

Policista a zaměstnanec Policie České republiky jsou povinni dbát, aby nikomu v důsledku jejich postupu nevznikla bezdůvodná újma, a postupovat tak, aby zásah do práv a svobod osob, vůči kterým směřuje úkon, nebo osob nezúčastněných nepřekročil míru nezbytnou k dosažení účelu úkonu. Při provádění úkonu je policista povinen prokázat svou příslušnost k Policii České republiky služebním stejnokrojem, služebním průkazem nebo odznakem policie, na kterých musí být zřetelně viditelné identifikační číslo. Zaměstnanec Policie České republiky prokazuje svou příslušnost zaměstnaneckým průkazem rovněž se zřetelně viditelným identifikačním číslem. Pokud povaha nebo okolnosti úkonu neumožňují prokázat příslušnost k Policii České republiky uvedeným způsobem, prokáže policista svou příslušnost ústním prohlášením: „Policie“. (Vangeli, 2009).

Nároky na policistu v přímém výkonu konkrétněji specifikuje Etický kodex Policie České republiky, který vymezuje zaměstnání policisty jako službu veřejnosti, založenou na úctě a respektování lidských práv.

Etický kodex Policie České republiky

1. Cílem Policie České republiky je

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

2. Základními hodnotami Policie České republiky jsou

- profesionalita,
- nestrannost,
- odpovědnost,
- ohleduplnost,
- bezúhonnost.

3. Závazkem Policie České republiky vůči společnosti je

- prosazovat zákony přiměřenými prostředky s maximální snahou o spolupráci s veřejností, státními a nestátními institucemi,
- chovat se důstojně a důvěryhodně, jednat se všemi lidmi slušně, korektně a s porozuměním a respektovat jejich důstojnost,
- 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,
- při výkonu služby jednat taktně, korektně a vhodně uplatňovat princip volného uvážení,
- používat donucovacích prostředků pouze v souladu se zákonem; nikdy nezacházet s žádnou osobou krutě, nehumánně ani ponižujícím způsobem,
- nést odpovědnost za každou osobu, která byla omezena Policií České republiky na osobní
- svobodě,
- zachovávat mlčenlivost o informacích zjištěných při služební činnosti,
- 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,
- zásadně se vyhybat jakémukoliv jednání, které by mohlo být střetem zájmů.

4. Závazkem vůči ostatním příslušníkům Policie České republiky je

- usilovat o otevřenou a partnerskou spolupráci,
- 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,
- 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:

- nést osobní odpovědnost za svoji morální úroveň a svůj profesionální výkon,
- chovat se bezúhonně ve službě i mimo ni tak, aby důstojně reprezentovali Policii České republiky svým jednáním, vystupováním i zevněškem (R PP č. 34/2009 Sb.).

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.

Služební poměr klade na policistu i další nároky. Délka služby v týdnu se řídí závaznými předpisy stejně jako pro osoby v pracovním poměru. Jednotlivá služba může být v délce až 24 hodin nepřetržitého provozu. Zákon o služebním poměru umožňuje nařídít policistovi konat službu i nad rámec základní doby služby v týdnu. Tuto službu nemusí mít policista proplacenou či jinak zohledněnou kontroverzním ustanovením zákona, kdy policistovi může být tato služba navíc počítána do fondu 150ti hodin odpracovaných ročně zdarma. Policistům je možné nařídít i pohotovost na pracovišti nebo mimo pracoviště, toto již však s odpovídajícím honorováním. V případě důležitého zájmu služby může být policista bez jeho souhlasu i proti jeho vůli přemístěn do jiného působiště výkonu služby na nezbytně nutnou dobu, nejdéle však na jeden rok (Tomek, 2012).

Dalším specifikem služebního poměru je zákaz činností, které jsou neomezené v rámci běžného pracovního poměru. Policista ve služebním poměru nesmí být členem žádné politické strany či hnutí a ani nesmí v jejich prospěch vyvíjet jakoukoliv činnost, pokud tato činnost nesouvisí s plněním úkolů Policie ČR. Ve služebním poměru je zakázána samostatně výdělečná činnost. Nicméně v současné době, zejména v důsledku tlaku při snižování platů, jsou již některé výdělečné činnosti povoleny – např. pedagogická a publikační činnost. Policista však musí mít souhlas svého nadřízeného, aby mohl provozovat či se jinak účastnit živnostenského podnikání nebo provozování jiné výdělečné činnosti nebo správě cizího majetku. Dále je omezeno členství v dozorčích radách, představenstvech a jiných orgánech s obchodní činností. (ZP PP č. 48/2009).

Pro policisty dále platí dodržování mlčenlivosti o skutečnostech, o kterých se dozvěděl v rámci plnění úkolů Policie ČR a úkolů, které je třeba tajit s ohledem na zájmy a práva jiných osob. Povinnost mlčenlivosti trvá i po dobu skončení služebního poměru.

Policista v přímém výkonu musí být vždy připraven na nejrůznější možné situace. Od situací, které jsou každodenního rázu, jako příjem oznámení o odcizení peněženky nebo mobilního telefonu, po situace, kde se vystavuje přímému ohrožení jeho zdraví a života. V přímém výkonu, tzv. „na ulici“ musí být policista neustále připraven na zásah. Je málo zaměstnání, která vyžadují v takovém rozsahu výši etického a morálního hodnocení, okamžitého rozhodování a morálních dilemat, jako je povolání policisty.

Každý policista v přímém výkonu by měl být kvalifikovaným profesionálem s vysokými etickými standarty a motivací pro další službu ve prospěch společnosti a občana. Policista musí splňovat vysoké nároky na zvládání zátěžových a stresových situací, schopnost řešit okamžitě nastalé problémy a samostatné rozhodování. Musí se orientovat v platné, ale i už neplatné legislativě a umět ji vhodně využívat pro výkon služby.

Při výkonu služby, ale i mimo službu, je povinen postupovat v souladu s etickým kodexem policisty. Je jen málo osob z civilní sféry, které si uvědomují, co obnáší práce policisty v přímém výkonu, policisty působícího mezi lidmi na ulici. Bohužel, je i mnoho policejních funkcionářů, kteří nemají představu ani přehled o tom, co vše musí takový „obyčejný policista z ulice“ zvládat mnohdy za poloviční plat, bez odměn apod.

Celkově se dá hovořit o tom, že služba policisty v přímém výkonu vyžaduje mnoho osobnostních kvalit. Nároky na policistu v přímém výkonu plynou zejména z každodenního kontaktu s lidmi a to jak ze strany poškozených, tak i ze strany pachatelů kriminálního jednání nebo osob z řad bezdomovců, narkomanů či psychicky narušených osob.

3 MOTIVACE PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Tato kapitola se zabývá zásadními motivačními faktory, které jsou standardně nabízeny ze strany Policie České republiky. Jakožto základním motivačním faktorem je zde rozebrána mzda a její nárokové a nenárokové složky. Popisují zde i další poměrně silný motivační faktor, jímž je vzdělávání v rezortu Policie České republiky a zabývám se samotnými rezortními školami a umožnění studia i na mimorezortních školách. Se mzdou, dosaženým vzděláním a profesním růstem a postupem je spojen i kariérní řád Policie České republiky.

3.1 Mzdové podmínky, odměňování, benefity a další finanční náležitosti plynoucí ze služebního poměru

Mzda, její výše, pravidelnost a spolehlivost jejího příjmu je silným motivačním faktorem pro výkon zaměstnání napříč pracovním trhem. K práci u Policie České republiky není tento faktor výjimkou. Příslušníci Policie České republiky jsou odměňováni podle aktuálně platných tabulkových tarifů a jejich základní platové podmínky vychází ze zákona o služebním poměru.

Plat policisty se skládá z několika složek. Jsou to složky nárokové, které policista má přiznané ze zákona a z jeho služebního zařazení. Pak jsou to složky nenárokové, pohyblivé, jejichž výše a přiznání je závislá na různých aspektech.

Platový tarif se stanovuje podle služebního zařazení a podle započítané praxe u policie. Zákon definuje jedenáct tarifních tříd a dvanáct tarifních stupňů. Dále je zohledněna práce policistů ve směnném provozu, tj. noční služby. U těchto policistů je základní tarif zvýšen o 10%. Policista má dvě možnosti na zvýšení příjmu v rámci platového tarifu, který se skládá z uvedených složek. Jednou z možností je postup v rámci platového stupně. Jednotlivé stupně jsou od sebe rozděleny třemi roky. Tento postup je tedy přirozený, řídí se délkou služby a zohledňuje délku praxe u Policie České republiky. Další platový postup je možný změnou platové třídy. Ta je závislá na funkci policisty, kterou vykonává. Pro postup nahoru je třeba procházet výběrovými řízeními. Přes výběrové řízení se postupuje od šestého platového tarifu výš. Šestý platový tarif ještě není podmíněn vyšším vzděláním, než je střední s maturitou. Následný sedmý platový tarif s hodnotou poručík je již podmíněn dosažením minimálně vyššího odborného vzdělání. K sedmému platovému tarifu náleží i hodnost nadporučík, která je již podmíněna

minimálně bakalářským titulem. Následně se zvyšuje nárok na vzdělání v devátém platovém tarifu, kde je třeba minimálně titul magisterský.

Plat policisty se skládá i z dalších složek. Další nárokovou složkou je zvláštní příplatek. Ten je odvozen od náročnosti činnosti, která je spojená s ochranou státu a zohledňuje stupeň nebezpečí, které z této pozice plyne. Tudíž je tento příspěvek policisty nazýván jako rizikový příspěvek. Je spojen s ohrožením života, či zdraví i s činností fyzicky a psychicky náročnou. Jeho maximální výše je 6000,-Kč měsíčně. Jeho výše se liší například s umístěním policisty a malém venkovském oddělení, kde je riziko nižší, na rozdíl od pražského místního oddělení, kde je příspěvek dvakrát takový. Nejvyšší je u pyrotechniků a zásahové jednotky. Bohužel je celkem zajímavé, že tento příspěvek v nezanedbatelné výši pobírají i funkcionáři a policisté, kteří jsou po celou dobu služby v kanceláři, kde jim riziko z plnění úkolů nehrozí.

Součástí platu policisty je i osobní příplatek. Tato složka platu slouží k ohodnocení dlouhodobě dosahovaných výsledků práce, k ohodnocení kvality práce policisty. Jeho výše a podmínky přidělení jsou stanoveny předpisem.

Policistům, kteří jsou ve vedoucích pozicích, resp. v pozicích, které jako vedoucí uvádí systemizace daného místa, je přiznán příplatek za vedení. Ten je také v různých výších. V současné době úspor, je snaha ze strany policejního prezidenta o snížení počtu policistů, kteří tento příplatek pobírají.

Policisté, kteří jsou zařazeni k výkonu služby ve zdraví škodlivém prostředí nebo pracují ve ztížených podmínkách, jako je užívání některých bezpečnostních pomůcek, mají nárok na zvláštní příplatek za ztížené a zdraví škodlivé pracovní prostředí, který je přiznáván ve výši 100 – 400,-Kč.

Policie České republiky poskytuje služby i v zahraničí, prostřednictvím zahraničních misí. Policisté, kteří vykonávají službu v těchto misích, mají jako součást platu i příplatek za službu v zahraničí. Takto zařazený policista může dostat 700 až 4 000 USD měsíčně (www.policie.cz).

Nakonec jsem si nechal nejdiskutabilnější téma v platových složkách policistů. Podle mého názoru se jedná v případě přímého výkonu o silně demotivační faktor. Týká se zejména policistů v přímém výkonu služby v nižších pozicích, na základních útvarech, kteří jsou veleni do služby „na ulici“. Tím tématem je *plat a náhradní volno za práci přesčas*. Podle aktuálního znění zákona o služebním poměru je možné zohledňovat práci

přes čas v podobě proplacení nebo poskytnutí náhradního volna až ve chvíli, kdy již za daný kalendářní rok odpracoval limit 150ti hodin. Tato hodiny opracované navíc se neproplácejí ani jinak nezohledňují, pouze zápisem do tohoto fondu. Po naplnění fondu je již možné službu přes čas proplatit nebo za ni poskytnou náhradní volno, jak umožňuje zákon. V praxi ustanovení funguje tak, že se týká zejména policistů v přímém výkonu služby. Zasahující policista na ulici si nemůže např. v sedm hodin říct, že má konec služby a odejít a zastavit zákrok nebo vyložit eskortovanou osobu na silnici a vrátit se na oddělení, nemůže propustit střeženou zadrženu nebo zajištěnou osobu. Toto prostě není možné. Samotné ustanovení o práci bez odměny je však protiústavní. V současné době je také soudně posvěceno, že Policie České republiky musí zaplatit veškerou práci policistů přes čas. Zatím není ani přesná částka vyčíslena, ale dá se čekat, že se bude jednat o miliony korun. Tento nespravedlivý stav však nepanuje dlouho. Podle dříve platného zákona č. 186/1992 Sb. zaměstnanci náležela za každou hodinu práce část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku připadající na jednu hodinu práce. Neexistoval žádný fond odpracování 150ti hodin zdarma. Příplatek byl ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku standardně. Pokud se jednalo o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu, příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku. Zaměstnanec měl možnost si místo platové náhrady vybrat po dohodě se zaměstnavatelem náhradní volno.

Odměny a tresty

Policisté jsou také veleni do služebních pohotovostí. Služební pohotovost je rozdělena a zaplácena následovně. Pohotovost na služebně a mimo dobu služby má příslušník nárok na odměnu ve výši 35 %. V den pracovního klidu je ve výši 70 % poměrné části příznaného základního tarifu. V případě držení pohotovosti mimo služebnu, zpravidla v místě bydliště policisty, je nárok za každou hodinu služební pohotovosti na odměnu ve výši 10 %. Ve dnech pracovního klidu je odměna ve výši 15 % poměrné části příznaného základního tarifu (Tomek,2012).

Ke standardnímu a pravidelnému příjmu, který je složen z výše uvedených složek je možné získat i jednorázovou odměnu. Jednorázová finanční odměna se podle ustanovení zákona uděluje za splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů. Za pracovní zásluhy, za poskytnutí pomoci v mimořádných případech. Uděluje se za dlouhodobě kvalitní výsledky. Zjednodušeně se dá odměna chápat jako práce a výsledky, které jsou provedeny nad rámec standardních požadavků na daný post. Policisté v přímém

výkonu jsou ti poslední, ke kterým se odměny přes všechny patra vedení dostanou. Při udělování odměn se používá zásada „čím vyšší součást, tím vyšší odměny“. Otázkou zůstává, jakou možnost má kterýkoliv vedoucí či jiný pracovník k tomu, aby plnil evidentně něco navíc s ohledem ke své povinné náplni pozice, za kterou bere pravidelný plat, příplatek za vedení a osobní příplatek.

Do platových podmínek u Policie České republiky spadá i trestání v případě kázeňského přestupku. Formou kázeňského trestání je působení morální i hmotné újmy. Přímo na plat má vliv trestání formou snížení platu o 25% na dobu maximálně třech měsíců. Jako tresty jsou dále používány snížení hodnosti o jeden stupeň na dobu maximálně jednoho roku. Propadnutí věci nebo zákaz činnosti.

Policisté mají nárok i na finanční plnění ze strany zaměstnavatele po ukončení služebního poměru. Pokud policistovi nebyl ukončen služební poměr z důvodu jeho závažného porušení služebních povinností, má nárok na odchodné, výsluhový příspěvek a úmrtné.

Finanční nároky po skončení služebního poměru

Široké veřejnosti nejznámějším nárokem policistů po skončení služebního poměru je příspěvek za službu. Je znám spíše jako výsluhový příspěvek nebo výsluha. Příspěvek za službu má charakter pravidelného měsíčního příspěvku. Je vyplácen až do věku odchodu do důchodu. Jeho podstatou je kompenzace poněkud ztížených podmínek v rámci služebního poměru a celkového charakteru služby pro stát. V současné platné zákonné úpravě má na příspěvek nárok policista, který byl ve služebním poměru minimálně patnáct let. Výsluha je vypočítávána z měsíční hrubé mzdy, která je zprůměrována za poslední rok služby policisty spolu se všemi obdrženy odměnami. Proto je výhodné, na poslední rok služby, být umístěn na co nejlépe placené místo. Výše měsíční výsluhy nemá minimální ani maximální hladinu. Základem pro výpočet příspěvku za službu je částka ve výši 20% z uvedeného průměru za rok. Základní procentní část pro výpočet se mění s délkou služby. V době od šestnáctého do dvacátého roku služby se zvyšuje o 3% každý rok. V délce od dvacátého prvního roku do dvacátého pátého ukončeného roku se zvyšuje o 2%. Následně každý další ukončený rok služebního poměru zvyšuje výpočet o 1%. Příspěvek za službu může být však maximálně 50% platu vypočteného pro potřebu stanovení výše příspěvku za službu. Příspěvku se dále týká i valorizace, obdobně jako u důchodů. Otázkou však zůstává, jak je spravedlivé přidělení a nárokování výsluhy spolu s její výší s ohledem na

pracovní náplň jednotlivých složek policie (Tomek, 2012). Výsluhu má samozřejmě větší každý služební funkcionář s ohledem na jeho vyšší plat, který třeba nikdy nesloužil noční služby, nebyl v přímém výkonu služby „na ulici“ apod. Zde jen těžko můžeme hledat smysl nějaké kompenzace a smysl příspěvku za službu.

Při dobrovolném ukončení služebního poměru a splnění zákonné podmínky v podobě odsloužení minimálního počtu let je policistovi přiznáno odchodné. Odchodné je jednorázový finanční příspěvek. Smyslem odchodného je opět kompenzace za službu a její velmi specifickou povahu. K nároku na odchodné je třeba minimálně odsloužit šest let. Po této době má policista nárok na jeden měsíční hrubý plat. Každým rokem se pak částka zvyšuje o jednu třetinu hrubého měsíčního platu. Maximální výše odchodného je stanovena šestinásobek měsíčního platu.

K finančním nárokům policistů, při jejich ukončení služebního poměru v případě smrti, náleží i úmrtné. Finanční nárok patří pozůstalým, je ve výši trojnásobku posledního hrubého platu. Je určen všem přímým pozůstalým.

Zaměstnanecké výhody služebního poměru

Služební poměr poskytuje i určité zaměstnanecké výhody oproti klasickému pracovnímu poměru. Výraznou výhodou je dovolená. Ve služebním poměru je dovolená stanovena na 42 kalendářních dnů.

Mimo základní doby dovolené může být policistovi poskytnuta dovolená i nad rámec standardních šesti týdnů. Je možné udělit i dodatkovou dovolenou, na kterou má nárok policista působící ve škodlivém prostředí nebo za zvlášť obtížných podmínek. Tyto podmínky jsou v podobě práce s nebezpečnými biologickými materiály nebo prostředí s ionizujícím zářením.

Ve služebním poměru je možné získat volno navíc, určené na studium. Jedná se o dohodu o rozšíření a zvýšení vydělání. Jejím smyslem je umožnit policistovi zvýšit si vzdělání a tím mít šanci na posun v rámci kariérního řádu. Bez vysoké školy nemá policista šanci na postup v kariérním řádu od 6. platové třídy výš. Dohoda o zvýšení vzdělání policistovi umožní dostávat volno k navštěvování přednášek, dostane volno na vykonání zkoušky a den volna na přípravu před zkouškou, volno před vykonáním státních zkoušek a fond čtrnácti dní volně použitelných pro přípravu na zkoušky (Tomek, 2012).

K získávání nových dovedností a vědomostí jsou určeny i studijní pobyty. Policista je v rámci studijního pobytu převelen, vyslán, na jiné služební místo a působiště.

Policistovi mohou být i propláceny výdaje za cestu do místa pobytu jeho rodiny. Jedná se o náhradu jízdních výdajů za cesty k návštěvě rodiny. Proplácení je omezeno zákonnou úpravou, kdy policistovi mohou být proplaceny čtyři jízdy a k jejich proplácení je třeba souhlasu služebního funkcionáře.

Pro policisty déle sloužící je velmi zajímavá možnost preventivní rehabilitace. Nárok na preventivní rehabilitaci vzniká dosažením patnáctého roku služby nebo dokončeným pátým rokem služby, pokud je policistovi více než 40let. Policisté ji mohou získat i jako odměnu a za služby ve škodlivém prostředí. Délka rehabilitace je 14dní a je určena pro sportovní aktivity, lázeňské léčení a manuální práci pro policii.

Policie České republiky dále provozuje Fond kulturních a sociálních potřeb, jehož prostřednictvím jsou policistům nabízeny bezúročné půjčky do maximální výše 100.000,- Kč, příspěvky na dovolenou a na stravu.

Policistům je poskytováno i ubytování v případě služby mimo blízké okolí bydliště rodiny. Jedná se policejní ubytovny nebo soukromé ubytovny hotelového typu.

Jako benefit policejní služby je možné vnímat i nárok na výstroj a výzbroj. U některých policejních oddělení je možné využívat sportovní zařízení, zejména posilovny a sportovní areály.

3.2 Vzdělávání v rámci Policie České republiky

Každý policista po přijetí do služebního poměru je povinen absolvovat základní vzdělávací kurz. Je to základní odborná příprava na službu u policie.

Zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů je stanoveno, že každá služební hodnost spojena s minimálním stupněm dosaženého vzdělání. Policistou na té nejnižší pozici může být pouze ten, kdo dosáhl minimálně středního vzdělání s maturitní zkouškou. Ihned po úspěšném absolvování přijímacího řízení a přijetí do služebního poměru je nový příslušník odeslán k absolvování základní odborné přípravy. Jedná se základní kurz, jehož účelem je vybavit nového policistu potřebnými vědomostmi, dovednostmi a postoji nezbytnými pro výkon služby (Tomek, 2012).

V základním přípravném kurzu získá nový policista vědomosti v oblasti právních aspektů řešení služebních úkolů. Učí se správné taktické postupy k dosažení účelu služebních úkonů. Je školen ke zvládnutí technických prostředků přidělených k výkonu služby a na techniku administrativy.

K získání těchto vědomostí je nově nastoupivší policista vyslán z mateřského útvaru na některou policejní školu. Policejní školy jsou zřizovány Ministerstvem vnitra ČR. Po přijetí do služebního poměru je policista zařazen do služebního poměru na dobu určitou. Po uplynutí doby určité – tří let, je policista vyslán k absolvování služební zkoušky, která ověří jeho znalosti. Po úspěšném provedení zkoušky a pozitivním hodnocení ze strany vedoucího, je zařazen do služebního poměru na dobu neurčitou. V případě neúspěchu je policista propuštěn v rámci ukončení zkušební doby.

Po celou dobu trvání služebního poměru má policista možnost zvyšovat svou odbornou kvalifikaci absolvováním vzdělávacích programů či specializačních kurzů pořádaných školními policejními středisky a policejními školami, nebo studiem na Policejní akademii České republiky. Vzdělávat se mohou policisté i na mimorezortních školách. Například v podobě studia na IMS Brno, kde je studium oboru Sociální pedagogika využitelné v policejní praxi. Zvýšení vzdělání je základním předpokladem pro kariérní postup policisty. Policisté v přímém výkonu pravidelně absolvují služební přípravu zaměřenou na používání služební zbraně a donucovacích prostředků. Dále jsou pravidelně hodnoceni ze strany vedoucích pracovníků. Hodnocení slouží k posouzení jejich profesionálních kvalit a schopností. Dosažení velmi dobrého hodnocení je další aspekt pro růst v rámci kariérního řádu. Každý policista ve služebním poměru na dobu neurčitou jej podstoupí nejméně jednou za tři roky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 POROVNÁNÍ MOTIVAČNÍCH A DEMOTIVAČNÍCH FAKTORŮ

V této kapitole se zabývám hlavním cílem diplomové práce, kterým je zjištění současného stavu motivace policistů ke službě v přímém výkonu. Zjištění jejich chápání různých motivačních stimulů ze strany zákona č. 361/2003 Sb., který je základním předpisem ke službě. Cíl se jeví o to víc aktuální, v souvislosti se současnými velmi radikálními úspornými opatřeními, která se dotýkají zejména přímého výkonu služby. V rámci úsporných opatření došlo k plošnému snížení platů v rámci Policie České republiky o 10%, dochází ke snižování stavů policistů, na Policejním prezidiu jsou rušeny neobsazené tabulky, na obvodních odděleních jsou snižovány obsazené tabulky. Služby v přímém výkonu se dále dotýkají i legislativní změny, změny ve společnosti a velmi ji ovlivnila i reforma Policie České republiky.

4.1 Východiska výzkumu

Pro provedení výzkumu a sběr dat jsem oslovil policisty na obvodních odděleních Policie České republiky. Není v mých silách oslovit všechny policisty umístěné v přímém výkonu služby. Proto jsem vybral pouze několik obvodních oddělení v rámci České republiky. Oslovil jsem obvodní oddělení v Praze – pohotovostní motorizovanou jednotku, místní oddělení v Barrandově, ochranou službu v Praze, obvodní oddělení v Karviné, obvodní oddělení v Tachově, obvodní oddělení a dopravní inspektorát v Chrudimi, obvodní oddělení Brno – Bystrc, Výstaviště a Střed, obvodní oddělení v Uherském Brodě, v rámci okresu Žďár nad Sázavou se jednalo obvodní oddělení v Novém Městě na Moravě, Žďáře nad Sázavou, Bystřici nad Pernštejnem a Velkém Meziříčí. Tato oddělení jsem kontaktoval prostřednictvím mých kolegů ze základní odborné přípravy, kterým jsem zaslal potřebné dotazníky.

Záměrně jsem neoslovoval policisty ve vyšších vedoucích pozicích, protože jen zlomek těchto osob prošel přímým výkonem v delším časovém období než několik měsíců či týdnů. Podle mého názoru nemají vztah k přímému výkonu a mnohdy jej ani nechápu a jejich náhled by byl silně subjektivně ovlivněn z těchto důvodů. Jak uvádí (Jelínek 2003), nejnižší je pracovní spokojenost u pracovníků zařazených na nejnižších organizačních článcích Policie České republiky. Zde se pracuje denně s pachateli trestných činů, přestupků a dalšími různými lidmi a občany.

Vzhledem k tomu, že vybraný vzorek policistů není možné brát jako dostatečně reprezentativní, výsledky tohoto šetření jsou určeny primárně pro tuto práci. Nicméně mohou sloužit ke zlepšení orientace metodiků při vytváření jejich návodů a doporučení pro praxi k vytváření zákonů, týkajících se služby v přímém výkonu.

Sběr dat proběhl v roce 2012 v měsících srpen až říjen. Vzhledem k tomu, že jsem většinu dotazníků zaslal elektronicky k dalšímu tisknutí počet rozdaných kusů je odhadován na 360ks. Zpět se mi vrátilo 306 ks. Osobně jsem rozdál a zpětně si vyzvedl 160ks od kolegů zařazených pod Územním odborem ve Žďáře nad Sázavou, kde jsem také v přímém výkonu zařazen. Použitý dotazník je uveden v příloze č. 1.

Všem kolegům, kterým jsem osobně dotazník rozdával, jsem vysvětlil, o co se jedná. Při rozdávání a následném vysvětlování, proč dotazník vyplnit jsem se setkal se dvěma základními problémy. První problém se týkal určité nedůvěry ze strany policistů, zejména ve vztahu odpovědí a dostatečné anonymity. Mnoho policistů má strach o zpětnou vazbu ze strany vedení. Bojí o své zaměstnání a mstu v případě odpovědí, které se nebudou líbit vedení. Druhý problém spočíval v určité rezignaci na vyplňování jakéhokoli dotazníku. Policisté mají pocit, že je zbytečné něco vyplňovat, protože se stejně nic nezmění v pohledu na příslušníky v přímém výkonu ze strany odpovědných funkcionářů.

Odpovědi v dotazníkovém šetření měli najít odpovědi na otázky vyjádřené v těchto čtyřech hypotézách:

- Pro policisty je významnější motivační faktor ke službě v přímém výkonu pravidelný a relativně jistý služební příjem, než příspěvek za službu.
- Nejvýznamnější motivační stimul k setrvání policistů v přímém výkonu služby bez změny profese je příspěvek za službu, tzv. výsluha.
- Zájem policisty z přímého výkonu o studium vyšších odborných a vysokých škol je více posilován kariérním řádem zavedeným novým služebním zákonem, než touhou ukázat se.
- Policisté v přímém výkonu služby nemají potřebu si tzv. přivydělat v dalším zaměstnání, protože plat i benefity pocítují jako dostačující.

Hypotézy byly tvořeny a dotazníkové šetření bylo provedeno v době, kdy nebylo jasné, jaké má záměry se stavy policistů nový policejní prezident. V té době také nebylo

zcela jasné, kolik bude úřadující ministr financí opět škrtnat z rozpočtu Policie České republiky.

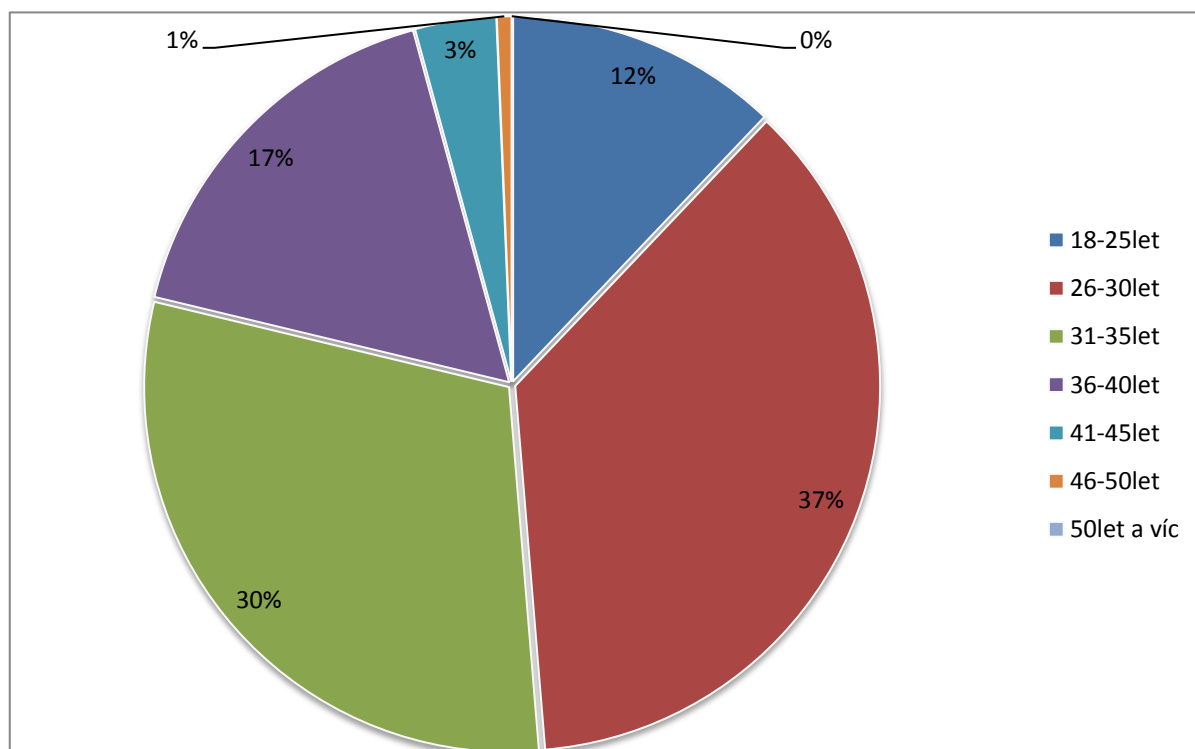
V další kapitole uvádím potvrzení či vyvrácení výše stanovených hypotéz.

4.2 Analýza výzkumu

Pro přehlednost je vyhodnocení odpovědí na otázky je znázorněno pomocí grafů, které jsou za sebou poskládány v řadě tak, jak byly uvedeny otázky v dotazníku. Každý graf je označen číslem otázky a je u něj uvedeno znění dané otázky. Otázky jsou vyhodnoceny v procentním a početním výsledku zaokrouhleném na celá čísla. Dotazník je zahájen několika otázkami s demografickými údaji o dotazovaných respondentech. V tomto prvním oddíle jsou otázky věnované věku, pohlaví, místnímu umístění policisty, počtu odsloužených let ve služebním poměru a dosaženém vzdělání.

Vyhodnocením první části dotazníku, jsem zjistil, že mezi respondenty se nachází 96% mužů. Práci v přímém výkonu služby, tedy zřejmě preferují spíše muži, zejména pro její mimořádnou fyzickou i psychickou náročnost

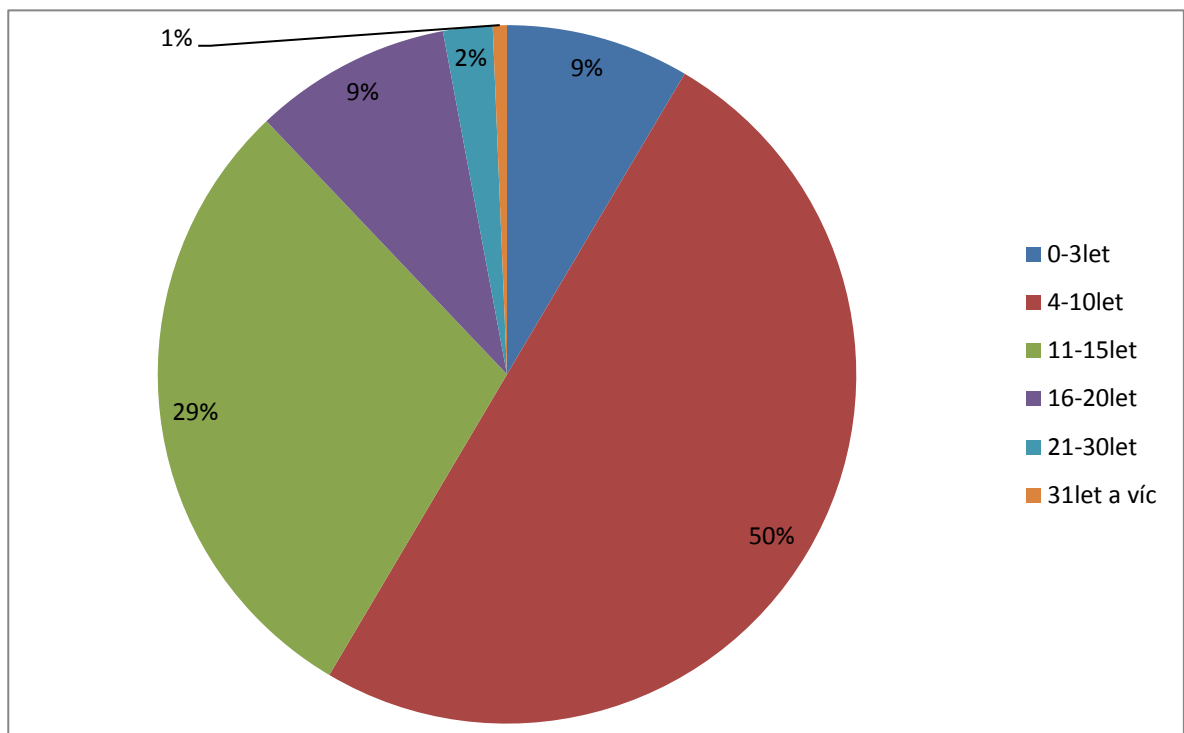
Graf č.1 - Věkové rozdělení dotazovaných policistů.



Rozložení věkových skupin v mé skupině respondentů je silně ovlivněné výsluhovými nároky po dokončení požadovaného počtu odsloužených let. Mnoho policistů vstupuje do služby ve věku kolem dvaceti let. Následně však po patnácti letech mohou odejít, a také odcházejí, i se základním nárokem na příspěvek za službu. Mnoho policistů ve věku od třiceti šesti let a zejména kolem věku padesáti let odešlo po změně zákona o služebním poměru. Nově nastavené podmínky s novým služebním zákonem jsou poněkud méně příznivé.

Zajímá mě také o délku služebního poměru respondentů. Čímž jsem chtěl vytvořit obecný přehled o profilu délky služebních poměrů policistů po uzavření náborových kampaní.

Graf č. 2 Délky služebního poměru respondentů

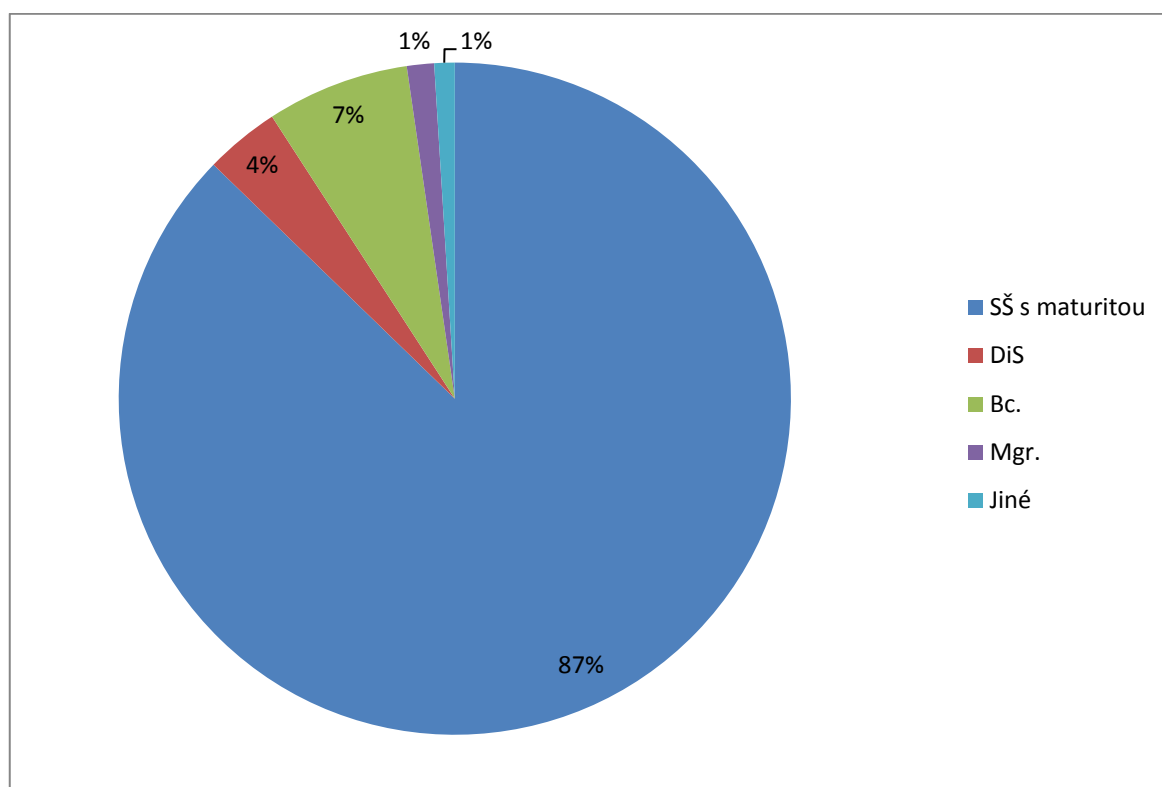


Pro vyplnění této části dotazníku jsem stanovil na výběr intervaly let, kam daný respondent spadá. Interval jsem stanovil 0-3 roky, protože toto je doba, kdy jsou policisté ve zkušební době a ve velké míře se v době provádění šetření nacházejí ve škole. Nicméně těchto policistů je minimálně, vzhledem k zastavení přijímání policistů z důvodu škrťů. Dalším intervalem je 4-10 let, což jsou policisté, kteří nastoupili v rámci náborových kampaní. V mém výzkumu je jich většina. Policisté s délkou služebního poměru 11-15 let jsou policisté, kteří jsou před nárokem na příspěvek za službu a jak uvádí Kovařík

(Kovařík 2003) začíná u těchto policistů docházet ke zlomu v jejich pracovní spokojenosti směrem ke kladnému vztahu k pracovní činnosti ve srovnání se s realitou policejní činnosti. Následujícím intervalem je délka služebního poměru 16-20 let, kam spadají policisté s čerstvým nárokem na výsluhový příspěvek. Následují délky služebního poměru 21-30 let, kde se nachází policisté s reálným věkem kolem padesáti let, což je silně hraniční pro výkon přímého výkonu, zde odpovídali policisté velení zejména do dozorčí služby a zařazení na spisovou službu. Poslední je délka praxe 31 let a více, což jsou policisté před důchodovým věkem a těchto je v přímém výkonu opravdu málo.

Místa zařazení dotazovaných policistů byla nejčastěji na pražských a brněnských odděleních, vzhledem k jejich velikosti oproti ostatním oddělením na venkovských útvarech.

Graf č. 3 Analýza dosaženého vzdělání respondentů

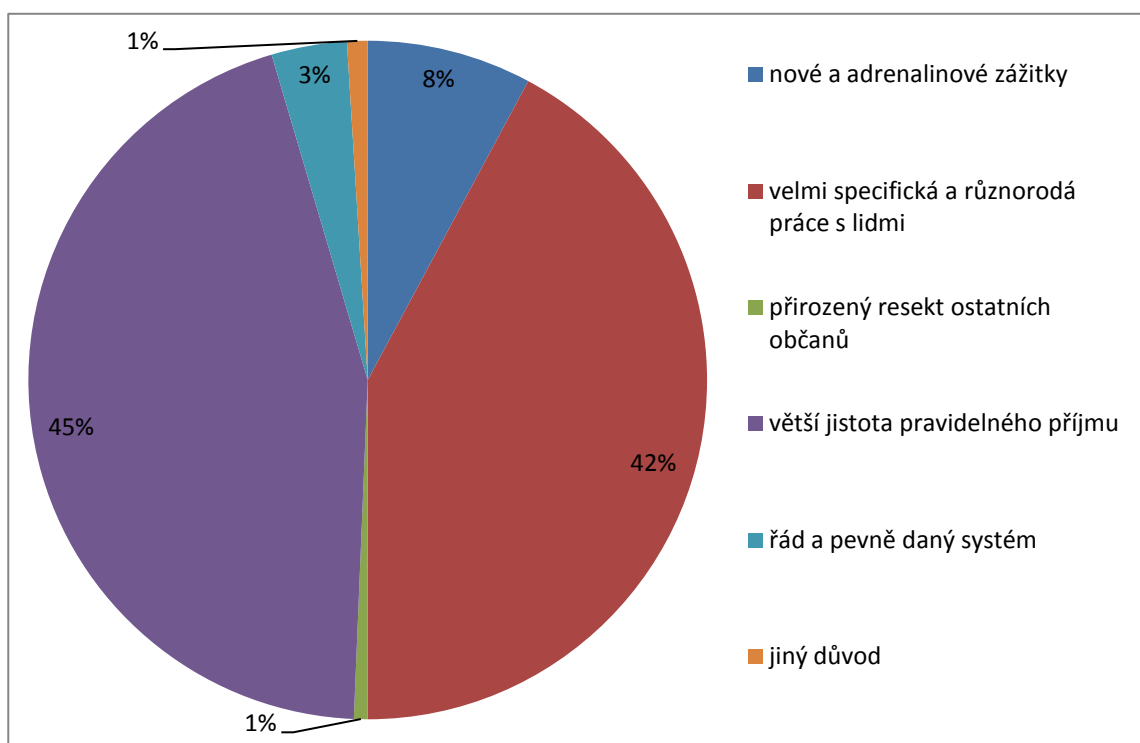


Po rozdělení podle dosaženého vzdělání dotazovaných policistů je samozřejmě nejvíce zastoupena skupina policistů, kteří mají ukončené středoškolské vzdělání s maturitou. Nicméně v přímém výkonu je v důsledku nastavených podmínek kariérního

řádu i mnoho vysokoškolsky vzdělaných policistů. Pokud bych prováděl výzkum mezi policisty zařazenými např. na kriminální policii a dalších vyšších organizačních článcích, tak by policisté s maturitním vzděláním byli v naprosté menšině. Podle evropských statistik je Policie České republiky, podle počtu vysokoškolsky vzdělaných policistů, nejméně vzdělanější policie v rámci EU. V rámci mého výzkumu bylo v přímém výkonu mezi dotazovanými policisty 8 % vysokoškolsky vzdělaných policistů i zásluhou několika mých spolužáků na IMS Brno.

Odpovědi na hlavní část dotazníkového šetření jsou shrnuty v grafickém vyjádření v následujícím pokračování empirické části. I v této části jsou grafy uvedeny ve stejné posloupnosti, jako jsou otázky v dotazníku.

Graf č. 4 - Analýza otázky č. 1 - Co Vás motivovalo k nástupu do služby u Policie ČR?

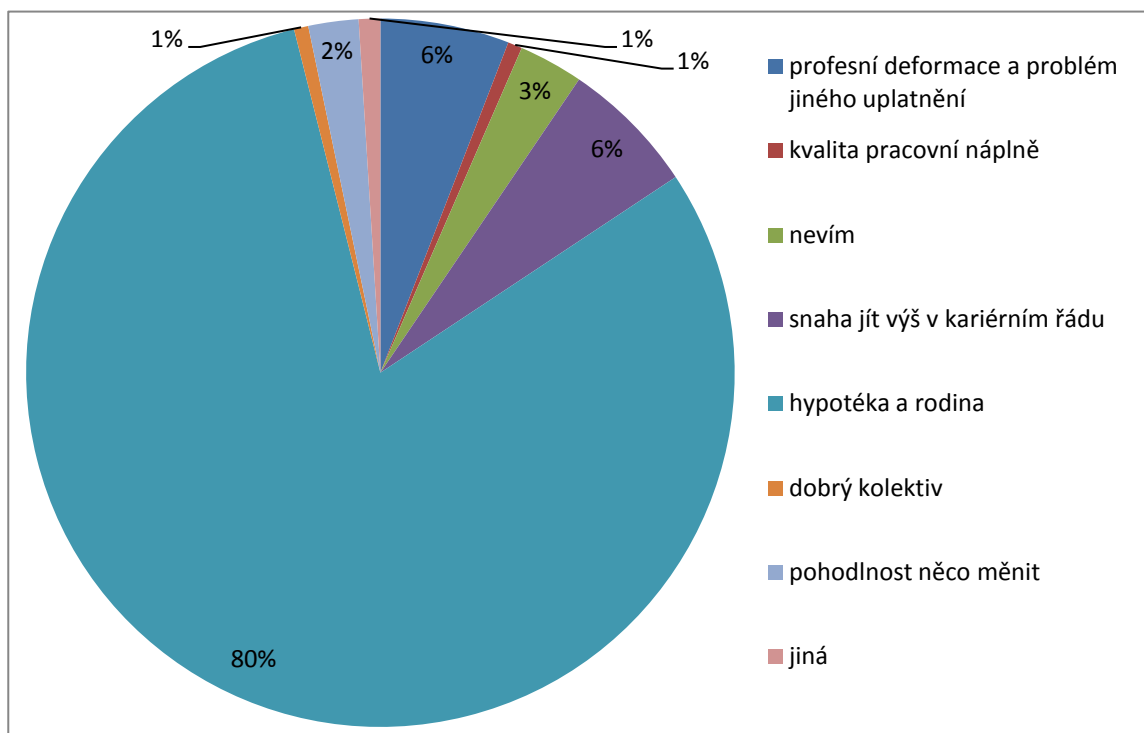


Základní otázka zní: proč vlastně jde někdo pracovat k Policii České republiky. Důvodů je samozřejmě několik. Z odpovědí respondentů je patrné, že nejsilnějším motivačním činitelem ke vstupu do služebního poměru je poměrně velká jistota pravidelného příjmu za vykonanou práci. Nicméně druhým, podobně silným motivačním aspektem je specifická a různorodá práce s lidmi. Z hlediska prvního motivačního faktoru

– jistoty platu je nutné zmínit, že v soukromém sektoru se nezdá, že není mzda vyplacena ve stanoveném termínu, není celá nebo není vyplacena vůbec, ať už z důvodu bankrotu nebo jiného problému zaměstnavatele. Druhý motivační aspekt vyplývá zejména ze skutečnosti, že osoby hlásící se do služebního poměru nemají představu o reálné činnosti Policie České republiky. Nicméně práce v přímém výkonu je asi nejvíce různorodá ze všech policejních činností.

Ostatní důvody vstupu do služebního poměru jsou již silně pozadu v celkovém hodnocení. Za zmínku stojí, že kvůli novým zážitkům a zejména adrenalinovým zážitkům vstoupilo do řad policie 8% z dotazovaných.

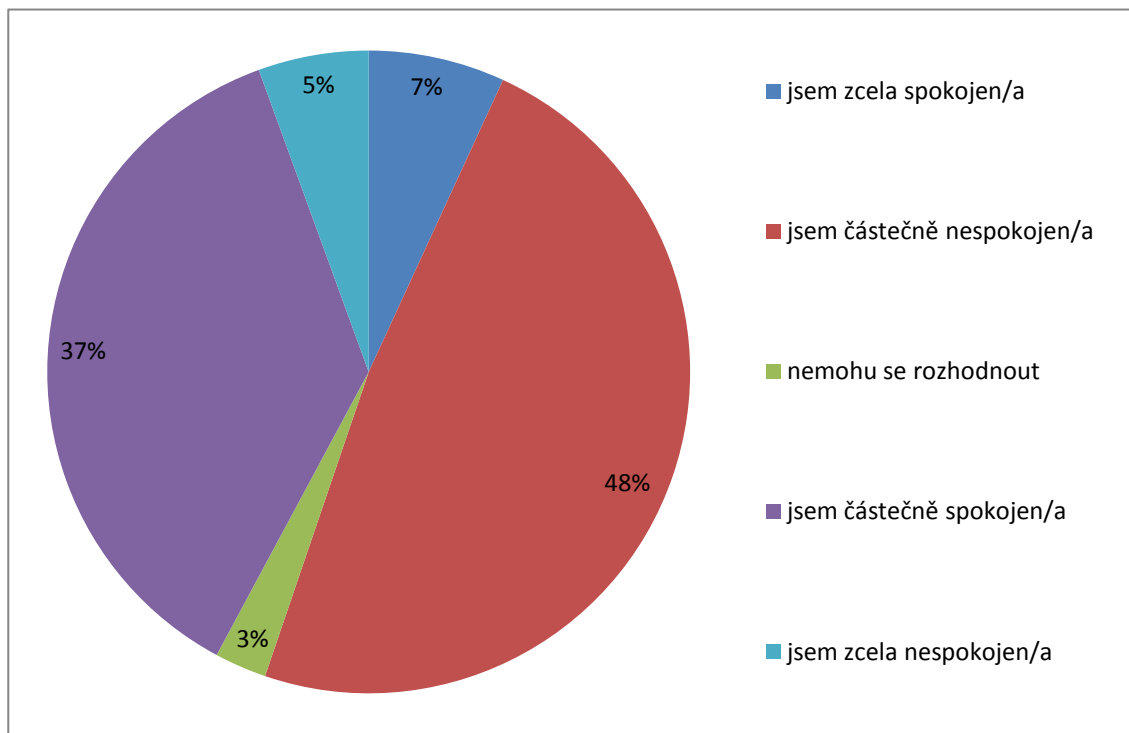
Graf č. 5 – Analýza otázky č. 2 - Jaká je Vaše současná motivace setrvat ve služebním poměru?



Odpovědi na tuto otázku podle grafického zobrazení označily jako současný motivační faktor jednoznačně splácení hypotéky či úvěru na bydlení a zajištění rodiny. Tato otázka je samozřejmě spojená i věkovým profilem dotazovaných policistů, kterých je nejvíce právě ve věku zakládání rodiny, budování obydlí a starosti o děti, které jsou závislé na rodičích. Podle četnosti je druhá v řadě odpověď týkající se problému profesní deformace, která omezuje uplatnění policistů v soukromém sektoru, v jiném zaměstnání.

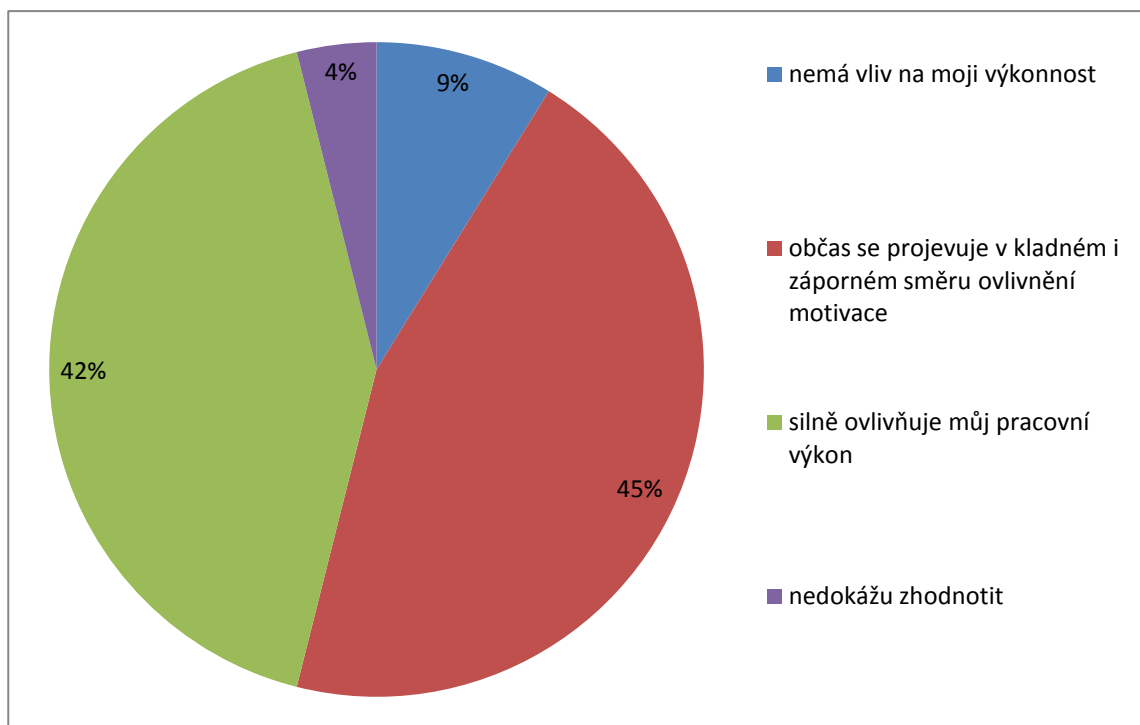
Problém s uplatněním tedy jaksi drží policisty ve služebním poměru. Další, dle četnosti odpovědí, je snaha o posun v kariérním řádu výš. Nicméně v současné době škrtání a rušení míst, dokonce i na vyšších postech, může být čekání na uvolnění nějakého místa a tím možný kariérní růst poněkud během na velmi dlouhou trať.

Graf č. 6 - Analýza otázky č. 3 - Jaká je Vaše současná pracovní spokojenost?



Na pracovní spokojenost má vliv mnoho faktorů. U každého jedince jsou tyto faktory různé a mění se i v průběhu života jedince. Tato otázka má za úkol obecně zjistit základní polarizaci respondentů v oblasti současné pracovní spokojenosti. Je třeba připomenout, že v současné době prochází Policie České republiky výraznými změnami jak v oblasti personální, tak zejména ekonomické, která sebou nese značná úsporná opatření, která se silně týkají přímého výkonu služby, nejnižšího článku policejní struktury. I z toho posléze plyne, že o něco více je odpovědí, v rozsahu 48% a 5%, v rovině záporné spokojenosti, když ze 48% v té mírnější podobě. Zcela nespokojených je méně než zcela spokojených, kterých je 7%. Je možné očekávat, že po usazení současných změn a stabilizaci stavu Policie České republiky bude odpovědí více na straně kladné spokojenosti než současných 37% a 7%.

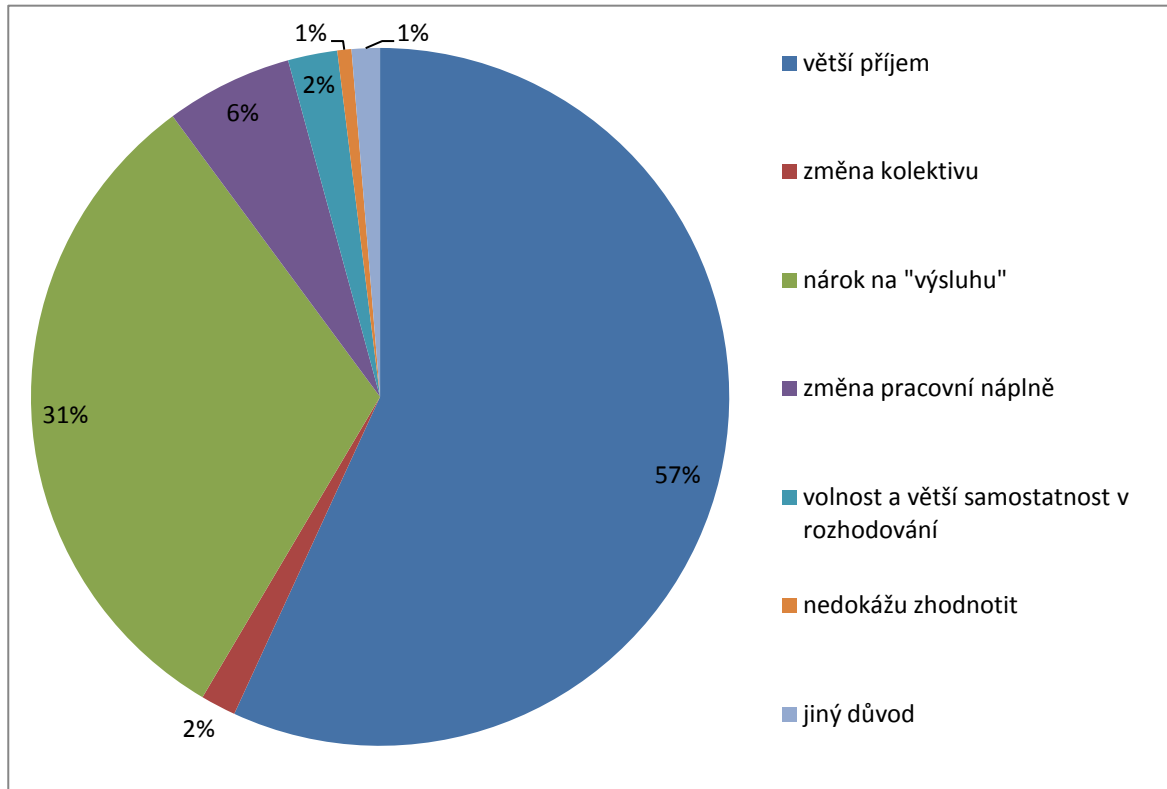
Graf č. 7 - Analýza otázky č. 4 - Do jaké míry je pro Vaši motivaci ke službě důležitá pracovní spokojenost?



Položením této otázky jsem chtěl zjistit, jaký má vliv pracovní spokojenost na motivaci ke službě. V předchozí otázce jsme zjistili, jaká je současná pracovní spokojenost dotazovaných policistů. Zde jsem zjistil, že u 45 % respondentů, což byla nejvyšší hodnota u této otázky, se současný stav pracovní spokojenosti projevuje občas a motivace k práci polarizuje v kladném i záporném směru. Možnost, že současná pracovní spokojenost nemá vliv na motivaci, zvolilo 9 % dotazovaných. 4 % respondentů nedokázala zhodnotit, jaký význam pro ně má současná pracovní spokojenost. Nicméně platí, že s lepší pracovní spokojeností bude i lepší motivace k práci a naopak.

Z výsledků této a předchozí otázky vyplývá, že dotazovaní policisté v přímém výkonu nejsou moc pracovně spokojeni a spolu s tím je jejich pracovní motivace na poněkud nízké úrovni.

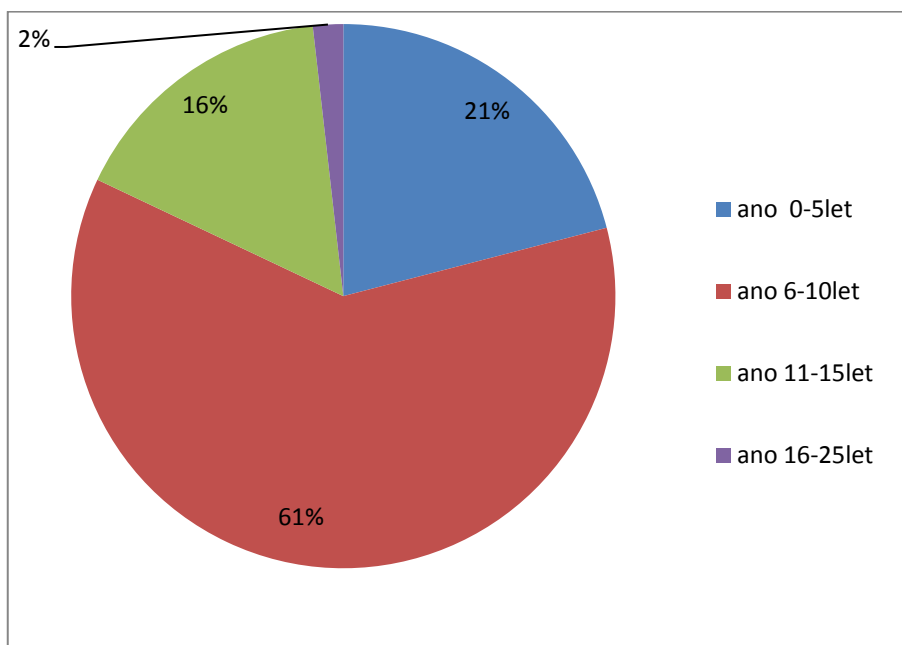
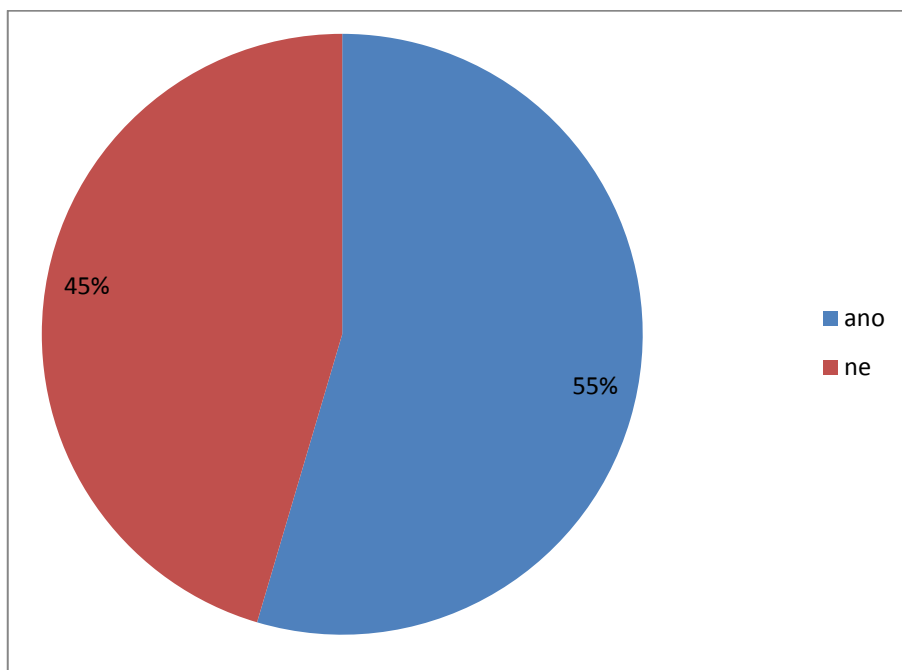
Graf č. 8 - Analýza otázky č. 5 - Co by Vás motivovalo opustit služební poměr?



Otázkou č. 5 jsem hledal odpověď, co by muselo přijít, resp. jaký motivátor je dostatečný pro to, aby dotazovaný policista opustil služební poměr, resp. službu v přímém výkonu.

Více jak polovina dotazovaných (57%) jako hlavní motivační stimul k opuštění současného zařazení ve službě v přímém výkonu uvedla, že nové zaměstnání nebo i třeba soukromé podnikání by mělo přinést vyšší příjmy. Jako druhý nejčastější motivační faktor k opuštění přímého výkonu je nárok na příspěvek za službu. Dalších 6 % dotázaných by uvítalo změnu pracovní náplně. Z této odpovědi je cítit i určitá vyhořelost vzhledem k práci s lidmi. Zbylé odpovědi jsou zastoupeny již slabě. Podílem 2% jsou zastoupeny odpovědi změna kolektivu a volnost a větší samostatnost při rozhodování. Podílem 1% jsou zastoupeny odpovědi, kde policisté nedokázali rozhodnout, co by je vedle ke změně, k výstupu ze služebního poměru a také policisté uvedli jiný důvod, kde byly uvedeny odpovědi korespondující s odpovědí s větším příjmem.

Graf č. 9 - Analýza otázky č. 6 - Máte v úmyslu opustit přímý výkon a tím ukončit i služební poměr? A v jakém horizontu let?

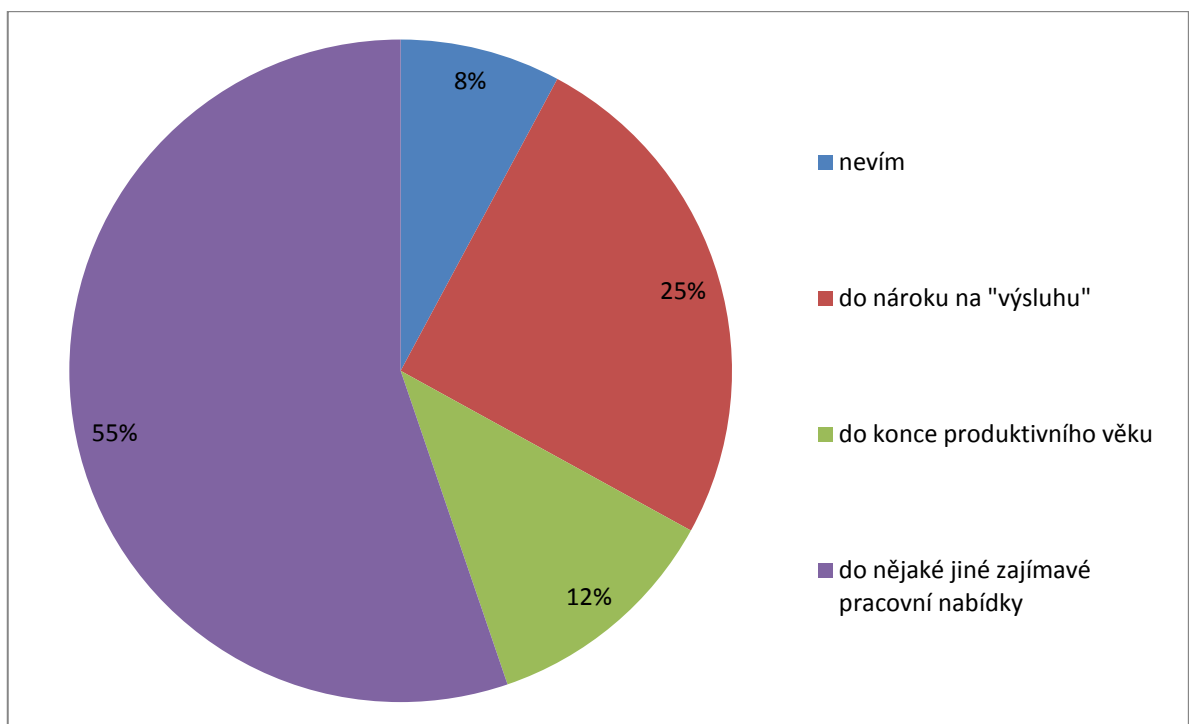


Tato otázka sledovala základní cíl, kterým bylo zjistit u dotazovaných policistů, zda mají v úmyslu opustit službu v přímém výkonu a tím i ukončit služební poměr. V případě odpovědi ano, bylo třeba uvést, v jakém horizontu let toto mají v úmyslu. Z celkového počtu dotazovaných se nadpoloviční část (55%) vyjádřila, že má v úmyslu opustit přímý

výkon služby a tím ukončit i služební poměr. Na druhou stranu skoro polovina respondentů (45%) odpověděla, že nehodlá ukončit službu v přímém výkonu a zároveň tím ukončit i služební poměr. V této skupině respondentů jsou policisté, kteří mají v úmyslu zůstat v poměru a přímém výkonu například kvůli dalšímu kariérnímu postupu nebo, jak je uvedeno výše, v důsledku profesní deformace.

V případě časového horizontu opuštění přímého výkonu byla nejčastěji uváděna doba 6-10 let, kterou uvedlo celkem 61% z celkového počtu policistů, kteří mají v úmyslu opustit přímý výkon. To odpovídá výše uvedenému demografickému údaji s uvedenou délkou služebního poměru, kde bylo nejvíce policistů s délkou služebního poměru 4-10 let, jenž mají po 15ti letech nárok na příspěvek za službu. Dále následovala doba 0-5 let se zastoupením 21% a doba plánovaného opuštění 11-15 let s podílem 16%. V podílu 2% byla doba 16-25let.

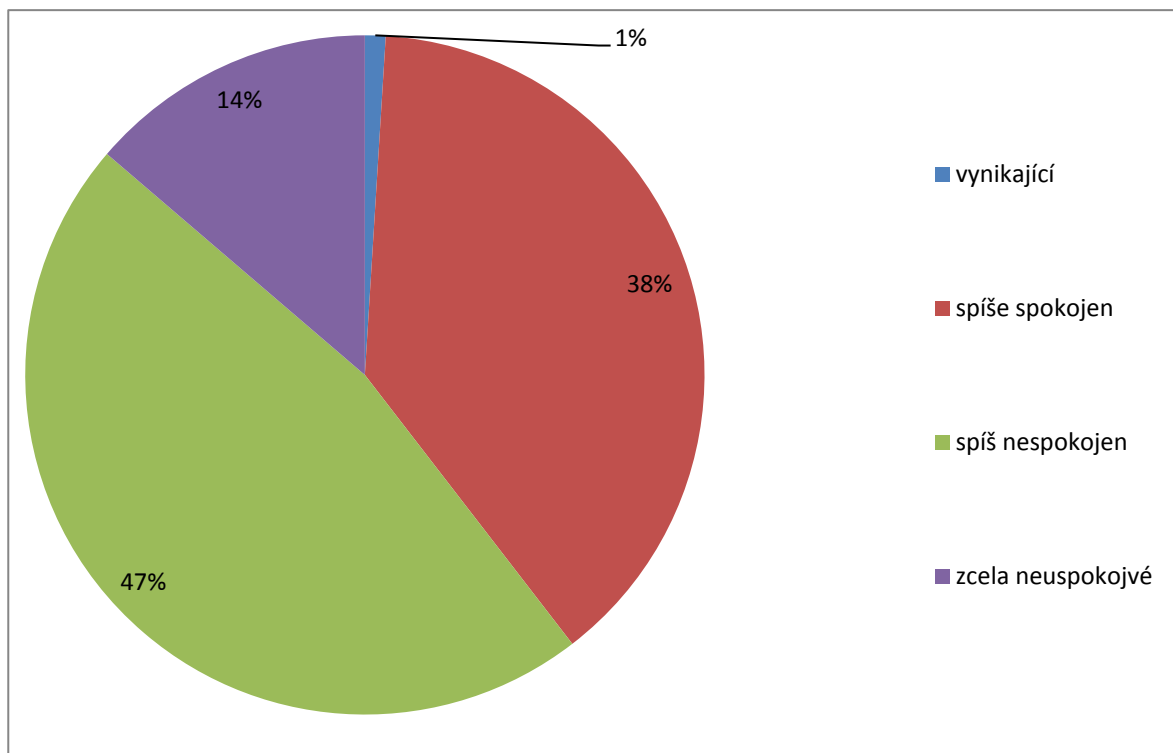
Graf č. 10 - Analýza otázky č. 7 - Máte představu o celkové délce Vašeho působení v přímém výkonu služby?



U této otázky dotazovaní policisté posuzují, jak dlouho by chtěli zůstat v přímém výkonu služby. Otázka navazuje na předchozí dvě a ukazuje, jakou mají policisté

představu o délce svého působení v přímém výkonu a především o způsobu odchodu z přímého výkonu. Nejvíce policistů a to 55% uvedl, že by přímý výkon opustili z důvodu jiné zajímavé pracovní nabídky jak v rámci Policie České republiky, tak i z jiné organizace. V podílu 25% odpověděli policisté, že čekají na nárok na příspěvek za službu a následně by opustili přímý výkon. Celých 12% respondentů má v úmyslu zůstat v přímém výkonu do konce produktivního věku, tj. do odchodu do důchodu. Následuje s 8% skupina policistů, kteří nemají představu o celkové délce služby v přímém výkonu.

Graf č. 11 - Analýza otázky č. 8 - Jak hodnotíte Vaše finanční ohodnocení?

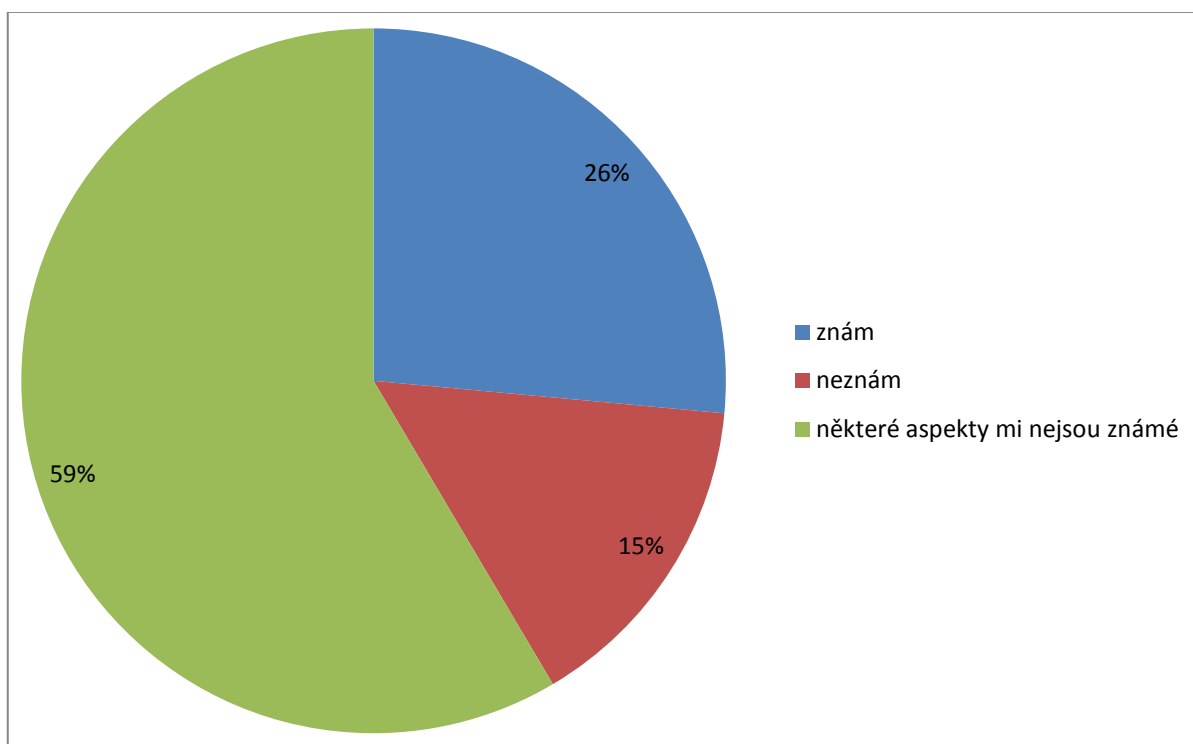


Jedna z nejdůležitějších otázek, která dává odpověď na spokojenost se mzdovým ohodnocením policistů, hlavně protože mzda je nejvýznamnější motivační stimul zaměstnavatele. Současné platové hodnocení považuje za vynikající pouze jedno 1% z dotazovaných, což je celkově velmi málo. Na druhé straně jako nespokojivé považuje svoje platové hodnocení 14% respondentů, což také není příliš mnoho. Ve středním pásmu spokojenosti je odpovědí nejvíce. Jsou rozděleny na dvě velké části, kdy více respondentů je spíše nespokojeno se zastoupením v 47%. Spíše spokojeno je 38% dotazovaných.

Odpovědi ve spíše záporném poli je nejvíce, což ukazuje na nespojenost policistů v přímém výkonu s ohodnocením a se mzdou, z čehož plyne i zřejmě snížená hladina motivace pro výkon služby.

Nicméně tento výsledek nemůžeme brát jako objektivní z celkového pohledu. V mé práci odpovídalo malé množství policistů s ohledem na celkový počet policistů v přímém výkonu. Taktéž nebyli dotazováni policisté ze všech krajů.

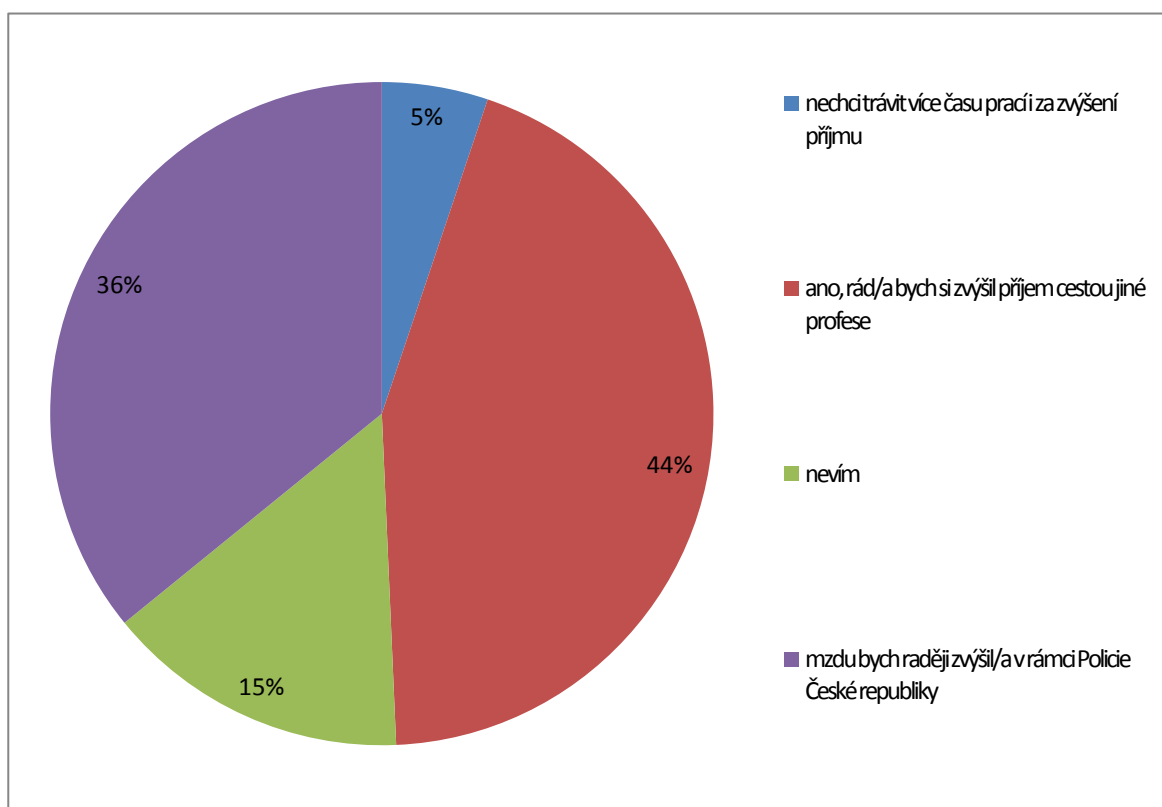
Graf č. 12 - Analýza otázky č. 9 - Znáte všechny aspekty ovlivňující Vaše služební a finanční hodnocení?



Smyslem této otázky je zjištění, do jaké míry jsou policisté informováni o aspektech, které ovlivňují jejich profesní a finanční ohodnocení. Byly stanoveny tři základní otázky. Z graficky znázorněných odpovědí lze vyčíst, že celých 59% dotazovaných se zcela neorientuje ve všech aspektech, které ovlivňují jejich hodnocení a ohodnocení. 26% dotazovaných odpovědělo, že zná veškeré aspekty týkající se mzdového ohodnocení a služebního hodnocení. V podílu 15% odpovědí jsou policisté, kteří se neorientují v této problematice.

Chtěl jsem touto otázkou navázat na předchozí – pokud jsou policisté nespokojení se svým hodnocením a ohodnocením, tak jestli vůbec vědí, jakým způsobem mohou ovlivnit zvýšení svého platového hodnocení.

Graf č. 13 - Analýza otázky č. 10 - Uvítal/a byste možnost legálně si přivydělat k současné mzdě?

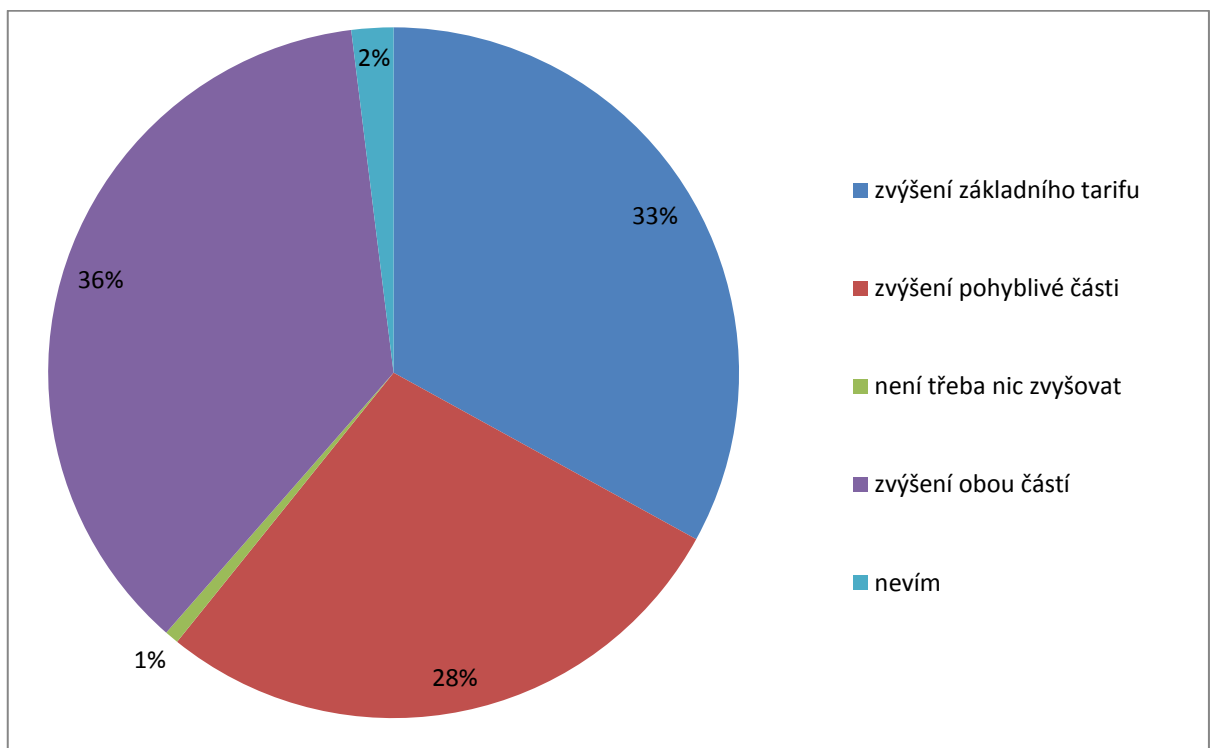


Vzhledem k současné úpravě si mohou policisté přivydělat ve velmi omezených případech např. publikační činností nebo pedagogickou činností ve školském zařízení. Na rozdíl od členů Hasičského záchranného sboru, kterým byla velmi uvolněna právní úprava jejich možností přivydělání si, i přes to, že se jich také týká zákon o služebním poměru. U policistů je toto velmi striktní omezení odůvodněno možným střetem zájmů. Policisté mají v platu určitou satisfakci za toto omezení, ale jeho výše zcela neodpovídá možnostem vedlejších přivýdělků např. na stavbě apod.

V grafickém znázornění je patrné, že celých 42% z dotazovaných by uvítalo uvolnění omezení a rádi by si přivydělali i v jiné profesi. Od svých kolegů vím, že by se i rádi věnovali vystudované profesi, aby následně po opuštění Policie ČR měli lepší start do

dalšího zaměstnání. Druhá početná skupina v počtu 34% by uvítala zvýšení si mzdy v rámci Policie České republiky, např. přesčasy, získání odměn apod., což při současné právní úpravě mzdových podmínek zejména u policistů v přímém výkonu není možné. Nerozhodnutých policistů bylo celkově 14%. Policistů, kteří by nevyužili možnosti přivýdělku, je podíl 5% z celkového počtu dotazovaných.

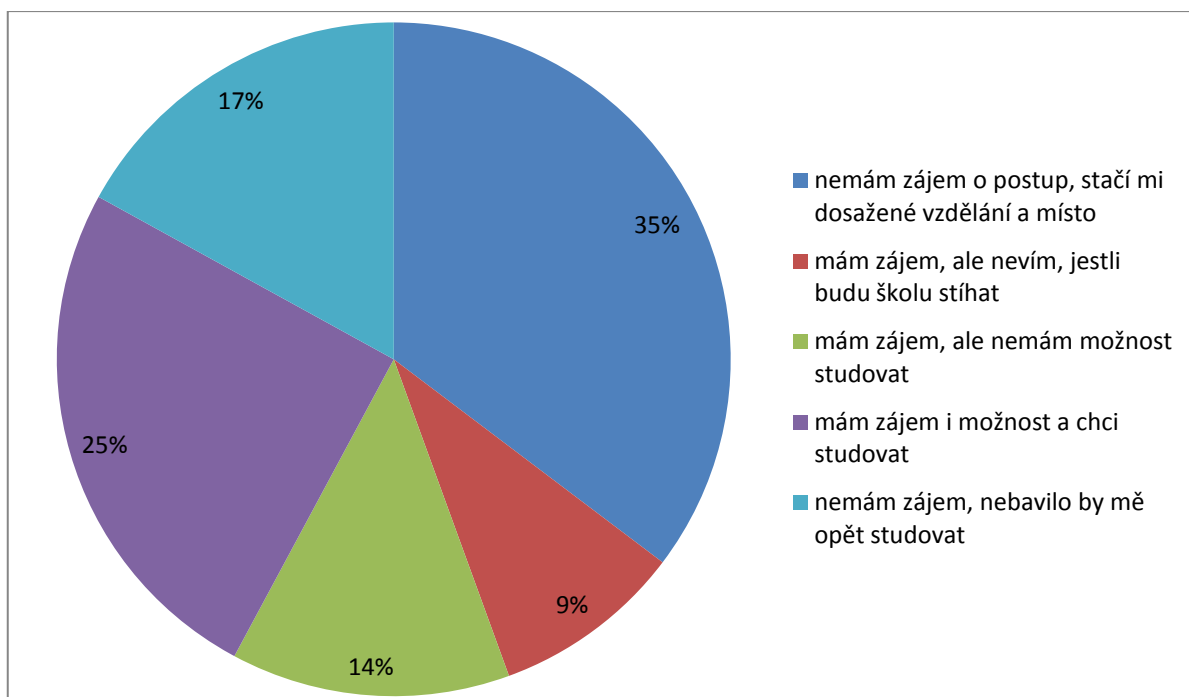
Graf č. 14 - Analýza otázky č. 11 - Jste pro zvýšení pohyblivé části platu nebo pro zvýšení základního tarifu?



V této otázce respondenti odpovídají na otázku, která má naznačit, jakým částem platu dávají prioritu v případě jeho zvýšení. Nejvyšší podíl odpovědí (36%) má možnost zvýšení obou částí platu, tedy část pohyblivá (rizikový příplatek, osobní ohodnocení) a část fixní (platová třída a tarif). Jako druhá (38%) nejvíce žádaná možnost zvýšení je v oblasti základního tarifu a třídy. Jsou to nárokové části, které nejsou ovlivněny odměnami apod. Následuje s 28% podílem preferování zvýšení pohyblivých částí platu, které jsou považovány za určitý odraz výkonnosti jednotlivých policistů. Bohužel však jejich přerozdělování je velmi rozporuplné. S nejmenšími počty odpovědí 2% jsou nerozhodnutí

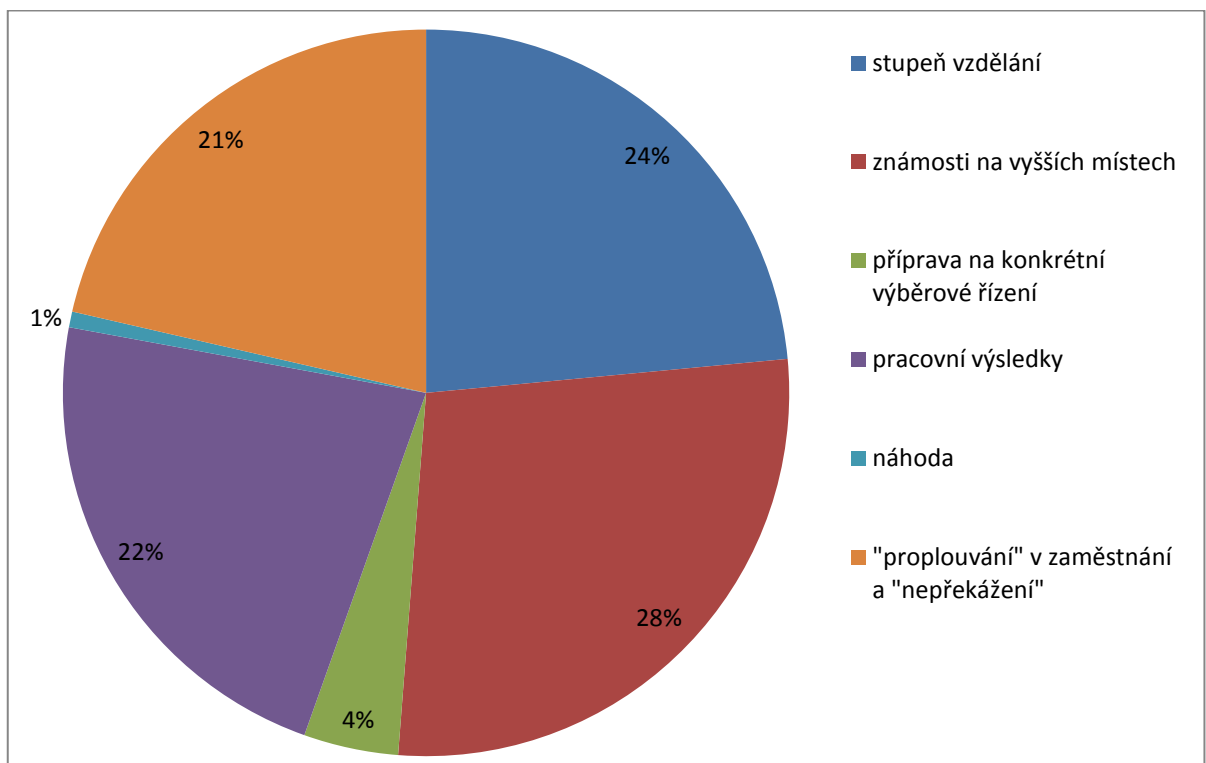
policisté a na konci spektra odpovědí jsou respondenti, kteří nepocitují potřebu zvyšovat žádnou část platu.

Graf č. 15 - Analýza otázky č. 12 - Máte zájem o služební postup a s tím spojené zvýšení stupně vzdělání?



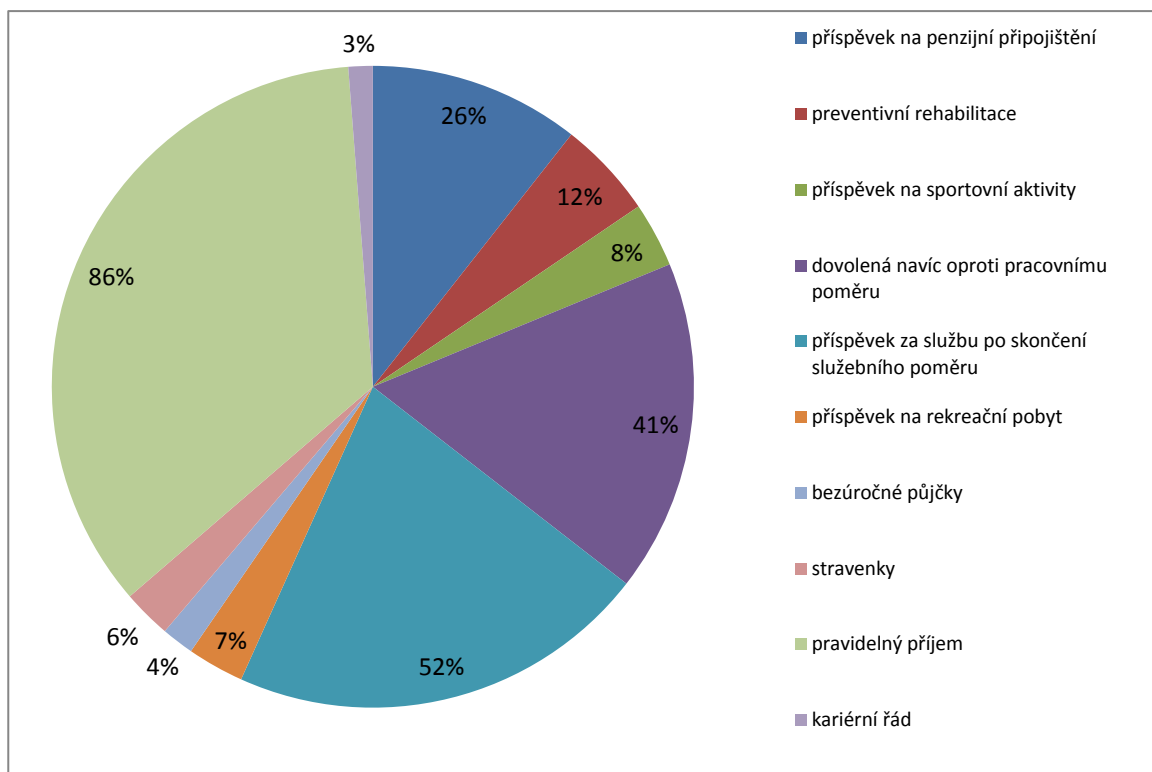
Touto otázkou se dostávám v rámci dotazníkového šetření k otázkám spjatých se vzděláním a službou v přímém výkonu. Zvýšení vzdělání je spojeno i s touhou o postup v rámci kariérního řádu. Z odpovědí na danou otázku vyplynulo, že 35% dotazovaných nemá zájem o studium, neboť jim stačí současné dosažení středoškolské s maturitou a nemají potřebu o další postup. V podílu 25% se dotazovaní policisté vyjádřili tak, že mají zájem o postup v kariérním řádu i zájem zvýšit si vzdělání a mají možnost ke studiu. Možností studovat je zde myšleno např. omezení ze strany rodiny. Nicméně dle mého názoru je to celkem slušná část dotazovaných, kteří chtějí a mohou studovat. I když v konečné fázi se ke studiu odhodlá méně policistů. Následuje odpověď (17%), kde respondenti vyjadřují nezájem o studium a postup v kariéře s odvoláním, že by je studium nebavilo. V objemu 14% z dotazovaných se ztotožnilo s odpovědí, že i přes zájem o studium nemají možnost studovat. V nejméně zvolené odpovědi (9%) mají policisté strach, že by studium s ohledem na zaměstnání, rodinu a třeba hobby nestíhali.

Graf č. 16 - Analýza otázky č. 13 - Co podle Vás rozhoduje o služebním postupu a ovlivňuje konkrétní výběr policistů?



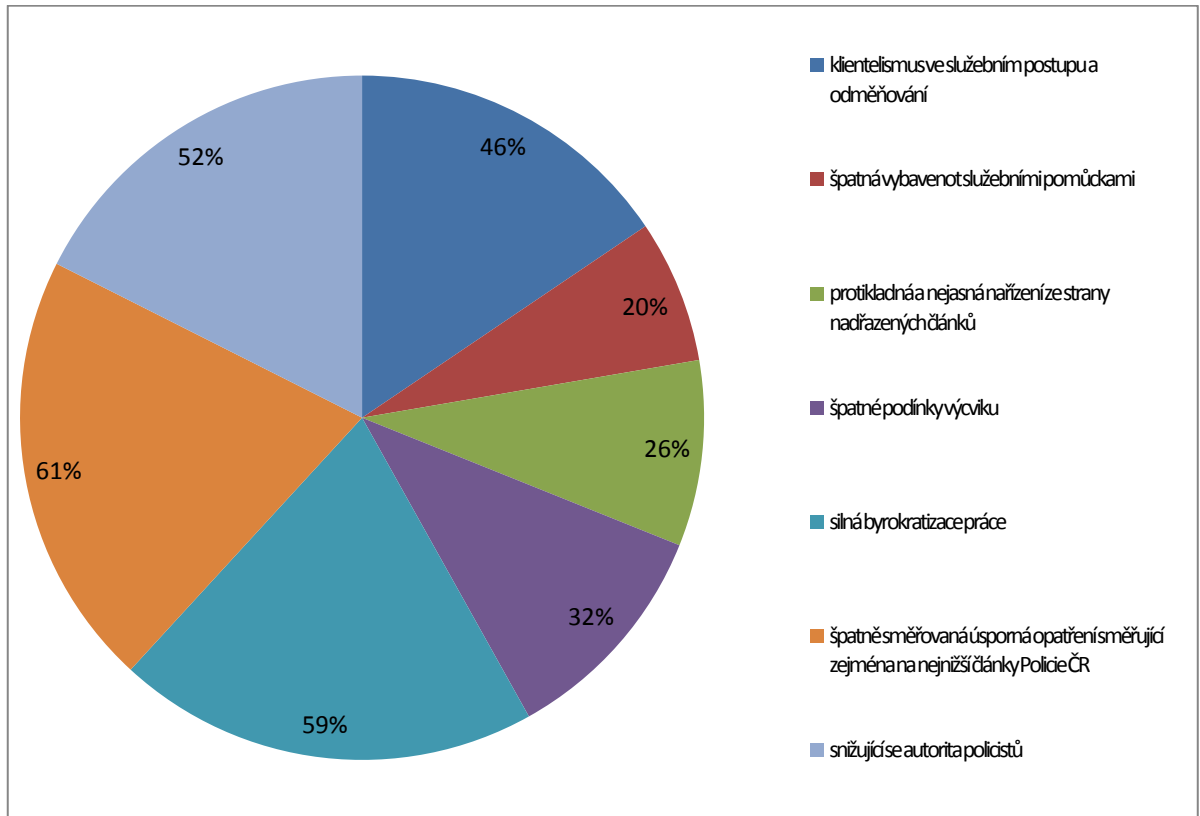
Stanovením této otázky jsem chtěl naznačit, jakou mají policisté představu o cestě kariérním řádem. Otázka by měla poukázat na funkčnost kariérního řádu. Jasně podmínky postupu jsou i motivací policistů v přímém výkonu k podávání vyšších výkonů a tím se dostat výš. Výsledky však hovoří jasně, i když se jedná o malý počet respondentů. Nejvíce odpovědí (28%) je v oblasti známostí na vyšších místech, které pomohu policistovi k postupu. S celými 24% následuje logická podmínka v podobě vyššího vzdělání. S podílem 22% jsou za rozhodující aspekt považovány pracovní výsledky, i když bych rád tuto odpověď uvedl na první příčce. Následuje otázka, kterou na této pozici nechce vidět asi žádný zodpovědný vedoucí a to s 21% je považováno proplouvání jako možnost k postupu výš. S druhým nejnižším podílem odpovědí (4%) je příprava na konkrétní výběrové řízení. Na konci spektra otázek je zvolena jako možnost výhry ve výběrové řízení náhoda, které rozhoduje o ustanovení na vyšší pozici v rámci kariérního řádu.

Graf č. 17 - Analýza otázky č. 14 - Zvolte pět výhod od té nejvýznamnější pro Vaši pracovní motivaci, kterých si v současné době ceníte ve služebním poměru nejvíce.



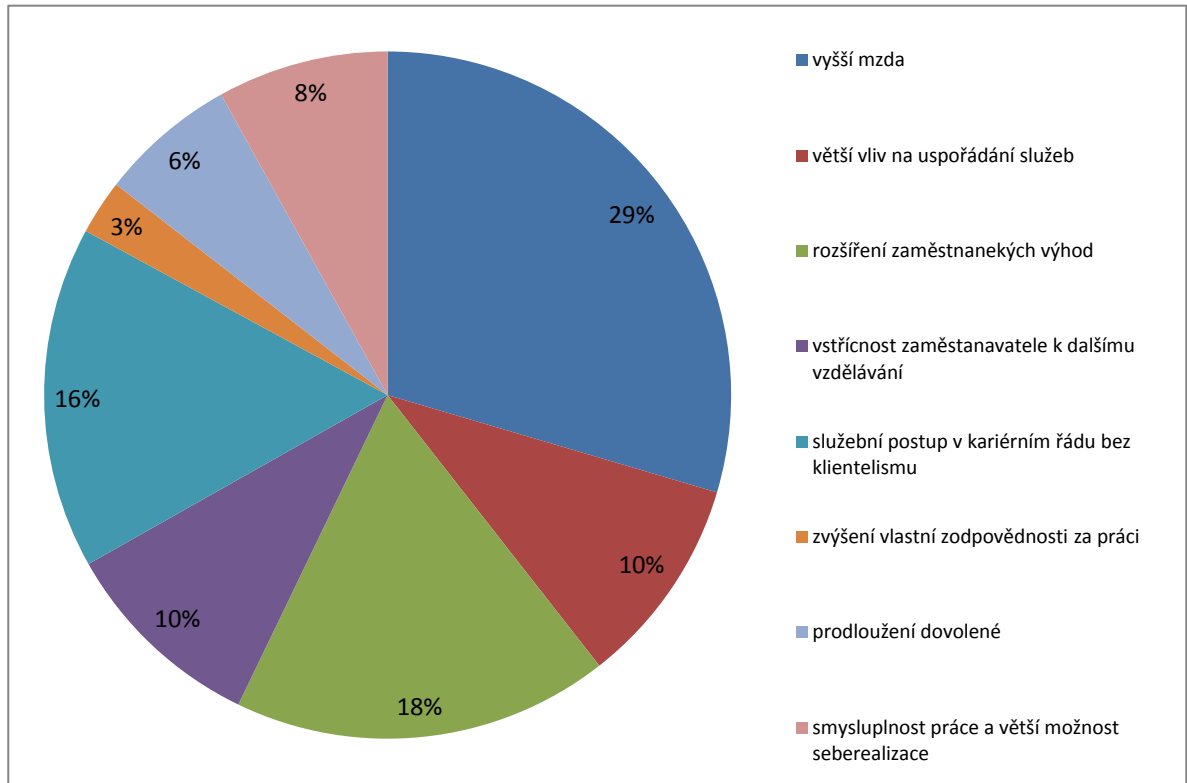
Z průzkumu vyplynulo, že za nejvýznamnější motivační činitel služby v přímém výkonu je považován pravidelný příjem. Tuto odpověď jako nejdůležitější vybralo celkem 61% z dotazovaných. Další důležitý motivační činitel je příspěvek za službu, který je nejdůležitější pro 59% respondentů. V popředí se ještě nachází dovolená navíc oproti pracovnímu poměru (48%), kdy je celkem 42 dní pracovní dovolené a příspěvek na stravu (36%) v podobě stravenek. Na shodné hranici popularity jsou příspěvek na penzi, dovolenou a sportování, rehabilitace a bezúročné půjčky. Za nejméně významný motivační činitel je považován kariérní řád a vzdělávací kurzy. V této otázce jsem se nezabýval benefity jako je mobilní telefon, notebook a služební vozidlo k dispozici i k soukromým účelům, protože v rámci Policie ČR se jedná o nerealizovatelnou záležitost.

Graf č. 18 - Analýza otázky č. 15 - Vyberte tři možnosti, od té nejzávažnější po méně závažnou, které považujete za demotivující faktor ve Vaší motivaci k práci ve služebním poměru.



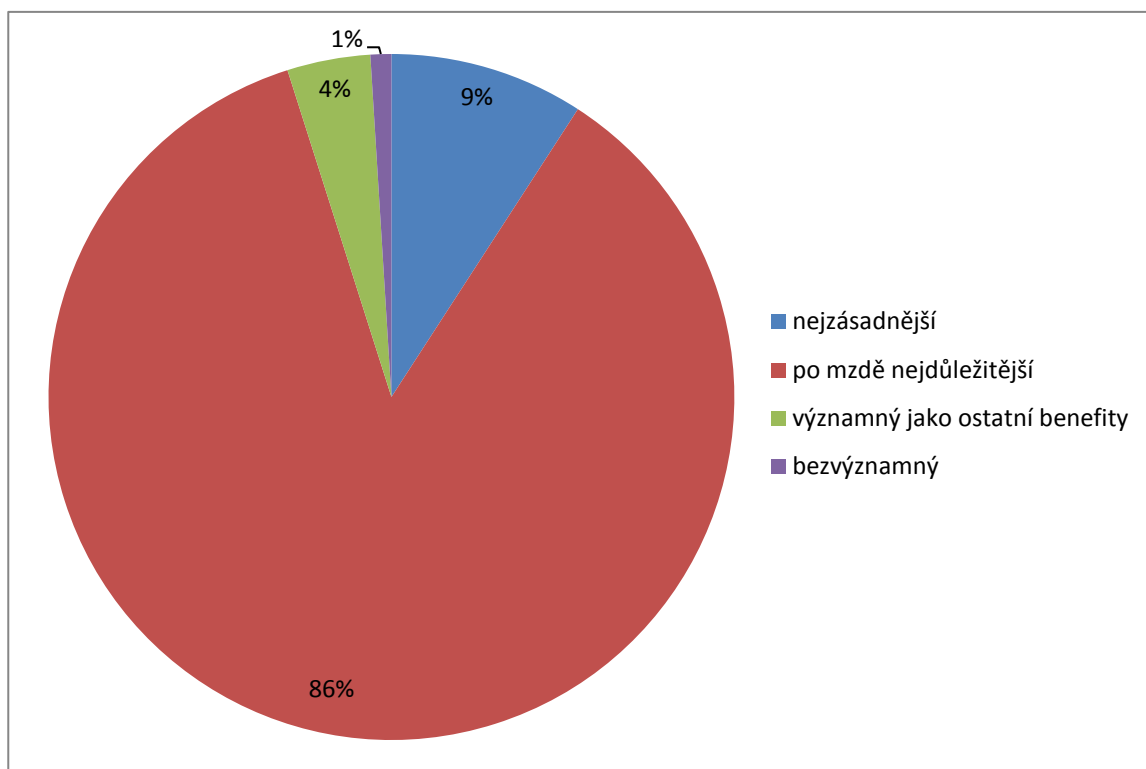
V předchozí otázce jsme zjistili, co považují policisté za hlavní motivační činitele ke službě v přímém výkonu. V této otázce se zabýváme opačnými činiteli. Jako nejsilněji demotivující faktor (61%) byl nejčastěji zmiňován problém špatně směřovaných úsporných opatření. Dotazník byl vyplňován v době, kdy bylo zřejmé, že se škrtání v policejním rozpočtu dotkne i již obsazených tabulkových míst. Jako další silně chápaný problém (59%) ve službě je silná byrokratizace práce. Nadpoloviční většina (52%) dotazovaných vidí problém i ve stále se snižující autoritě policistů, což je výsledek různých vlivů a je to velmi závažný problém. Překvapivě citlivě (46%) je chápán i klientelismus ve službě, tedy různé upřednostňování kamarádů, rodinných příslušníků apod. ze strany nadřazených. S odstupem jsou voleny jako problémové špatné podmínky výcviku (32%), protikladná a nejasná nařízení z nadřazených článků (26%) a jako poslední (20%) je špatná vybavenost služebními pomůckami, což je opět ovlivněno úsporami v rámci rezortu.

Graf č. 19 - Analýza otázky č. 16 - Zvolte tři možnosti, od té nejžádanější, které by zvýšili Vaši motivaci ke službě v přímém výkonu?



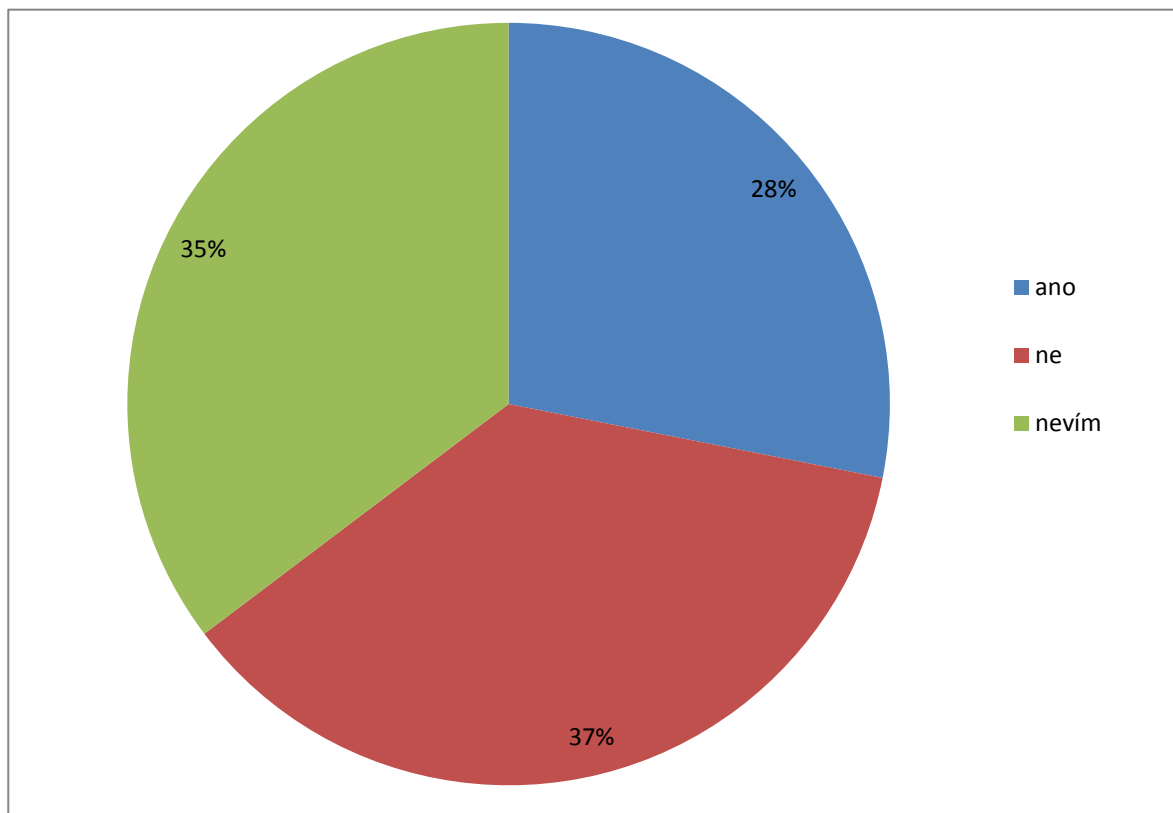
Otázka, odpovídající na způsob zvýšení pracovní motivace dotazovaných policistů. Podle očekávání je na nejvyšší úrovni zvýšení současné mzdy a s celkovým 28% podílem. Plošné zvýšení mzdy policistům, zejména na základních člancích je v současné době horlivých úspor nereálné. Na druhém místě se nachází společně s 15% větší smysluplnost práce a větší možností seberealizace spolu se služebním postupem bez klientelismu. Tyto dvě části je možné realizovat bez výrazného nárůstu policejního rozpočtu. Možnost rozšíření zaměstnaneckých výhod následovala s podílem 14% jako třetí v řadě. Nicméně tato možnost může být opět ekonomicky náročná. Jako způsob zvýšení motivace ke službě v přímém výkonu je možné využít další zvolenou možnost v podobě většího vlivu policistů na uspořádání služeb. Tato možnost byla volena v podílu 10%. Následována je větší vstřícností zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání (9%). K tomuto mohu z vlastní zkušenosti dodat, že dochází k omezování poskytování volna ze strany policie a co je smutné, že toto volno odmítají poskytovat policisté, kteří díky takto poskytnutému volnu mohli sami vystudovat a dosáhnout současných postů. Jako nejméně byly voleny možnosti prodloužení dovolené (6%) a možnost zvýšení osobní odpovědnosti za vykonanou práci.

Graf č. 20 - Analýza otázky č. 17 - Označte důležitost výsluhového příspěvku pro Vaši motivaci k výkonu služby v přímém výkonu.



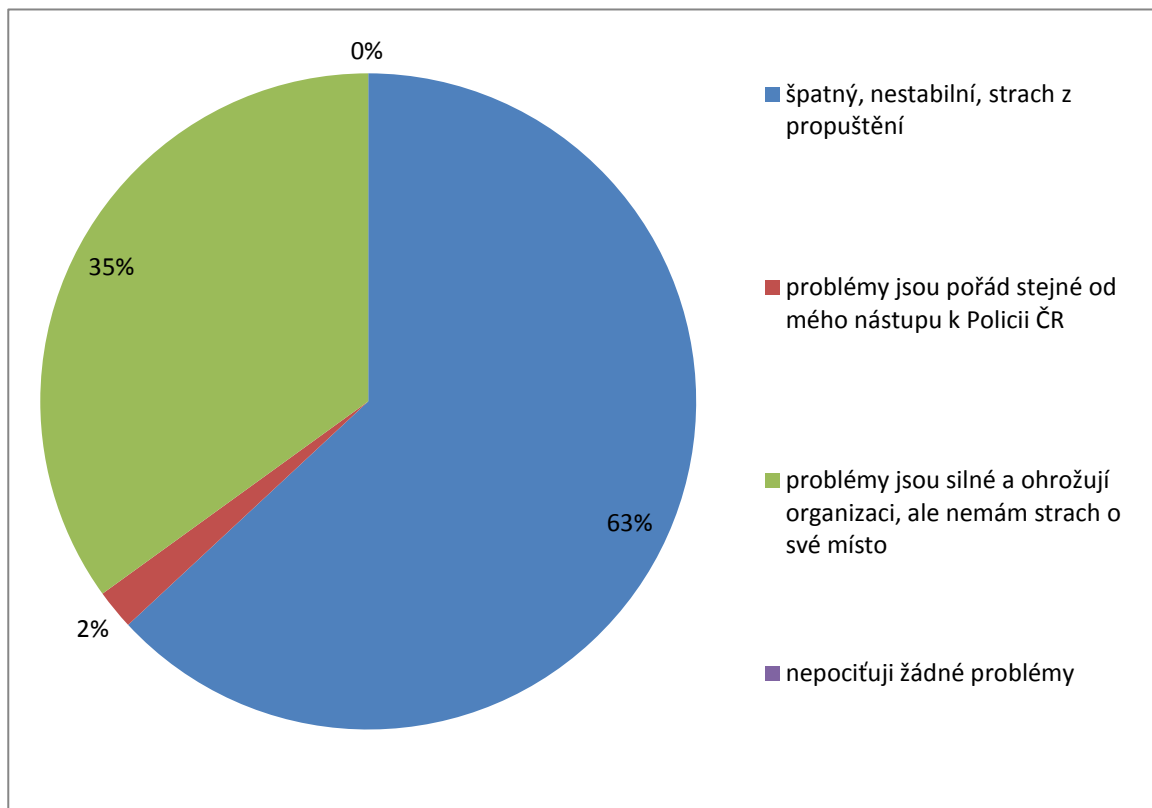
Otázka odpovídající na důležitost příspěvku za službu pro policisty v přímém výkonu služby. Nejvíce odpovědí (86%) bylo zvoleno pro možnost, že příspěvek za službu je hned po mzdě nejdůležitější motivační aspekt. Jako nejzásadnější jej považuje možná překvapivě jen 9% dotazovaných. V podílu 4% respondentů přikládá výluhovému příspěvku stejnou váhu jako ostatním benefitům. Výsluhový příspěvek považuje za bezvýznamný pouze 1% podílu ze všech dotazovaných policistů.

Graf č. 21 - Analýza otázky č. 18 - V případě zrušení výluhového příspěvku, zůstanete v přímém výkonu služby u Policie České republiky.



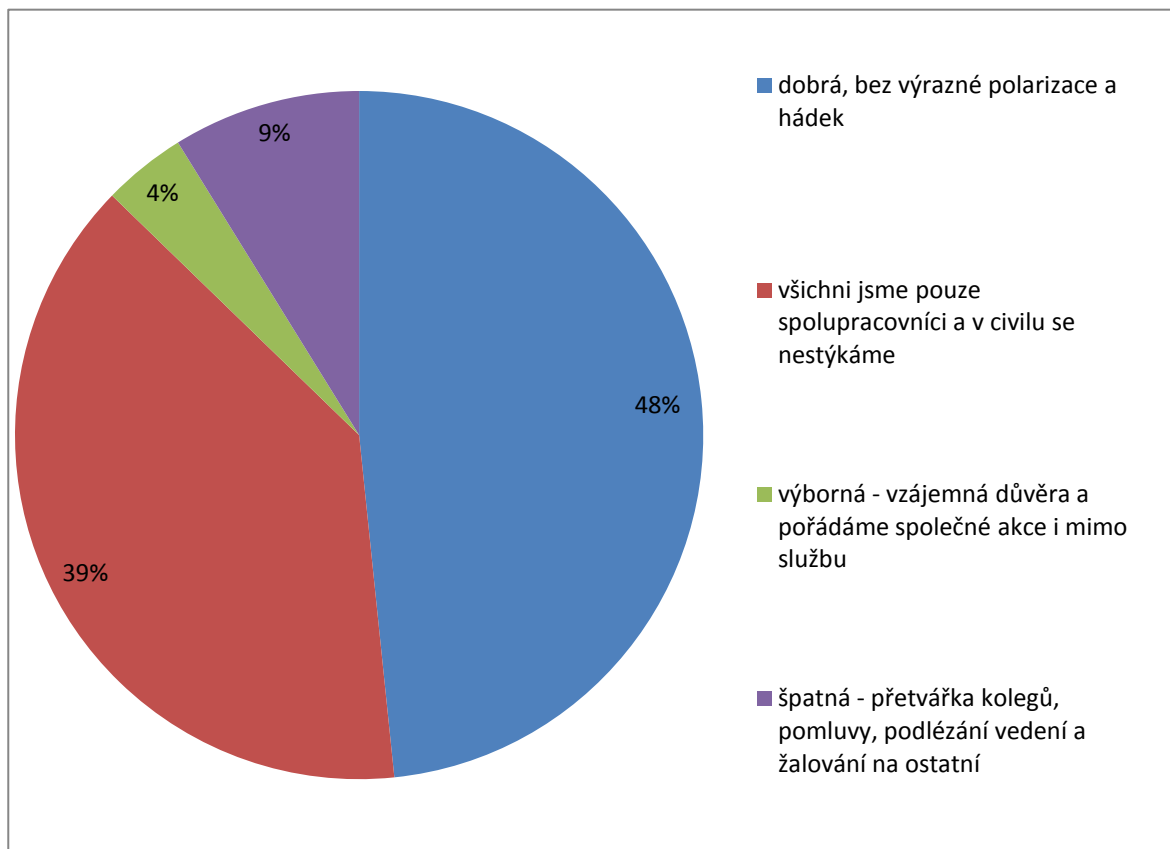
Otázka, která se opět zabývá příspěvkem za službu. Je postavena z jiného úhlu pohledu oproti otázce předchozí. Zabývá se odpovědí, jestli by policisté zůstali pracovat v přímém výkonu i přes to, že by došlo ke zrušení výluhového příspěvku. O čemž se již několikrát uvažovalo ze strany zákonodárců. Při jeho zrušení by neodešlo celkových 37% dotazovaných respondentů. Celkově 35% odpovídajících policistů neví, jak by se rozhodli, kdyby nastala tato situace. Nicméně v případě zrušení příspěvku by službu v přímém výkonu opustilo celkově 28% dotazovaných policistů. Je těžké v době zpracování práce soudit, kolik by reálně odešlo policistů, při zrušení příspěvku. Dle mého názoru policisty by se jednalo o počty v řádech tisíců policistů. A těžko by policie hledala adekvátní náhrady za ty starší, kteří by sbor opustili.

Graf č. 22 - Analýza otázky č. 19 - Jak hodnotíte současný stav Policie ČR?



Tuto otázku jsem do dotazníku zařadil proto, že i samotný pocit stability celé organizace a vnímání změn uvnitř organizace má vliv na pracovní spokojenost a tím i na motivaci policistů v přímém výkonu. Celých 63% dotazovaných policistů pocítuje současný stav Policie České republiky jako špatný, nestabilní a mají strach z propuštění. Mnoho policistů má strach o místo, zejména ze snižování tabulkových platů a stavů tabulek na jednotlivých odděleních. V podílu 33% odpovídali policisté na otázku, že pocítují problémy, které považují za silné a které ohrožují organizaci, nicméně nemají strach o své místo, tj. z propuštění nebo ze snížení tabulky, na které je policista umístěn. Podíl 2% se týkal odpovědi, že policisté pocítují problémy, ale považují je stále stejné, jako v době jejich nástupu. Nepocítují vyšší tlak na jejich místo ani gradaci problémů se škrtů a dalším novým omezením. Nikdo z respondentů nezvolil odpověď, že by nepocítoval nějaké problémy u organizace.

Graf č. 23 - Analýza otázky č. 20 - Jaké je společenská atmosféra na Vašem pracovišti?



Otázka je směřována ke zjištění klima na odděleních u dotazovaných policistů a částečně navazuje na předchozí otázku. Vztahy mezi policisty mohou být narušené v důsledku strachu o místo a celkově špatného stavu organizace. Vztahy na pracovišti jsou všeobecně, nejen u policistů v přímém výkonu, jedním z faktorů motivace. Jak je znázorněno v grafu, respondenti jsou svými odpověďmi rozděleni do dvou silných skupin. Větší skupina v podílu 48% je s atmosférou na oddělení spokojena, považuje ji za dobrou, bez výrazné polarizace mezi policisty. Druhá silně zastoupená skupina s podílem 39% považuje vztahy na pracovišti za neutrální. Blíže se nestýkají, ale problémy ve vzájemném kontaktu nepocítují. Dále jsou zde zastoupeny dvě menší skupiny. S podílem 9% považují dotazovaní policisté vzájemné vztahy na pracovišti za špatné, pocítují přetvářku od ostatních kolegů, pomluv, podlézání vedoucím ze strany druhých kolegů. Nejméně je zastoupena skupina policistů, kteří cítí vzájemné vztahy na pracovišti jako velmi dobré, výborné, mají vzájemnou důvěru a stýkají se spolu i v civilním životě při různých příležitostech.

Na základě výše uvedených skutečností, které byly zjištěny dotazníkovým šetřením, je možné vyhodnotit relevanci stanovených hypotéz.

Hypotéza 1:

- **Pro policisty je významnější motivační faktor ke službě v přímém výkonu pravidelný a relativně jistý služební příjem, než příspěvek za službu.**

Provedenou analýzou získaných dat otázek týkajících se platu je **tato hypotéza jasně potvrzena**. Policisté jsou nejvíce motivováni pravidelným příjmem, který je v této profesi zaručen. Zaručen je o mnoho více, než v jakékoliv jiné současné profesi. Z odpovědí také vyplynulo, že policisté v přímém výkonu jsou silně motivováni i vyšší příjmu. Výše platu v přímém výkonu má silně kompenzační účinek za určité nepohodlí způsobené službou v přímém výkonu. Z důvodu náročnosti, kdy je policista neustále v kontaktu s lidmi a svým okolím. Služba je o to těžší, když represivní činnost policisty dopadne na někoho z jeho okolí. S tímto je třeba se vyrovnat a výše a pravidelnost příjmu by to měla kompenzovat. Mezi službou v přímém výkonu a službou například na kriminální policii je skoro až diametrální rozdíl v motivaci k vykonávané práci a plat, je pro mnoho policistů z přímého výkonu jediným motivačním stimulem. Jak uvedla velká množina dotazovaných, tak splácí hypotéky a mají potřeby ohledně zajištění rodiny. Proto výše platu a jeho pravidelnost jsou velmi důležité. Při délce hypoték dvacet a více let je jistota platu silný argument pro výkon služby v přímém výkonu. To ostatně vyplynulo z otázek, kdy policisty v přímém výkonu drží právě splácení hypoték a zajištění finančního zabezpečení rodiny. To je potvrzeno také věkovým profilem dotazovaných policistů, kdy jsou ve věku zakládání rodin nebo mají již děti a je třeba pokrýt mnoho výdajů.

Hypotéza 2:

- **Nejvýznamnější motivační stimul k setrvání policistů v přímém výkonu služby bez změny profese je příspěvek za službu, tzv. výsluha.**

Hypotéza sleduje důležitost tzv. výsluhového příspěvku jako motivačního činitele. **Tato hypotéza nebyla potvrzena**. Pohled policistů v přímém výkonu služby se na příspěvek za službu za poslední tři roky změnil. Za platnosti „starého zákona“ mohl odejít policista po deseti letech se slušnými cca 6000,-Kč, kdy po deseti letech nebyl tolik profesně ovlivněn a mnohdy bylo policistům 30let. S tímto se dá dobře uplatnit

v soukromém sektoru, jiném zaměstnání. Což by byl i můj případ. Když jsem nastupoval k Policii ČR, měl jsem v úmyslu po deseti letech odejít jako celkem použitelný pro další uplatnění. V současné době, kdy budu mít nárok na výsluhu až po patnácti letech a to na cca 4500,-Kč pro mne tato možnost již nemá velký význam. Tudíž jsem se musel smířit s tím, že se moje příslušnost ve služebním poměru a přímém výkonu prodlouží. Zda-li to mělo pozitivní vliv na moji motivaci asi není třeba rozepisovat. Proto mnoho policistů v přímém výkonu už nepovažuje výsluhu za důležitý aspekt ke službě v přímém výkonu a cení si zejména pravidelnosti a relativní jistoty zaměstnání. To je patrné z odpovědí týkajících se setrvání policistů v přímém výkonu s ohledem na výsluhu. V případě zajímavé nabídky co se týče výše a stálosti platu, jsou však ochotni opustit přímý výkon a pracovat jinde. Z odpovědí vyplynulo, že hlavním důvodem setrvání v přímém výkonu je placení hypotéky a zajištění ekonomického fungování rodiny.

Hypotéza 3:

- **Zájem o studium vyšších odborných a vysokých škol policisty z přímého výkonu je více motivován kariérním řádem zavedeným novým služebním zákonem, než touhou zvýšit si vzdělání a dosáhnout vysokoškolského titulu.**

Provedenou analýzou odpovědí, které se týkají motivace ke studiu a s tímto spojeným možným služebním postupem v rámci kariérního řádu vyplynulo, že **hypotéza byla potvrzena**. Policisté si jsou vědomi toho, že ke služebnímu postupu v rámci kariérního řádu je třeba mít vyšší vzdělání, než je požadované maturitní, jako nejnížší možné. Dotazovaní policisté ve většině odpověděli, že mají zájem studovat v důsledku požadavku ze strany postupu v kariérním řádu. V obecné rovině je možné uvést, že studium vysoké školy nebo vyšší odborné školy je motivováno ze strany postupu v kariérním řádu, nikoliv osobním zájmem o zvýšení vzdělání a pocit uspokojení z dosaženého titulu. Hnacím motorem studia vysokých škol ani není zvýšení si kvalifikace pro lepší uplatnění v civilním sektoru po opuštění přímého výkonu. Policisté studující například na Policejní akademii České republiky jsou silně limitováni s ohledem na další uplatnění v civilním sektoru, protože toto studium je specializované na policejní činnosti. Kdežto studium například Sociální pedagogiky na IMS Brno je orientováno na univerzálnější uplatnění jak ve státní správě, tak i v soukromém sektoru.

Hypotéza 4:

- **Policisté v přímém výkonu služby nemají potřebu si tzv. přivydělat v dalším zaměstnání, protože plat i benefity pocítují jako dostačující.**

Analýzou odpovědí na otázky týkající se platového ohodnocení, tedy i této hypotézy, jsem dospěl k názoru, že **tato hypotéza se nepotvrdila**. Základem k vyhodnocení této hypotézy je spokojenost s platovým ohodnocením.

Dotazovaní policisté z přímého výkonu jsou spíše nespokojeni s platovým ohodnocením. Poměrně mnoho policistů se také vyjádřilo, že svoje platové ohodnocení pocítují jako nedostatečné. Při analýze dotazníků bylo poznáno i vliv geografického působiště odpovídajících policistů. Nejvíce spokojených policistů je z oddělení z hlavního města Prahy. Jde o to, že do Prahy chodí sloužit muži a ženy zejména ze sociálně slabých regionů. Tudiž jsou spokojeni s výší své mzdy, především proto, že vůbec mají nějakou práci. V Praze je nejvíce sloužících policistů z Moravskoslezského kraje, kraje Vysočina a Jihomoravského kraje. Spokojenost s platem v Praze je dána i nejvyšším rizikovým příplatkem, zajištěným ubytováním pro mimo pražské policisty a dalšími výhodami, které v jiných krajích nejsou.

V celkovém pohledu jsou však policisté nakloněni další možnosti výdělků. Důvodem je zejména pocit nedostatečného ohodnocení ze strany Policie ČR. K dalšímu zaměstnání jsou i v celkem zajímavém počtu motivováni možnostmi výkonu a udržení si další profese, zejména řemesla. Pro policisty lepší s ohledem na možné ukončení služebního poměru a s přiznanou výsluhou jít pracovat do zaměstnání, kde je již policista zaveden a znám ze svého předchozího působení. Určitě je to motivace pro muže a ženy ke vstupu do služby v přímém výkonu a po odpracování minimálního nároku 15ti let na výsluhu odejít a uplatnit se i v jiné profesi.

V tomto ohledu zastávám názor, že by mohlo dojít k určitému uvolnění závazného pokynu policejního prezidenta, který striktně zakazuje výdělečnou činnost. Povolena policistům je pouze pedagogická činnost ve škole a publikační činnost, nově je pak povolena vzdělávací činnost v podobě provádění zkoušek v oblasti profesní kvalifikace. Mohlo by být vymezeno více profesí, kde si mohou policisté přivydělat k současnému platu. Je třeba připomenout, že například hasičům byl zákaz přivýdělků omezen a hasiči si mohou legálně přivydělat ve vymezených profesích. Jednalo by se o určitý vstřícný krok po několika letech neustálého snižování platů policistů v přímém výkonu.

4.3 Možnosti sociální pedagogiky při redukci demotivačních faktorů

Sociální pedagogika se nezaměřuje pouze na znevýhodněné členy společnosti. Obor sociální pedagogiky se soustředí na celou společnost. Působí na jedince ve smyslu přípravy pro úspěšné zařazení do společnosti. Sociální pedagogika učí, jak poznávat a uspokojovat individuální potřeby jedince a tyto potřeby sladit s potřebami společnosti, resp. organizace, pro kterou například jedinci pracují. Možnosti sociální pedagogiky při redukci demotivujících faktorů při službě policistů v přímém výkonu spočívají hlavně v nutnosti poznat potřeby jednotlivých policistů a umět je v souladu s potřebami společnosti, Policie ČR, uspokojovat.

K lepšímu výkonu služby je třeba policisty motivovat a proto je třeba znát faktory, které ovlivňují motivaci policistů. Ze strany vedoucích pracovníků je důležité znát podstatu vlivů, které ovlivňují vztah policistů v přímém výkonu ke službě. V případě špatné motivace, demotivace ke službě, vzniká problém ve vzájemném vztahu mezi organizací a jedincem. I to v tomto je prostor pro uplatnění poznatků sociální pedagogiky, která se zabývá prevencí těchto vzájemných konfliktů.

V rámci studia oboru sociální pedagogiky jsou studenti připravováni na výkon řídicích funkcí, kde problematika motivace zaměstnanců je důležitým obsahem této činnosti. Je součástí řízení lidských zdrojů, kterému se sociální pedagogika také věnuje.

Vedoucí pracovníci by měli mít větší snahu poznat svoje podřízené. Naučit se jim více rozumět a porozumět jejich potřebám a znát motivační profil každého podřízeného. Měli by se naučit používat i jednoduché motivační nástroje, jako jsou například pochvaly na společných poradách, vycházení vstříc dobře pracujícím policistům při jejich požadavcích v rámci služby a naopak. Kritiku provádět v soukromí, bez přítomnosti dalších osob, aby nedocházelo ke snižování vážnosti policisty před jeho kolegy. Vedoucí by se měli vyvarovat upřednostňování některých pracovníků, při rozdělování a vyhodnocování práce by měli více komunikovat s policisty a v případě potřeby vysvětlovat úkoly i opakovaně. Vedoucí pracovníci měli být více pružní v určování výše finančních odměn a operativněji reagovat na výkony svých podřízených.

ZÁVĚR

V diplomové práci se věnuji objasnění pojmu motivace a zabývám se jednotlivými známými teoriemi motivace a pracovní motivací. Dále v této práci představuji samotnou Policii ČR, její historické kořeny a současné směřování. Jsou zde popsány nároky na policisty v přímém výkonu a charakterizují zde samotný přímý výkon. Zabývám se motivačními faktory ke službě v přímém výkonu, které plynou z podstaty tohoto zaměstnání, jako jsou mzdové podmínky nebo možnosti v dalším vzdělávání.

Shrnutím celé práce se dá konstatovat, že motivace pracovníků je jednou z nejdůležitějších činností v rámci personálního řízení v jakékoliv organizaci. Správný vedoucí pracovník nebo manažer by měl co nejlépe znát motivační profil svých podřízených. Měl by se podřízeným věnovat a mít k nim osobní přístup. Jako dobrý nástroj se jeví neustálá komunikace mezi vedoucím a jeho pracovníky. Bez osobního přístupu k jedincům se nikdy nedozví, kdo je čím správně motivován k dosahování potřebných výsledků. Správně motivovaní pracovníci jsou i spokojení pracovníci. Pracovní spokojenost je silně spojena s motivací k práci.

Proto byla i zpracována tato práce spolu s dotazníkem, který byl předložen k vyplnění policistům v přímém výkonu. Mnoho vedoucích pracovníků totiž nemá potřebnou fundovanost v oblasti správné motivace svých podřízených. Panuje stále přesvědčení, že plat je jediný a nejvyšší motivační nástroj. Odkazují se na vojenské uspořádání a vojenský řád, který Policie ČR používá. S tím je spojeno pouhé udělování rozkazů. Ale v současné době, kdy je policistům zejména v přímém výkonu neustále mzda krácena, je třeba využívat i jiných motivačních nástrojů než je mzda a případné příplatky. Mnoho vedoucích pracovníků se o negativní pracovní motivaci podřízených dovídá až po nestandardním pracovním chování.

Mnohdy může stačit, že se vedoucí pracovník zajímá o své podřízené i z hlediska mimopracovního. Snaží se respektovat jejich individualitu a v případě potřeby jim naslouchá. Ze strany vedoucího je třeba věnovat pozornost sociálnímu klimatu uvnitř pracovního kolektivu a tomu podřízovat i svoje vystupování a jednání. Analýza prostředí tzv. „pod vedením“ je nesporným přínosem pro možnou motivaci zejména v případech, kdy je omezen nejsilnější motivační nástroj, kterým je mzda.

Nicméně je třeba zdůraznit, že motivace zaměstnanců všeobecně, nejen policistů, je obsáhlé téma a je třeba nestále řešit různé problémy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. Personální management, Praha:Grada, 1998 přel. J. Koubek, J. Berka, ISBN: 80-7169-614-8,
- BARTOŠOVÁ, H.: Management – Teorie a praxe policejní činnosti, Praha : PAČR, 1998. ISBN 80-85981-96-3
- BEDRNOVA, E., NOVY, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha:Management Press, 2002, ISBN 80-7261-064-8
- Česko. Ministerstvo vnitra. Vyhláška č. 487/2004 ve znění vyhlášky č. 335/2011 Sb., kterou se stanovují psychologické podmínky služby v bezpečnostním sboru, In Sbíрка zákonů, Česká republika, 2011, částka 4020
- Česko. Zákon č. 186 ze dne 19.3.1992 o služebním poměru příslušníků Policie České republiky, In Sbíрка zákonů České republiky. 1992, částka 39/1998 Sb.
- D'AMBROSIOVÁ, M. Abeceda personalisty, Olomouc: ANAG, 2011, ISBN:978-80-7263-646-4
- Ekis Web II – interní statistiky Policie ČR, dostupné v síti intranet Policie ČR dne.
- HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R., Vedení lidí a koučování každodenní praxi, překlad. Iva Michňová, Grada:2009, ISBN:978-80-247-2654-0
- HANKOVÁ, I., S rozumem a odvahou. Informace o možnostech uplatnění v Policii ČR. Praha: MVČR, 2008.
- KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z. ; ŠUBRT B., Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOLLÁRIK, T. Sociálna psychológia. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1993, ISBN 80-856-0334-7
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H.Management.Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- KOVAŘÍK, Z. Profesní motivace pracovníků Policie České republiky, Brno:Tribun, 2010, , ISBN: 978-80-7399-981,
- KŘIVOHLAVÝ, J., Psychologie moudrosti a dobrého života, Praha:Grada, 2009, ISBN- 978-80-247-2362-4

- LANGER, I. MARTINŮ, O.- Reforma Policie ČR, Ministerstvo vnitra ČR 2008, dostupné z www.mvcr.cz/soubor/reforma-policie-257110.aspx
- LINHART, J. Velký sociologický slovník. Praha: Karolinum. 1996, ISBN 80-7184-311-3.
- MACEK, P., UHLÍŘ, L. Dějiny policie a četnictva II., 80-902670-0-9, Police History 1999
- MAYEROVÁ, M. - RŮŽIČKA, J. Psychologické aspekty personálního managementu. Plzeň: ZČU. 1994. ISBN 50-7052-173-6
- NAKONEČNY, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press. 1992, ISBN:80-8560-301-9
- NAKONEČNY, M. Psychologie osobnosti. Praha: Academia, 1997, ISBN 80-8560-334-7
- NAKONEČNY, M. Encyklopedie obecné psychologie. Praha: Academia, 1998, ISBN:80-2000-625-7
- Oficiální stránky Policie České republiky - www.policie.cz, dostupné ze dne 14.2.2013
- PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-17069.
- PELC, V, Zaměstnanecké benefity v roce 2009, Praha: Linde 2009, ISBN 978-80-7201-754-6
- PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Praha: Grada,. 2007. ISBN 978-80-247-1991
- Prohlášení Ministerstva vnitra k aktuálnímu početnímu stavu policistů ze dne 12.9.2012, dostupné z <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-dnes-schvalila-navrhy-systemizace-prislusniku-policie-a-hasicu-99035/>
- PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, ISBN 80-7079-283-3
- Rozkaz policejního prezidenta - R PP č. 34/2009 – Etický kodex příslušníků Policie České republiky

- RŮŽIČKA, J. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE, 1992,. ISBN 80-7079-626-X
- STRAKER, D.a Alderfer's ERG Theory: three key needs. dostupné z http://changingminds.org/explanations/theories/erg_theory.htm, vloženo 30.10.2002.
- STRAKER, D.b, Maslow's Hierarchy, dostupné z <http://changingminds.org/explanations/needs/maslow.htm>, vloženo 30.10.2002
- TOMEK, P. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem k 1. 7. 2012, ANAG:2012 978-80-7263-752-2
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0405-6.
- VANGELI, B.–Zákon o Policii České Republiky s komentářem, Praha: C.H. Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-142-0,
- VESELÁ, M., „Community policing“ policejní práce orientovaná na službu veřejnosti
http://www.spolecnekbezpeci.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=11
- VOKUŠ, J.: Policie České republiky, Praha: Policejní prezidium 2010, ISBN 978-80-254-7700-7
- Závazný pokyn policejního prezidenta - ZP PP č. 1/2003 o základním vzdělávacím kurzu pro policisty
- Závazný pokyn policejního prezidenta - ZP PP č. 153/2006 – Požadavky na tělesnou zdatnost uchazečů o přijetí do služebního poměru příslušníků Policie ČR
- Závazný pokyn policejního prezidenta - ZP PP 180/2012 Sb., o plnění základních úkolů služby pořádkové policie
- Závazný pokyn policejního prezidenta - ZP PP č. 48/2009 Sb. O výkladu některých ustanovení z.č. 361/2003 Sb.

SEZNAM PŘÍLOH

PI Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník

Vážená kolegyně, vážený kolego,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci v malém výzkumu, který provádím v rámci mého studia na VŠ. Výsledky výzkumu by nám všem mohly pomoci upravit naše pracovní podmínky. Výzkum je zaměřen na zjištění stavu motivace a spokojenosti policistů v rámci přímého výkonu služby, jehož jsem i já součástí (působím jako inspektor na obvodním oddělení 2. stupně). Výzkumem chci zjistit důležité aspekty Vaší motivace v oblasti Vaší profese. Proto je velmi důležitá Vaše spolupráce v podobě pravdivých odpovědí na níže uvedené otázky.

Dotazník je zcela anonymní a bude jedním z pilířů pro vyvození závěrů práce.

S pozdravem prap. Lubomír Kachlík

K relevantnímu vyhodnocení dotazníku je třeba vyplnit nejdříve pouze obecné informace o Vaší osobě.

Pohlaví: <input type="checkbox"/> muž <input type="checkbox"/> žena
Věk:
Délka služebního poměru: <input type="checkbox"/> 0-3 roky, <input type="checkbox"/> 4-10 let, <input type="checkbox"/> 11-15 let, <input type="checkbox"/> 16-20 let, <input type="checkbox"/> 21-30 let, <input type="checkbox"/> 31 a více
Vaše současné zařazení (krajské ředitelství a hodnost):
Dosažené vzdělání: <input type="checkbox"/> střední s maturitou, <input type="checkbox"/> vyšší odborné, <input type="checkbox"/> vysokoškolské – Bc., Mgr., <input type="checkbox"/> jiné.....

1. Co Vás motivovalo k nástupu do služby u Policie ČR. Můžete vybrat více možností.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> nové a adrenalinové zážitky | <input type="checkbox"/> větší jistota pravidelného příjmu |
| <input type="checkbox"/> velmi specifická a různorodá práce s lidmi | <input type="checkbox"/> řád a pevně daný systém |
| <input type="checkbox"/> přirozený respekt ostatních z uniformy | <input type="checkbox"/> jiný důvod..... |

2. Jaká je Vaše současná motivace setrvat ve služebním poměru?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> profesní deformace a problém jiného uplatnění | <input type="checkbox"/> hypotéka a rodina |
| <input type="checkbox"/> kvalita pracovní náplně | <input type="checkbox"/> dobrý kolektiv |
| <input type="checkbox"/> nevím | <input type="checkbox"/> pohodlnost něco měnit |
| <input type="checkbox"/> snaha jít výš v kariérním řádu | <input type="checkbox"/> jiná..... |

3. Jaká je Vaše současná pracovní spokojenost?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> jsem zcela spokojen | <input type="checkbox"/> jsem částečně spokojen |
| <input type="checkbox"/> jsem částečně nespokojen | <input type="checkbox"/> jsem zcela nespokojen |
| <input type="checkbox"/> nemohu se rozhodnout | |

4. Do jaké míry je pro Vaši motivaci ke službě důležitá pracovní spokojenost?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> nemá vliv na moji výkonnost | <input type="checkbox"/> silně ovlivňuje můj pracovní výkon |
| <input type="checkbox"/> občas se projevuje v kladném i záporném | <input type="checkbox"/> nedokážu zhodnotit |

5. Co by Vás motivovalo opustit pracovní poměr?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> větší příjem | <input type="checkbox"/> změna pracovní náplně |
| <input type="checkbox"/> změna kolektivu | <input type="checkbox"/> volnost a větší samostatnost v rozhodování |
| <input type="checkbox"/> nárok na „výsluhu“ | <input type="checkbox"/> jiný důvod..... |
| <input type="checkbox"/> nedokážu zhodnotit | |

6. Máte v úmyslu opustit služební poměr?

- | | |
|---|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano - v jakém horizontu let..... ? | <input type="checkbox"/> ne |
|---|-----------------------------|

7. Máte představu o celkové délce Vašeho působení ve služebním poměru?

- nevím do konce produktivního věku
 do nároku na výsluhu do nějaké jiné zajímavé pracovní nabídky

8. Jak hodnotíte Vaše finanční ohodnocení?

- výborné, spíš spokojen, spíš nespokojen, zcela neuspokojivé

9. Znáte všechny aspekty ovlivňující Vaše služební a finanční hodnocení?

- znám, neznám, některé aspekty mi nejsou známe

10. Uvítal/a by jste možnost legálně si přivydělat k současné mzdě?

- nechci trávit více času v práci i za zvýšení příjmu ano, rád/a bych si zvýšil/a příjem cestou jiné profese
 nevím mzdu bych raději zvýšil/a v rámci Policie České republiky

11. Jste pro zvýšení pohyblivé části platu nebo základního tarifu?

- zvýšení základního tarifu zvýšení obou částí
 zvýšení pohyblivé části nevím
 není třeba nic zvyšovat

12. Máte zájem o služební postup a s tím spojené zvýšení stupně vzdělání?

- nemám zájem o postup, stačí mi dosažené vzdělání a místo mám zájem, ale nevím jestli budu školu stíhat
 mám zájem, ale nemám možnost studovat mám zájem i možnost a chci studovat
 nemám zájem, nebavilo by mě opět studovat

13. Co podle Vás rozhoduje o služebním postupu a ovlivňuje konkrétní výběr policistů? (možné vybrat až tři možnosti)

- stupeň vzdělání pracovní výsledky
 známosti na vyšších místech náhoda

- příprava na konkrétní výběrové řízení a „nepřekážení“
- „proplouvání“ v zaměstnání

14. Zvolte pět výhod od té nejvýznamnější pro Vaši pracovní motivaci, kterých si v současné době ceníte ve služebním poměru nejvíce. (nejdůležitější označte 1 a pak postupně až do 5)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> příspěvek na penzijní připojištění | <input type="checkbox"/> příspěvek na rekreační pobyt |
| <input type="checkbox"/> preventivní rehabilitace | <input type="checkbox"/> bezúročné půjčky |
| <input type="checkbox"/> vzdělávací kurzy
rehabilitaci | <input type="checkbox"/> příspěvek na dětskou
rehabilitaci |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na sportovní aktivity | <input type="checkbox"/> firemní stravenky |
| <input type="checkbox"/> dovolená navíc oproti běžnému pracovnímu poměru | <input type="checkbox"/> pravidelný příjem |
| <input type="checkbox"/> příspěvek za službu po skončení služebního poměru | <input type="checkbox"/> kariérní řád |

15. Vyberte tři možnosti, od té nejzávažnější po méně závažnou (1-3), které považujete za demotivující faktor ve Vaší motivaci k práci ve služebním poměru.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> klientelismus ve služebním postupu a odměňování
práce | <input type="checkbox"/> silná byrokratizace |
| <input type="checkbox"/> špatná vybavenost služebními pomůckami
úsporná opatření | <input type="checkbox"/> špatně směřovaná |
| <input type="checkbox"/> protikladná a nejasná nařízení z PP, KŘP, ÚO, OOP
policistů | <input type="checkbox"/> snižující se autorita |
| <input type="checkbox"/> špatné podmínky výcviku | <input type="checkbox"/> jiné..... |

16. Zvolte tři možnosti, od té nejžádanější, které by zvýšili Vaši motivaci ke službě v přímém výkonu? Označte číslicemi 1-3 jako ve škole.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> vyšší mzda
práci | <input type="checkbox"/> zvýšení vlastní zodpovědnosti k |
| <input type="checkbox"/> větší vliv na uspořádání služeb | <input type="checkbox"/> prodloužení dovolené |
| <input type="checkbox"/> rozšíření zaměstnaneckých výhod
seberealizace | <input type="checkbox"/> smysluplnost práce a větší možnost |
| <input type="checkbox"/> vstřícnost zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání | |
| <input type="checkbox"/> služebního postup v kariérním řádu bez klientelismu | |

17. Označte důležitost výsluhového příspěvku pro Vaši motivaci k výkonu služby v přímém výkonu.

- nejzásadnější, po mzdě nejdůležitější, významný jako ostatní benefity,
 bezvýznamný

18. V případě zrušení výsluhového příspěvku, zůstanete ve služebním poměru?

- ano ne nevím

19. Jak hodnotíte současný stav Policie ČR?

- špatný, nestabilní, strach z propouštění nepociťuji žádné problémy
 problémy jsou pořád stejné od mého nástupu k PČR
 problémy jsou silné, ohrožující organizaci, ale nemám strach o své místo

20. Jaká je společenská atmosféra na Vašem pracovišti?

- dobrá bez výrazné polarizace výborná – vzájemná důvěra a pořádáme společné akce i mimo službu
 všichni jsme pouze spolupracovníci a v civilu se nestýkáme
 špatná – přetvářka kolegů, pomluvy, podlézání vedení a žalování na ostatní