

Profesní motivace policistů Policie České republiky

Bc. David Res

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David RES**
Osobní číslo: **H128204**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Profesní motivace policistů Policie České republiky**

Zásady pro vypracování:

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

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

- na otázky profesní motivace policistů Policie ČR,
- na (zejména sociální) důvody, proč svou profesi vykonávají,
- na úkoly, které policisté plní a na rizika související s jejich profesí.

Součástí práce bude empirické šetření, event. realizovaný výzkum (kvantitativní, kvalitativní, smíšený) zaměřený na motivační faktory policistů vykonávat svou profesi v současných podmínkách.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

Atkinson, R. L. a kol. Psychologie. Praha: Portál, 2003.

Čírtková, L. Policejní psychologie. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006.

Nakonečný, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996.

Nakonečný, M. Sociální psychologie. Praha: Academia, 2009.

Štěpaník, J. Umění jednat s lidmi 3. Praha: Grada, 2007.

Vodáčková, D., et al. Krizová intervence. Praha: Portál, 2002.

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

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.**
Institut mezioborových studií

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. března 2014**

V Brně dne 30. listopadu 2012


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

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.

DAVID RES

Jméno, příjmení studenta

V Brně 14.3.2014



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 nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

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

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

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či 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). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Stěžejním tématem diplomové práce je profesní motivace policistů Policie České republiky. Je zde objasněn pojem motivace a jsou popsány motivující a demotivující faktory působící na zaměstnance. Součástí je dále prezentace Policie České republiky, popis řízení a struktury tohoto bezpečnostního sboru, úkoly, které musí policisté plnit, nároky, jež jsou na ně kladeny a rizika, která tato profese obnáší. Práce se rovněž věnuje policejnímu školství a vzdělávání, odměňování policistů a jejich institucionálnímu zabezpečení. Dále se zabývá okolnostmi, ovlivňujícími motivaci sloužících policistů a důvody ukončení služebního poměru. Práce může být využita v manažerské praxi ve sféře pozitivního ovlivňování pracovní motivace příslušníků Policie České republiky a v oblasti personálního řízení v rámci náboru nových policistů.

Klíčová slova:

Motivace, motivy, teorie motivace, profesní motivace, policie, lidské zdroje, manažer, rizika policejní profese, nábor policistů, policejní školství, systém odměňování, zabezpečení policistů, motivující a demotivující faktory u policistů, dotazník.

ABSTRACT

The main topic of the thesis is the professional motivation of police officers Police of the Czech Republic. The paper clarifies the motivation and describes motivating and demotivating factors affecting the employee. Part of this work is the presentation of the Police of the Czech Republic, a description of the management and structure of the security forces, the tasks that police officers must meet, the demands that are placed on them and the risks that this profession entails. The work focuses on police education and training, remuneration of police officers and their institutional security. It also deals with the circumstances that affect the motivation of serving police officers and the reasons for termination of service. The work can be used in managerial practice in the sphere of positive influence on work motivation of the Police of the Czech Republic and in the field of personnel management in the recruitment of new police officers.

Keywords:

Motivation, themes, theories of motivation, career motivation, police, human resources, manager, risks of police profession, recruitment of police officers, police education, reward system, securing of police officers, motivating and demotivating factors in police, interview.

Chtěl bych touto cestou poděkovat všem, kteří mi byli oporou při zpracování diplomové práce a jejichž rad si velmi cením, především však panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc., za jeho velice přínosnou metodickou pomoc, kterou mně při zpracování této práce poskytl.

Současně bych rád poděkoval své manželce a rodině za poskytnutou podporu při zpracování diplomové práce a po celou dobu studia.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE CHOVÁNÍ	12
1.1 MOTIVACE, MOTIVY, POTŘEBY	12
1.2 TEORIE MOTIVACE.....	16
1.3 PRACOVNÍ MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
1.4 DALŠÍ ČINITELÉ OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ MOTIVACI.....	23
1.5 DÍLČÍ ZÁVĚR	26
2 POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	27
2.1 PŘEDSTAVENÍ BEZPEČNOSTNÍHO SBORU.....	27
2.2 ŘÍZENÍ, ORGANIZACE A ÚKOLY POLICIE.....	28
2.3 POŽADAVKY NA UCHAZEČE A NÁROKY NA POLICISTY	31
2.4 RIZIKA POLICEJNÍ PROFESE.....	34
2.5 DÍLČÍ ZÁVĚR	37
3 PROFESNÍ MOTIVACE POLICISTŮ	38
3.1 PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH POLICISTŮ	38
3.2 POLICEJNÍ ŠKOLSTVÍ A VZDĚLÁVÁNÍ	45
3.3 ODMĚŇOVÁNÍ A MZDOVÉ NÁLEŽITOSTI	51
3.4 INSTITUCIONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ POLICISTŮ	55
3.5 DÍLČÍ ZÁVĚR	59
II PRAKTICKÁ ČÁST	61
4 MOTIVAČNÍ A DEMOTIVAČNÍ FAKTORY U POLICISTŮ	62
4.1 VÝCHODISKA VÝZKUMU	62
4.2 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	64
4.3 ZÁVĚRY PRO VYUŽITÍ V PRAXI.....	81
4.4 MOŽNOSTI SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKY V OBLASTI PRACOVNÍ MOTIVACE.....	82
4.5 DÍLČÍ ZÁVĚR	83
ZÁVĚR	85
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	87
SEZNAM OBRÁZKŮ	90
SEZNAM GRAFŮ	91
SEZNAM PŘÍLOH	92

ÚVOD

Profese policisty bývá častokrát označována za jedno z nejvíce stresujících a náročných povolání. Policisté v rámci výkonu služby mnohdy prožívají výrazně zátěžové situace, jsou na ně kladeny značné nároky v oblasti odborných znalostí, vzdělání, fyzické, zdravotní a osobnostní způsobilosti. Zejména jsou však denně zahlcováni administrativními a institucionálními záležitostmi.

V minulých letech měla na policisty značně nepříznivý vliv, kromě dalších aspektů, personální a finanční situace v policii, neboť docházelo ke snižování platů policistů a redukování jejich početních stavů. S tím jsou spojené větší nároky na ty, kteří v policejním sboru zůstávají. V návaznosti na snižování počtu policistů vzrostlo jejich pracovní zatížení a pokles mezd přispíval k existenčním obavám z další budoucnosti. V souvislosti s těmito faktory stoupala napjatá atmosféra uvnitř policejního sboru. Přesto valná většina policistů setrvává ve služebním poměru a nadále řádně a zodpovědně plní své služební povinnosti vůči státu i jeho občanům.

Od roku 1999 jsem ve služebním poměru příslušníka Policie České republiky, se zařazením v tzv. přímém výkonu služby. S ohledem na stav policie v posledních letech, jsem se rozhodl věnovat ve své diplomové práci tématu „*Profesní motivace policistů Policie České republiky*“. Dané téma se mě bezprostředně dotýká, neboť je úzce spjato s výkonem mého povolání.

Stěžejní náplní této diplomové práce bude snaha o objasnění pojmu motivace a motivujících a demotivujících faktorů působících na jednotlivce a skupiny. Součástí práce bude představení bezpečnostního sboru - Policie České republiky, popis řízení a struktury organizace, úkolů, které musí policisté plnit, nároků, jež jsou na ně kladeny a přiblížení rizik, která tato profese obnáší. V neposlední řadě se práce bude zabývat odměňováním policistů a jejich institucionálním zabezpečením.

Základním cílem mé závěrečné práce bude zjistit proč i přes některá výše uvedená negativa, plní policisté své každodenní úkoly a co je i v dnešní nelehké době motivuje k výkonu policejní práce a snaže uspokojovat potřeby občanů v rámci udržování veřejného pořádku. Dalším dílčím cílem bude popsat, jakým způsobem policie motivuje k získání

a udržení kvalifikovaných a spolehlivých pracovníků. Třetím parciálním cílem bude zjistit, kde by bylo možné hledat institucionální rezervy ke zvýšení profesní motivace policistů.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretickou část práce jsem rozdělil do tří kapitol.

V první kapitole se budu věnovat obecnému vymezení pojmu motivace, motivům a lidským potřebám a popíši některé teorie motivace. Dále zde přiblížím základní pojmy a determinanty, týkající se pracovní motivace a odměňování zaměstnanců. V závěru kapitoly osvětlím některé další činitele ovlivňující pracovní motivaci. Ve druhé kapitole se zaměřím na Policii České republiky, jakožto bezpečnostní sbor našeho státu. Představím její činnost a funkce, popíši řízení sboru a úkoly, které policie plní. V kapitole dále vylíčím požadavky na uchazeče o práci policie, nároky, jež jsou na policisty kladeny, a pokusím se přiblížit některá rizika policejní profese. Třetí kapitolu teoretické části pak budu věnovat procesu přijímání nových policistů a policejnímu školství a vzdělávání. Rovněž zde přiblížím odměňování a mzdové náležitosti policistů, policií poskytované zaměstnanecké výhody a institucionální zabezpečení policistů.

V praktické části se zaměřím na okolnosti, jež ovlivňují motivaci stávajících příslušníků policie ve služebním poměru a na důvody, které je vedou ke skončení služebního poměru. Teoretická východiska ověřím provedeným výzkumem mezi výběrovým vzorkem příslušníků bezpečnostního sboru, prostřednictvím nestandardizovaného dotazníku vlastní konstrukce, sestaveného z několika otázek, týkajících se profesní motivace. Výsledky výzkumu mé diplomové práce by mohly být využity v manažerské praxi v rámci pozitivního ovlivňování pracovní motivace příslušníků Policie České republiky a v oblasti personálního řízení v souvislosti s náborem nových policistů. Práci mohou využít rovněž instruktoři policejních výcvikových středisek, pedagogové policejního školství a může být přínosem i pro samotné policisty.

Při zpracování této práce jsem v první řadě vycházel z vyhodnocování informací obsažených v odborné literatuře autorů, zabývajících se daným tématem ze sociálního i psychologického hlediska. Dále jsem využil srovnání vlastních teoretických znalostí a praktických zkušeností, získaných ve svém zaměstnání. V empirické výzkumné části jsem použil anonymní dotazníkovou metodu sběru dat, metodu analyticko-syntetickou, komparativní a metodu studia dokumentů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE CHOVÁNÍ

Lidské chování se zaměřuje na dosažení nějakého cíle, ať už vědomě či nevědomě a vyznačuje se jistou intenzitou a dobou trvání před samotným dosažením cíle. Tyto procesy, určující zaměření, intenzitu a trvání chování, jsou v psychologii pojmenovány jako *motivace*. Vyvolaný stav určitého nedostatku, jenž nazýváme *potřeba*, je výchozím stavem motivace spojeným s pohnutkou k naučenému chování, které je zaměřeno na dosažení určitého cíle. Obsahuje jistou míru energie a přetrvává, dokud není dosaženo cíle a nedojde k tzv. *dovršující reakci*, která vede k dosažení uspokojení. Oproti tomu význam *motiv* vyjadřuje obsah uspokojení, směřující k redukci původního motivačního stavu nebo potřeby, či může vyjadřovat psychologický důvod našeho chování. Motivy jsou tedy vlastní psychologickou příčinou chování.¹

1.1 Motivace, motivy, potřeby

Motivace

Pojem **motivace**, který pochází z latinského slova *movere*, což znamená hýbat nebo pohybovat, označuje specifické vnitřní hybné síly, působící v lidské psychice, které činnost člověka zaměřují určitým směrem. Motivace je stav, aktivizující chování a dávající mu směr, který je subjektivně vnímán jako touha. Příčinami motivace jsou jednak fyziologické stavy mozku a těla, a jednak naše kultura a sociální interakce s jedinci v našem okolí.²

Motivace je intrapsychický proces, mající svůj původ ve vnitřním a vnějším stavu jedince. Vnitřní situace, jako je například hlad, vyjadřuje prvotně vnitřní zdroj motivace, avšak motivující vnitřní stavy mohou vyvolávat i vnější situace člověka, jako například stav vnějšího ohrožení. „*Vnější podněty mohou jedince stimulovat, ale nemusí ještě motivovat určité chování. Je nutno rozlišovat motivace, resp. motivy a vnější motivující podněty, které jsou někdy označovány jako tzv. incentivy.*“³

U **primárních motivací** jakými jsou hlad, žízeň a sex bývají psychology tradičně rozlišovány dva typy teorií motivace. Podle Atkinsonové rozdíl v tomto pojetí „*spočívá*

¹ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009, s. 177. ISBN 978-80-200-1679-9.

² ATKINSON, Rita L., et al. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 349.

³ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, s. 17. ISBN 80-200-0592-7.

v tom, odkud motivace pochází, co ji zapříčiňuje a jak působí na chování. Na jedné straně pracujeme s pudovými teoriemi, které kladou důraz na vnitřní faktory. Některé vnitřní pudy, například hlad a žízeň, byly považovány za vyjádření fyziologických potřeb. U motivací jako sex a agrese jsou pudové aspekty s fyziologickými potřebami patrně provázány méně. Přesto se odborníci domnívají, že i sex a agrese mají pudové aspekty a že obě tyto motivace jsou dány vnitřními faktory, které jsou, stejně jako hormonální stav, důležité a v určitém slova smyslu se mohly primárně vyvinout pro účely naplnění základních potřeb našich předků. Na druhé straně hovoříme o incentivních teoriích motivace, které zdůrazňují motivační roli vnějších událostí nebo předmětů touhy.“⁴

Proces motivace může být vyvolán jak vnitřními pohnutkami, označovanými jako **introtivy**, tak vnějšími podněty, které jsou nazývány **incentivy** neboli pobídky. Prožíváme-li chtění, povaha toho, co chceme, nás vede určitým směrem. Řada incentiv představuje odměny a jejich výsledkem je slast a posílení chování, které vedlo k jejich dosažení.⁵

V odborné literatuře, týkající se sociální psychologie, lze obtížně nalézt jednoznačně strukturované téma sociální motivace nebo její základní jednotlivé problémy, neboť jsou mnohdy zařazovány do jiných tematických celků. Podrobněji se tématu **sociální motivace** věnuje například Nakonečný, který uvádí tyto zdroje motivace interpersonálního chování:⁶

- *nesociální popudy*, jež mohou tvořit sociální interakci (například potřeba jídla, peněz, a podobně),
- *závislost* (uznání, interakce, pomoc, ochrana a vedení),
- *afiliace* (fyzická blízkost, přijetí sobě rovnými jedinci a rovnocennými skupinami),
- *dominance* (přijetí jinými lidmi a skupinami jako vedoucí konkrétního úkolu, který má rozhodnout a je skupinou respektován),
- *sex* (fyzická blízkost, tělesný kontakt, intimní vztahy),
- *agrese* (útočení na druhé, jejich poškozování a ubližování jim),
- *sebeocenení a eqo-identita* (přijímání souhlasu od ostatních, dosahování projevů úcty, obdivu, potvrzení vlastního sebepojetí a sebehodnocení).

⁴ ATKINSON, Rita L., et al. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 349.

⁵ ATKINSON, Rita L., et al. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2003, s. 349.

⁶ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009, s. 182. ISBN 978-80-200-1679-9.

Exaktně bychom tedy mohli chápat veškeré lidské potřeby jako zdroje sociálního chování, neboť existují rozsáhlé souvislosti uspokojování lidských potřeb. Například uspokojení potřeby jídla se může uskutečňovat v sociálním kontextu při pořádání společné večeře a podobně. Člověk tak může prakticky každou svou potřebu uspokojit v širších sociálních souvislostech.

Motivy

Ke struktuře osobnosti náleží i funkční prvky, určující směr a intenzitu chování, které jsou označovány jako **motivy**. „*Vyjadřují psychologické příčiny či důvody lidského chování a dávají psychologický smysl. V psychologii však existují různé významy pojmu motiv: v užším smyslu vyjadřují motivy vědomé záměry či vědomé cíle jednání; v širším smyslu vyjadřují cíle chování vůbec, tj. i nevědomé účely chování.*“⁷

Nakonečný cituje Nuttinna, který vymezuje motiv jako „*faktor aktivace a řízení způsobů chování*“ a podotýká, že „*jako takový znamená buď objekt ve vnějším světě, který u individua vyvolává určitou pohotovost k chování, nebo vyjadřuje tuto pohotovost samu.*“⁸ V prvním případě má na mysli například potravu, ve druhém případě hladovění. Konečným účinkem je pak v obou případech docílení jistého psychického stavu – uspokojení. Docílení objektu je jen nástrojem dosažení tohoto vnitřního uspokojení.

Pakliže jsou motivy psychologické příčiny, jsou to pohnutky k dosahování konkrétních konečných psychických stavů, tzv. *dovršujících reakcí*. Motivem se stává vnitřní motivující pohnutka ve chvíli, kdy se zpředměňuje, tedy nalézá objekt, jehož dosažením dospívá k uspokojení.

Nakonečný dále uvádí, že „*na existenci konkrétních motivů se neusuzuje ze způsobů chování ani z objektů, ale z obsahu uspokojení, k němuž chování směřuje: objektem přítulného chování dítěte může být matka, ale dítě tím může uspokojovat různé potřeby (např. kontaktu, bezpečí, něžnosti atd.). Pojem psychologické příčiny je nicméně významově širší než pojem motivu: chování je ve svém směru a síle determinováno motivy, ale jeho způsob*“

⁷ NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, a. s., 1993, s. 103. ISBN 80-85603-34-9.

⁸ NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, a. s., 1993, s. 103. ISBN 80-85603-34-9.

je determinován i situačními faktory: chování se přizpůsobuje situaci, a tak v různých situacích může být téhož cíle.“⁹

Potřeby

Každý člověk má mnoho biologických i sociálních potřeb. Hierarchii lidských potřeb znázornil prostřednictvím tzv. *pyramidy* americký psycholog *Abraham Maslow*. V ní stojí vyšší potřeby nad nižšími, přičemž vyšší potřeba se stává motivem tehdy, je-li uspokojena potřeba nižší. Blíže se budu teoriím potřeb věnovat v další části práce.

Potřeba je pociťována jako nedostatek, provázený úsilím dosáhnout toho, čeho se nám nedostává. Podle Nakonečného pojem potřeby „*vyjadřuje základní formu motivu, a to ve smyslu nějakého deficitu (nedostatku) v biologické či sociální dimenzi bytí.*“¹⁰

Potřeby mohou vyjadřovat jak nedostatky organismu (mají-li psychickou odezvu), tak nedostatky v sociálním bytí jedince. Tyto potřeby jsou vyjádřeny pojmy *biogenní* a *sociogenní*, což odpovídá i dvojímu založení člověka jako bytosti biologické a společenské současně.¹¹

Nakonečný uvádí, že „*označujeme-li motivy jako psychologické příčiny chování, činíme tak s určitým zjednodušením proto, aby byla zvýrazněna jejich funkce z hlediska obecné i klinicko-psychologické explanace. Pojem psychologické kauzality vyjadřuje tedy rovněž spíše jen heuristický princip, resp. skutečnost, že motiv je výsledek vnitřně se konstituující determinace chování, která mu propůjčuje psychologický smysl.*“¹²

Celkově lze tedy potřeby a motivy, jakožto dvě ústřední pojetí motivace, shrnout tak, že potřeby vyjadřují výchozí motivační stav, jenž se vývojem zpředměťuje, tedy nachází jistý předmět činnosti a s ním spojený instrumentální vzorec chování. Naproti tomu motivy jsou vyjádřením obsahu dovršující reakce a jsou tedy dále neanalyzovatelnými psychologickými příčinami chování. Potřeby, instrumentální chování a dosažení uspokojení tvoří komplexní celek mentálních a behaviorálních aktivit.¹³

⁹ NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, a. s., 1993, s. 103. ISBN 80-85603-34-9.

¹⁰ NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, a. s., 1993, s. 104. ISBN 80-85603-34-9.

¹¹ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009, s. 179. ISBN 978-80-200-1679-9.

¹² NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, s. 29. ISBN 80-200-0592-7.

¹³ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, s. 29. ISBN 80-200-0592-7.

1.2 Teorie motivace

Teorií motivace existuje velké množství a dosud jsou mnohdy vedeny spory o elementární obsah deskriptivních a explanačních konceptů užívaných v psychologii motivace. Rovněž panuje nejednotný názor na metodologii a metody výzkumu motivace. Avšak to, co je o motivaci dosud bezpečně známo, dovoluje jistá, i když omezená zobecnění, jež mohou být využívána v praxi. Bez konstruktů motivace by psychologický vliv na lidské chování, ať již uplatňovaný prostředky psychologickými, pedagogickými či jinými, nebyl možný.¹⁴

Jako základní **zdroje motivace** jsou nejčastěji uváděny *pudy, potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály*.

Motivační faktory se primárně rozdělují tímto způsobem:

- 1) *Pozitivní motivace* – založeny na odměně za lepší výkony;
 - faktor hmotné zainteresovanosti,
 - faktor morálního ocenění,
 - faktor seberealizace.
- 2) *Negativní motivace* – založeny na silových faktorech;
 - faktor existenční,
 - faktor strachu.

Motivovanost lze chápat jako vědomí rozporu mezi aktuálně prožívaným stavem a tím, čeho by chtěl jedinec dosáhnout. Dánský psycholog *Kresten Bent Madsen* (1979) rozděljuje genezi motivů a jejich uspokojení do několika modelů:

- 1) *Homeostatický model* – motivace je stimulována narušením homeostázy a člověk automaticky usiluje o dosažení rovnováhy;
 - *model nedostatku* – nepříjemný pocit prázdnoty stimuluje chování, které by vedlo k naplnění,
 - *model přebytku* – nepříjemný pocit napětí z přesycenosti či přetlaku, k uspokojení dochází tehdy, když ze sebe jedinec něco vydá (například tzv. „vybije“ energii).

¹⁴ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, s. 148. ISBN 80-200-0592-7.

- 2) *Pobídkový model* – důraz kladen na význam vnějších činitelů pro rozvoj motivovaného jednání.
- 3) *Kognitivní model* – význam orientace v aktuální situaci a její rozumové hodnocení; motiv je definován jako zaměření na nějaký cíl (důležitá je představa žádaného cíle, tedy budoucího uspokojení).
- 4) *Činnostní model* – zdroj motivace je v činnosti, která se sama stává cílem.
- 5) *Emoční model* – stav motivovanosti i uspokojení je signalizován emočními prožitky jako regulujícími a integrujícími složkami motivace; emoce fungují také jako zpětná vazba, která člověka informuje o aktuální úrovni uspokojení.

Patrně nejznámější teorie motivace jsou **teorie potřeb**. Podle nich je člověk poháněn k dosažení svého nejvyššího potenciálu, avšak za předpokladu, že se mu do cesty nepostaví překážky. Těmito překážkami mohou být hlad, žízeň, finanční potíže a mnoho dalších faktorů, jež člověku brání v jeho plném rozvoji.

Ačkoli je motivačních teorií celá řada, největšího uznání se dostalo zejména *Maslowově hierarchické teorii potřeb*, *Herzbergově dvoufaktorové teorii*, *Vroomově teorii očekávání*, *Adamsově teorii rovnováhy* a *McGregorově teorii charakterů*. Alespoň těchto pět, zřejmě obecně nejznámějších teorií, bych zde chtěl stručně přiblížit, a to především pro lepší porozumění dalšího textu.

Maslowova hierarchická teorie potřeb

Jedním z nejvýznamnějších výzkumníků v této oblasti byl americký psycholog *Abraham Maslow*, který již v roce 1943 představil svoji slavnou hierarchii potřeb, které uspořádal do tzv. pyramidy. *Maslowova pyramida potřeb* či *Maslowova teorie* je hierarchie lidských potřeb, která nachází uplatnění i při motivaci zaměstnanců (například v rámci uspořádání či porozumění jejich motivačních faktorů).

Podle této teorie jsou lidé motivováni určitými potřebami a tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, kterou představují dvě základní skupiny:

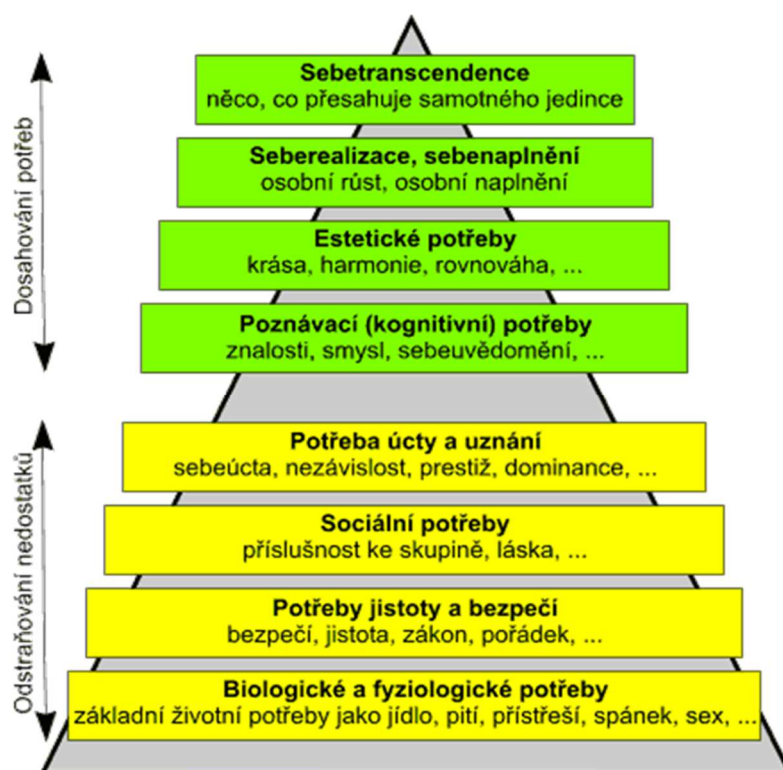
- *potřeby odstranění nějakého nedostatku* (tzv. D-potřeby),
- *potřeby dosažení něčeho* (tzv. B-potřeby).

Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, cítí člověk úzkost a snaží se odstranit nedostatek; je-li potřeba uspokojena, nedostavuje se žádný pocit. Naproti tomu u B-potřeb se dostavuje dobrý pocit z jejich naplnění a současně je jedinec o to více motivován.

V rámci D-potřeb pak existují čtyři hierarchické úrovně. Nejprve člověk uspokojuje své základní lidské potřeby a teprve potom usiluje o naplňování neuspokojených vyšších potřeb. Objeví-li se nedostatek v nižších vrstvách, nestará se jedinec o vrstvy vyšší a vrací se zpět k uspokojování těch základních.

Maslowova teorie byla jejím autorem postupně doplňována a rozšiřována; původní pětiúrovňový model, ve kterém byla v B-potřebách uvedena pouze seberealizace, se změnil na současný osmiúrovňový.

Maslowovou prací se inspirovali mnozí další autoři, kteří pyramidu členili do jiných kategorií či ji různě modifikovali.



Obr. 1. Maslowova pyramida potřeb.¹⁵

¹⁵ VÍZDAL, František, *Základy psychologie*, Brno: IMS, 2009, s. 113.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jednou z teorií, která doplňuje Maslowovu hierarchickou teorii potřeb a systémové teorie je dvoufaktorová teorie *Fredericka Herzberga*, která je známá též jako *Herzbergova teorie dvou faktorů*. Herzberg svoji dvoufaktorovou motivační teorii vytvořil v r. 1959, přičemž zde pojmenoval **dva základní faktory**, které jsou zdrojem spokojenosti a motivace pro zaměstnance:

- 1) *Hygienické faktory* (neuspokojovatele) – ke kterým patří ty, jež vyvolávají pracovní nespokojenost; například pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání a podobně.
- 2) *Motivátory* (uspokojovatele) – pomáhají nabudit motivaci a spokojenost; například úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost a další.

Stručně lze Herzbergovu teorii shrnout tak, že snahou manažerů by mělo plněním hygienických faktorů nerozzlobit podřízené, avšak současně nepokládat plnění hygienických faktorů za něco, co zaměstnance požene vpřed.

Vroomova teorie očekávání

Procesní teorie se zabývají motivací v termínech racionálních kognitivních procesů. Poměrně známá je *teorie očekávání* amerického profesora *Victora Vrooma*, kterou zveřejnil v roce 1968. Tato teorie je založena na procesu predikce budoucnosti.

Pokud jsme skutečně přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k němu, jsme motivováni cíle dosáhnout. V rámci rozhodování se o našem chování, dáváme přednost tomu, co má největší motivační sílu. *Motivační síla* je v podstatě úměrná **třem našim přesvědčením**:

- 1) *Valence* – přesvědčení o přitažlivosti cíle.
- 2) *Instrumentality* – přesvědčení o tom, že budeme-li se chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme.
- 3) *Expectancy* – přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět.

Vroomova teorie potřeb je založena na poznání, že každý člověk přizpůsobuje své pracovní úsilí podle svého subjektivního přesvědčení o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle.

Adamsova teorie rovnováhy

Mezi teorie zabývající se motivací lidí patří také *Adamsova teorie rovnováhy*, někdy nazývaná *Teorie spravedlivé odměny* či pouze *Teorie spravedlnosti*. Tuto teorii zveřejnil *John Stacey Adams* v roce 1963.

Zakládá se na principu, že motivaci člověka ovlivňuje (zesiluje) pocit spravedlnosti. Podle této teorie si například zaměstnanci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Pocit spravedlnosti při poskytování odměny výkon zaměstnance zvyšuje, naopak pocit nespravedlnosti na ně působí demotivačně a hledají změnu či zlepšení, nebo snižují své vklady do práce. Bude-li mít zaměstnanec dojem, že je přeceněn, může zesílit své pracovní úsilí, ale stejně tak může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vkladů směrem nahoru, bez současného zvýšení vnějšího projevu a tedy skutečných vkladů do práce.

McGregorova teorie X a teorie Y

Teorie X a Y je teorie lidského chování a motivací v organizaci, jež byla zveřejněna *Douglasem McGregorem* v roce 1960. Tato teorie rozděluje manažery a podřízené v organizaci do **dvou charakteristických skupin** podle toho, jak manažeři vedou své podřízené, respektive jak se podřízení chovají.

Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající teorii X:

- zaměstnanec nerad pracuje a vyhýbá se práci,
- motivace zaměstnanců je založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších stimulů (tresty, odměny),
- práce zaměstnanců musí být kontrolována,
- zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti,
- zaměstnanci jsou raději řízení a vedeni, aby nemuseli mít odpovědnost,
- zaměstnanci mají nechuť ke změnám.

Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající teorii Y:

- pro zaměstnance je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek,
- zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost a dokonce ji aktivně vyhledává,

- zaměstnanec se plně ztotožňuje s cíli organizace a činí v souladu s nimi,
- zaměstnanec má dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace,
- zaměstnanec prokazuje aktivně tvořivý a inovační přístup k řešení úkolů organizace.

Čtenáře může napadnout otázka, která teorie je správná či kterou upřednostňovat. Osobně se nedomnívám, že je žádoucí vybrat si pouze jednu z nich. Naopak je podle mého názoru vhodné pracovat současně se všemi, neboť každá z teorií na problematiku lidské motivace pohlíží z poněkud jiného úhlu a všechny mají z daného pohledu svá opodstatnění.

1.3 Pracovní motivace a odměňování zaměstnanců

Při odměňování zaměstnanců má podstatný význam jejich kontrola a následné hodnocení, neboť bez těchto faktorů nelze dosáhnout spravedlivého odměňování či trestání. Kontrolu v žádném případě nelze vztahovat k důvěře, kterou manažer ve své podřízené má, avšak jedná se o jeho základní povinnost, kterou objektivně posuzuje činnost svých podřízených, a to jak po stránce kvalitativní, tak po stránce kvantitativní.

Pro hodnocení neexistuje žádný univerzální, dokonalý či přímo nejvhodnější systém. Jsou však známy principy, jež je prospěšné v rámci utváření systému hodnocení respektovat. Mezi tyto principy patří například náležité nastavení kritérií hodnocení, patřičně zvolená perioda hodnocení, správně nastavené načasování realizace hodnocení či provázanost systému hodnocení s dalšími personálními systémy tak, aby bylo dosaženo účelu hodnocení. Tím je zejména poskytnutí a získání zpětné vazby, stanovení cílů, definování dohody, orientace a motivování zaměstnance, objektivizování podkladů pro odměňování a podobně.¹⁶

Horák uvádí, že „*hodnocení lidí je proces posuzování jejich kvality*“.¹⁷ Manažer tedy hodnocením zjišťuje, jak zaměstnanec vykonává svou práci a jak plní úkoly, které z jeho pracovního místa vyplývají, jakož i požadavky, které jsou na něj v rámci pracovní činnosti

¹⁶ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 73. 978-80-247-2042-5.

¹⁷ HORÁK, Rudolf., *Management*. Brno: IMS Brno, 2008, s. 116.

kladeny. Hodnocení musí být objektivní a na jeho konci je třeba zaměstnance ohleduplně seznámit s jeho výsledky. Ty pak s ním projednat a případně společně nalézt cestu ke zlepšení. Je přitom třeba si uvědomit, že nesprávné hodnocení, které může být například ovlivněno subjektivním vztahem ke konkrétnímu zaměstnanci, ovlivní ostatní zaměstnance. Těm může výrazně klesnout motivace, jestliže vidí, že jiný zaměstnanec, dosahující horších výkonů, je hodnocen stejně nebo lépe než oni sami.

Účelem motivování v organizaci je povzbudit jednotlivé zaměstnance k činnosti, vyvolat jejich vnitřní hnací síly a nasměrovat jejich jednání k dosažení určitého cíle. **Motivování pracovníků** je pro každou organizaci jedním z klíčových činitelů úspěchu. Prostřednictvím motivace se v organizacích utváří a podněcuje vnitřní zájem, úsilí a chuť jednotlivců angažovat se při plnění svěřených úkolů a cílů organizace. Zjednodušeně se motivace vztahuje k dosažení nějakého cíle a pocitu uspokojení z jeho dosažení, přičemž podstatné je docílení faktického vnitřního odhodlání.

Primárním cílem každé soukromé organizace a většiny státních či polostátních podniků je zpravidla snaha o dosažení maximálního zisku. Aby toho byla organizace schopna dosáhnout, nemůže se zaměřit výhradně na investice do provozního aparátu firmy, ale nezbytně musí účelně nastavit systém, podle kterého budou zaměstnanci spravedlivě odměňováni. Takto posílí jejich snahu o podávání co nejlepších výkonů.

Odměňování, někdy nazývané také jako *kompensace* či *náhrada za práci*, je podstatná personální oblast jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Odměna za vykonanou práci a další benefity, mají podstatný vliv na kvalitu a kvantitu odváděné práce. Odměňování je základním nástrojem motivace zaměstnanců, kterým organizace a vedoucí pracovníci disponují.¹⁸

Pojmem odměňování na jedné straně rozumíme peněžní odměny, jakými jsou mzda, odměny, různé bonusy či podíly na zisku společnosti. Na druhé straně se pak jedná o nepeněžní odměny takzvané *benefity*, což jsou vlastně výhody poskytované zaměstnancům.¹⁹

¹⁸ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 160. ISBN: 978-80-247-2497-3.

¹⁹ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 160. ISBN: 978-80-247-2497-3.

V současnosti je oblast benefitů velmi rozmanitá. Některé se vztahují obecně na většinu zaměstnání – jako například stravenky či více dnů dovolené. Jiné mají vztah přímo ke konkrétní činnosti, kterou zaměstnanec vykonává, respektive na její odbornost, charakter a podobně. Do těchto benefitů můžeme zahrnout například služební vozidlo, mobilní telefon, pružnou pracovní dobu a další.

Naproti tomu se motivace, jakožto vnitřní proces utváření cílů, postojů a chování člověka, používá v rámci managementu zejména při vedení zaměstnanců k podávání vyšších a kvalitnějších výkonů. Manažer tedy musí chápat korektní nastavení míry motivace zaměstnanců jako jeden z klíčových úkolů, neboť nedostatečná či naopak nadměrná motivace pracovníků je vždy nežádoucí.

K tomu, aby pracovník dosahoval vytyčených cílů, je nutné jej adekvátně motivovat, přičemž je třeba zvolit podněty odpovídající jeho potřebám. K nejrozšířenějším stimulům patří v praxi peněžní odměny, jež lze použít pro motivování drtivé většiny zaměstnanců. V současné době se však k motivaci stále častěji užívají i jiné stimuly. Těmi mohou být nejrůznější benefity, jako například penzijní připojištění, příspěvky na stravu či dovolenou, přidělené motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, možnost nákupu cenných papírů firmy, nepeněžní dary a řada dalších.

Ačkoli se na první pohled může nastavení **systému odměňování** zdát snadné, zdaleka tomu tak není. Naopak lze konstatovat, že se jedná o jednu z klíčových otázek manažerské činnosti. Vhodně nastavený systém odměňování by měl v první řadě zaručit dostatek kvalitních uchazečů o volné pracovní pozice. Stávající zaměstnance, podávající hodnotné pracovní výkony, by měl zabezpečit nadále stejně kvalitně, aby případně neodešli ke konkurenci. V neposlední řadě by měl zajistit, aby zaměstnanci, kteří aktuálně nepodávají dostatečné pracovní výkony, avšak mají perspektivu pro další činnost, byli motivováni k lepším pracovním výsledkům. K řádnému fungování systému odměňování je nutné, aby byl spravedlivý vůči všem pracovníkům, neboť pouze tak bude pro zaměstnance motivující.

1.4 Další činitelé ovlivňující pracovní motivaci

Pro rozvíjení dovedností a snižování monotonie lze v praxi použít *obohacování práce*, *vytváření autonomních pracovních skupin* a *systémy vysoce výkonné práce*. Tyto tři přístupy

„jdou ke kořenům požadavků na zabezpečení vnitřní motivace a vyhovují různým motivujícím charakteristikám pracovních míst.“²⁰

Obohacování práce

Podle Armstronga je záměrem obohacování práce maximalizovat zajímavost a podnětnost práce tím, že se zaměstnancům nabídne práce, která má tyto **charakteristiky**:

- „jedná se o ucelenou část práce v tom smyslu, že pracovník může identifikovat řadu úkolů nebo činností, jejichž výsledkem je rozeznatelný a definovatelný výrobek,
- poskytuje pracovníkovi tolik rozmanitosti, odpovědnosti za rozhodování a kontroly při vykonávání práce, kolik je jen možné,
- práce sama poskytuje přímou zpětnou vazbu týkající se toho, jak dobře pracovník svou práci dělá.“²¹

Obohacování práce tak, jak je navrhl Herzberg, neznamená podle Armstronga pouze vzrůstající množství nebo rozmanitost úkolů ani možnost rotace práce, což je pohyb pracovníků od jednoho úkolu k jinému, jehož smyslem je snížit monotónii a zvýšit rozmanitost. Zastánci obohacování práce uvádějí, že tyto přístupy mohou snížit nudnost práce, avšak nemají za následek pozitivní nárůst motivace.²²

Autonomní týmy

Armstrong uvádí, že „samostatně se řídící, autonomní tým neboli autonomní pracovní skupina má přidělen celkový pracovní úkol a může nezávisle uvážít, jak tuto práci udělá. Tím, že se lidem poskytuje autonomie a možnost kontrolovat svou práci, což zahrnuje i zpětnovazební informaci, se vytvářejí podmínky pro jejich vnitřní motivaci. Základem tohoto přístupu k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst prostřednictvím autonomních pracovních skupin je teorie sociotechnických systémů, která říká, že nejlepší výsledky se dosáhne tehdy, jestliže uskupení je takové, že pracovníci jsou v první řadě vzájemně propojení k vykonávání úkolu a vzájemnou závislostí svých úkolů.“²³

²⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 281. ISBN 978-80-247-1407-3.

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 281. ISBN 978-80-247-1407-3.

²² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 281. ISBN 978-80-247-1407-3.

²³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 281. ISBN 978-80-247-1407-3.

Podle Armstronga **autonomní tým**:²⁴

- rozšiřuje individuální práci a pracovní místa tím, že obsahuje širší okruh praktických dovedností (široká kvalifikace, víceoborovost kvalifikace),
- rozhoduje o metodách práce a o plánování, časovém rozvržení a řízení práce,
- sám rozděljuje úkoly mezi své členy.

Podle příznivců autonomních týmů nebo autonomních pracovních skupin, nabízí tento přístup komplexnější podobu organizace než spíše zjednodušující teorie motivace, zdůrazňující rotaci práce, rozšiřování a obohacování práce. Ať tomu tak je, či nikoliv, silnou stránkou tohoto systému je to, že bere v úvahu jak sociální nebo skupinové faktory a technologii, tak individuální motivátory.

Systém vysoce výkonné práce

Armstrong cituje Buchanana, podle kterého *systém vysoce výkonné práce* vyžaduje následující kroky:

- *„Management jasně definuje svou potřebu v podobě nové techniky a technologie nebo nových metod výroby a očekávané výsledky planoucí z jejich zavedení.*
- *Je povzbuzováno rozšiřování kvalifikace, dosahování víceoborovosti, což znamená, že jsou pokud možno zrušeny tzv. demarkační linie mezi pracovními místy, pracovníci jsou vedeni k tomu, aby si osvojili nové dovednosti a je jim za tím účelem nabízeno příslušné vzdělání.*
- *Je vybráno zařízení, které je možné používat flexibilně a je uloženo tak, aby umožňovalo manipulaci a aby o něm měli lidé přehled.*
- *Jsou vytvořeny samostatně se řídící týmy nebo autonomní pracovní skupiny, každá asi s tuctem členů a s plnou odpovědností za sestavení a vyzkoušení daného výrobku, za hledání chyb a za určitou údržbu.*
- *Manažeři a vedoucí týmů uplatňují spíše podpůrný než autokratický styl řízení (což je nejobtížnější část zavádění systému).*
- *Jsou zabezpečeny podpůrné systémy mající na starosti péči o náradí a dodávku materiálu a pomáhající týmům k tomu, aby efektivně fungovaly jako výrobní jednotky.*

²⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 282. ISBN 978-80-247-1407-3.

- *Management stanoví úkoly a normy jejich úspěšného plnění.*
- *Nový systém se pečlivě zavádí pomocí zapojení pracovníků a programů komunikace.*
- *Na základě identifikace potřeb vzdělávání se uskuteční důkladné vzdělávání.*
- *Za spoluúčasti pracovníků se vytvoří zvláštní systém odměňování, který bude odpovídat potřebám pracovníků i managementu.*
- *Odměňování se bude vztahovat k výkonu týmu (týmová odměna), ale s tím, že odměny jednotlivců budou založeny na jejich dovednostech.*
- *V některých případech lze použít systém hodnocení pracovního výkonu spolupracovníky, což znamená, že členové týmu hodnotí pracovní výkon jiných členů týmu i pracovní výkon týmu jako celku.“²⁵*

1.5 Dílčí závěr

Motivací pracovního jednání rozumíme dílčí aspekt motivace lidské činnosti. Přístupů k problematice pracovní motivace zaměstnanců je celá řada. Záměrem této práce nebylo popsat všechny, mojí snahou bylo alespoň přiblížit základní a nejznámější z nich. Manažerům mohou podstatně usnadnit poznání potřeb zaměstnanců a monitorování změn těchto potřeb. K jejich patřičnému uplatnění je však třeba dostatečných psychologických schopností manažera.

V první části diplomové práce jsem vymezil obecný pojem motivace, popsal vybrané teorie lidských potřeb a přiblížil téma pracovní motivace. Na profesní motivaci policistů, s přihlédnutím ke specifikám služebního poměru, se zaměřím v poslední kapitole.

²⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 282. ISBN 978-80-247-1407-3.

2 POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Pojem *bezpečnostní sbor* je upraven v ustanovení § 1 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. Bezpečnostními sbory na území našeho státu jsou *Policie České republiky, Hasičský záchranný sbor České republiky, Celní správa České republiky, Vězeňská služba České republiky, Generální inspekce bezpečnostních sborů, Bezpečnostní informační služba a Úřad pro zahraniční styky a informace*.

V této části diplomové práce představím jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor – Policii České republiky. Policie je službou veřejnosti, jejímž 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.²⁶

2.1 Představení bezpečnostního sboru

Policie České republiky byla zřízena zákonem České národní rady č. 283/1991 Sb., *o Policii České republiky*, ze dne 21. června 1991. V průběhu minulých let se v organizaci policie uskutečnila řada změn. Bylo zharmonizováno rozdělení krajských ředitelství policie s územním členěním veřejné správy a došlo k mnoha legislativním změnám.

Dne 1. 1. 2009 nabyl účinnosti nový zákon č. 273/2008 Sb., *o Policii České republiky*, který lze pokládat za právní základ významné reformy české policie. Služební poměr policistů pak upravuje zákon č. 361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*.

Policie, jakožto organizační složka státu, je přímo podřízena *Ministerstvu vnitra České republiky*, které policii utváří podmínky pro plnění jejích úkolů. Policii tvoří policejní prezidium, útvary s celostátní působností, krajská ředitelství policie a útvary zřízené v rámci krajských ředitelství. V současné době existuje celkem 14 krajských ředitelství policie a jejich územní obvody se shodují s územními obvody čtrnácti krajů České republiky.

²⁶ Ustanovení § 2 zákona č. 273/2008 Sb., *o Policii České republiky*.

Úkoly Policie České republiky plní v současnosti asi 39.000 policistů ve služebním poměru, přičemž Ministerstvo vnitra České republiky plánuje v průběhu roku 2014 přijetí nových policistů k dorovnání početního stavu na rovných 40 tisíc.²⁷ Dále policie zaměstnává přibližně 9.000 zaměstnanců v pracovním poměru.



Pomáhat a chránit

Obr. 2. Symbol Policie České republiky.

2.2 Řízení, organizace a úkoly policie

Činnost Policie České republiky řídí policejní prezidium v čele s policejním prezidentem, který odpovídá za činnost policie ministru vnitra. Policejnímu prezidiu jsou podřízeny útvary s celostátní působností a krajská ředitelství policie, přičemž útvary s celostátní působností zřizuje ministr vnitra na návrh policejního prezidenta. V rámci Policie České republiky působí služba pořádkové policie, služba dopravní policie, služba cizinecké policie, letecká služba, pyrotechnická služba, ochranná služba, služba kriminální policie a vyšetřování a další specializované služby.

Policejní prezidium určuje především cíle rozvoje policie, řeší koncepci její organizace a řízení a stanoví úkoly jednotlivých služeb. Policejní prezidium rovněž analyzuje a kontroluje činnost policie, vytváří policejním útvarům podmínky pro plnění jejich úkolů a koordinuje jejich činnost při plnění úkolů, které přesahují jejich územní nebo věcnou působnost.

²⁷ *Příští rok přibude 1000 policistů, zamíří hlavně na Ostravsko* [online]. [cit. 2013-09-20]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/242844-pristi-rok-pribude-1000-policistu-zamiri-hlavne-na-ostravsko/>

Útvary s celostátní působností plní specifické a vysoce specializované úkoly na celém území našeho státu. Některé z nich poskytují specifický servis ostatním policejním útvarům, jiné se zaměřují například na odhalování organizovaného zločinu nebo korupce a závažné finanční kriminality. Zabývají se rovněž drogovou kriminalitou či zajišťují ochranu prezidenta republiky a dalších ústavních činitelů.²⁸

Útvary s působností na celém území České republiky jsou:

- Kriminalistický ústav Praha,
- Letecká služba,
- Národní protidrogová centrála SKPV,²⁹
- Pyrotechnická služba,
- Ředitelství služby cizinecké policie,
- Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV,
- Útvar odhalování korupce a finanční kriminality SKPV,
- Útvar pro odhalování organizovaného zločinu SKPV,
- Útvar pro ochranu prezidenta ČR,
- Útvar pro ochranu ústavních činitelů,
- Útvar rychlého nasazení,
- Útvar speciálních činností SKPV,
- Útvar zvláštních činností SKPV.

Krajská ředitelství policie jsou útvary s územně vymezenou působností, které slouží veřejnosti na vymezeném teritoriu. Představují samostatné organizační složky státu a při plnění úkolů policie samostatně hospodaří s finančními prostředky ze státního rozpočtu. V rámci krajských ředitelství mohou působit další teritoriální útvary, jež jsou jim podřízeny. Těmito teritoriálními útvary jsou *Obvodní ředitelství* v Praze a *Městská ředitelství* v Brně, Ostravě a Plzni.³⁰

V rámci krajských ředitelství policie jsou dále zřízeny *Územní odbory*, jejichž teritoriální působnost je shodná s bývalými okresy. Pod konkrétní Obvodní ředitelství, Městské ředitelství či Územní odbor spadají jednotlivá *Obvodní oddělení*, jež jsou nejnižšími a základními články Policie České republiky.

²⁸ VOKUŠ, Jiří. *Police České republiky*, 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2010, s. 6. ISBN 978-80-254-7701-4.

²⁹ Vysvětlivka: SKPV – Služba kriminální policie a vyšetřování.

³⁰ VOKUŠ, Jiří. *Police České republiky*, 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2010, s. 6. ISBN 978-80-254-7701-4.

Policie plní zejména tyto úkoly:

- chrání bezpečnost osob a majetku,
- spolupůsobí při zajišťování veřejného pořádku, a byl-li porušen, činí opatření k jeho obnovení,
- vede boj proti terorismu,
- odhaluje trestné činy, zjišťuje jejich pachatele a realizuje opatření při předcházení trestné činnosti, koná vyšetřování o trestných činech,
- ve vymezeném rozsahu zajišťuje ochranu státních hranic,
- zajišťuje ochranu ústavních činitelů a bezpečnost chráněných osob, kterým je při jejich pobytu na území České republiky poskytována osobní ochrana podle mezinárodních dohod,
- zajišťuje ochranu zastupitelských úřadů, ochranu sídelních objektů Parlamentu, prezidenta republiky, Ústavního soudu, Ministerstva zahraničních věcí, Ministerstva vnitra a dalších objektů zvláštního významu pro vnitřní pořádek a bezpečnost,
- dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu a spolupůsobí při jeho řízení,
- kontroluje doklady o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla,
- odhaluje přestupky,
- projednává některé přestupky (například na úseku provozu na pozemních komunikacích),
- vede evidence a statistiky potřebné pro plnění svých úkolů,
- vyhlašuje celostátní pátrání,
- na základě vyznění orgány Vězeňské služby České republiky provádí úkony, související s bezprostředním pronásledováním osob, které uprchly z výkonu vazby nebo z výkonu trestu odnětí svobody,
- zadržuje svěřence s nařízenou ústavní nebo uloženou ochrannou výchovou, kteří jsou na útěku a spolupůsobí při jejich vyhledávání,
- zajišťuje pohotovostní ochranu jaderných zařízení určených vládou a podílí se na fyzické ochraně jaderného materiálu při jeho přepravě,
- ve spolupráci s obcemi se podílí na zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku,
- plní úkoly státní správy.

Úkoly policie jsou uvedeny v zákoně o Policii České republiky, který upravuje rovněž základní povinnosti, spolupráci a další vztahy policie. Cíle, základní hodnoty a závazky policie vytyčuje *Etický kodex Policie České republiky*, kterým policie stanovuje vlastní principy a specifický rámec chování každého policisty. Podle něj „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.“³¹

2.3 Požadavky na uchazeče a nároky na policisty

Služební poměr příslušníka Policie České republiky

Právní poměry a služební vztahy příslušníků Policie České republiky upravuje *zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*, přičemž policisté jsou ve služebním poměru k České republice. Do služebního poměru může být přijat státní občan České republiky, který o přijetí písemně požádá, je starší 18 let, je bezúhonný, splňuje stupeň vzdělání stanovený pro služební místo, na které má být ustanoven, je zdravotně, osobnostně a fyzicky způsobilý k výkonu služby a je plně způsobilý k právním úkonům.³²

Policista nesmí být členem politické strany nebo politického hnutí a nesmí vykonávat živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost. Rovněž nesmí být členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost. Má-li být ustanoven na služební místo, pro které se vyžaduje způsobilost k seznamování se s utajovanými informacemi podle zákona č. 148/1998 Sb., *o ochraně utajovaných skutečností*, musí k tomu být oprávněn.³³

V průběhu přijímacího řízení Policie České republiky ověřuje, zda žadatel splňuje podmínky přijetí do služebního poměru. Jeho součástí je komplexní zdravotní prohlídka, psychologické vyšetření a prověrka tělesné zdatnosti. Přijetí občana do služebního poměru nelze odeprít z důvodu věku, rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, víry

³¹ *Etický kodex Policie České republiky*

³² Ustanovení § 13 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*.

³³ Ustanovení § 13 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*.

a náboženství, politického nebo jiného smýšlení, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, manželského nebo rodinného stavu.³⁴

V den nástupu k výkonu služby skládá policista služební slib. Jeho porušení zvláště závažným způsobem je důvodem propuštění policisty ze služebního poměru. Policista v něm slavnostně prohlašuje svoji vůli obětavě plnit služební povinnosti při ochraně veřejných zájmů a ve prospěch veřejnosti až po nasazení vlastního života.



Obr. 3. Vzor služebního průkazu příslušníka policie.

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

Základní povinnosti policisty

Policisté a zaměstnanci Policie České republiky jsou při plnění úkolů policie povinni dodržovat pravidla zdvořilosti a dbát cti, vážnosti a důstojnosti osob i své vlastní. V případě ohrožení nebo porušení vnitřního pořádku a bezpečnosti, jehož odstranění spadá do úkolů policie, je policista ve službě a zaměstnanec Policie České republiky v pracovní době povinen provést úkon v rámci své pravomoci nebo přijmout jiné opatření, aby toto ohrožení nebo porušení odstranil. Policista má povinnost takto postupovat i v době mimo službu, je-

³⁴ Ustanovení § 16 odst. 4 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

li bezprostředně ohrožen život, zdraví nebo svoboda osob, je-li ohrožen majetek, anebo pokud došlo k útoku na tyto hodnoty.³⁵

Policista je povinen dbát na to, aby v důsledku jeho postupu nikomu nevznikla bezdůvodná újma. Policista musí postupovat tak, aby zásah do práv a svobod osob, vůči kterým úkon směřuje 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. Neumožňují-li povaha či okolnosti úkonu prokázat příslušnost k policii uvedeným způsobem, prokazuje policista svou příslušnost ústním prohlášením: „*Policie*“.³⁶

Základní povinnosti příslušníků bezpečnostních sborů jsou stanoveny v ustanovení § 45 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*.

V souladu s tímto ustanovením je příslušník povinen:

- a) dodržovat služební kázeň,
- b) zdržet se jednání, které může vést ke střetu zájmu služby se zájmy osobními a ohrozit důvěru v nestranný výkon služby, zejména nezneužívat ve prospěch vlastní nebo ve prospěch jiných osob informace nabyté v souvislosti s výkonem služby a v souvislosti s výkonem služby nepřijímat dary nebo jiné výhody,
- c) zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozvěděl při výkonu služby; to neplatí, jestliže byl příslušník této povinnosti zproštěn služebním funkcionářem, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak,
- d) prohlubovat svoji odbornost a udržovat svoji fyzickou zdatnost potřebnou pro zastávané služební místo a podrobovat se jejímu ověřování služebním funkcionářem,
- e) dodržovat pravidla služební zdvořilosti,
- f) poskytovat bezpečnostnímu sboru osobní údaje nezbytné pro rozhodování ve služebním poměru a pro plnění povinností bezpečnostního sboru podle zvláštních právních předpisů,
- g) vykonávat službu tak, aby nebyla ovlivňována jeho politickým, náboženským nebo jiným přesvědčením,

³⁵ VOKUŠ, Jiří. *Policie České republiky*, 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2010, s. 12. ISBN 978-80-254-7701-4.

³⁶ VOKUŠ, Jiří. *Policie České republiky*, 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2010, s. 12. ISBN 978-80-254-7701-4.

- h) ohlašovat vedoucímu příslušníkovi závady a nedostatky, které ohrožují nebo ztěžují výkon služby a skutečnost, že byl pravomocně odsouzen pro trestný čin, bez zbytečného odkladu,
- i) chovat se a jednat i v době mimo službu tak, aby svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru.

Vedoucí příslušník je dále povinen hodnotit výkon služby podřízených příslušníků, zabezpečovat, aby příslušníci byli pro výkon služby náležitě vyškoleni a vycvičeni, oceňovat příkladné plnění služebních povinností, vyvozovat důsledky z porušení služebních povinností a přijímat podněty k odstranění závad a nedostatků, které ohrožují nebo ztěžují výkon služby.³⁷

2.4 Rizika policejní profese

V úvodu této práce jsem zmínil, že profese policisty se řadí k těm nejvíce stresujícím. Policisté jsou, či by měli být, psychicky odolnější než jiné části populace, neboť bývají daleko častěji vystaveni značně zátěžovým situacím. Toho jsou si policisté sami vědomi a obvykle se domnívají, že jejich povinností je čelit mimořádným událostem a jsou přesvědčeni o vlastní schopnosti tyto situace zvládat. Obvykle si tak ani neuvědomují, že se v každém jedinci negativní zážitky kumulují a nejsou-li přiměřeně zpracovány, mohou se jejich dopady později projevit.

V rámci výkonu služby se policisté častokrát dostávají do náročných a zátěžových situací, které svojí povahou a intenzitou mohou v některých případech přesahovat běžné a subjektivně pochopitelné zkušenosti a přirozené schopnosti člověka se s takovou zkušeností vyrovnat. Mnohdy může být tato schopnost snížena také vlivem dlouhodobého vystavení stresu.

Příčiny psychické zátěže při policejní práci

„Příčin psychické zátěže v profesi policisty je celá řada. Patří mezi ně vystavení se zátěžovým situacím v rámci výkonu policejní služby, jakými jsou například ohrožení života a zdraví (svého či svých kolegů), použití střelné zbraně, pohled na případy smrti a vážná

³⁷ Ustanovení § 45 odst. 2 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

zranění, hromadná neštěstí a jiné mimořádné události, sdělování úmrtí pozůstalým či situace, kdy policista musí přihlížet bezmocnosti oběti trestného činu. Mimo samotného výkonu služby může být policista zátěžovým situacím vystaven v osobním, rodinném či pracovním životě. Mezi takové případy patří například vážná nemoc, úmrtí někoho blízkého, rozvod či partnerský nesoulad, konflikty nebo jiné problémy v pracovních vztazích.“³⁸

Dopady psychické zátěže na policisty

„Nadměrná psychická zátěž se může u policistů, stejně jako u každého jiného jedince, projevit podrážděností, vztekem, úzkostí, depresí, pocity bezmocnosti, nejistoty či viny. Dále snížením nebo naprostým vymizením schopnosti prožívat pozitivní emoce, nespavostí, úbytkem nebo ztrátou životní spokojenosti a podobně. Někdy se nadměrná nebo dlouhodobá zátěž může projevit zdravotními komplikacemi, jako například kardiovaskulárními potížemi, bolestmi hlavy či zažívacími problémy. Policistu mohou tyto potíže zaskočit svojí intenzitou nebo neobvyklostí. Rovněž mohou mít negativní vliv na jeho pracovní výkon a rodinné či osobní vztahy. Mohou mít rozhodující podíl na profesním vyhoření, pocitech marnosti, bezvýchodnosti a odcizení se sobě i ostatním. V krajních případech mohou vést k pracovní neschopnosti, závislosti na alkoholu nebo k sebevražedným tendencím.“³⁹

Provolání policisty je také považováno za značně rizikové pro vznik **syndromu vyhoření**. Dalším jevem, který se může u policistů projevit, je **posttraumatická stresová porucha**. Jakkoli by policisté měli být na traumatické události odborně i mentálně připraveni, může se u nich tato porucha rozvinout.

V současnosti je fenoménu posttraumatické stresové poruchy věnována výrazná pozornost. Platí to zejména u profesí, které jsou označovány jako *zvláště rizikové z hlediska pravděpodobnosti kontaktu pracovníků s traumatizujícími krizovými faktory*. Předpokládá se, že opakující se kontakt se situacemi, které překračují obvyklou lidskou zkušenost, značně zvyšuje pravděpodobnost vzniku posttraumatické stresové poruchy. Právě z tohoto důvodu je riziko destabilizace psychiky vyšší u „pomáhajících“ profesí, jako například u policistů, hasičů či záchranářů, kteří při výkonu svého povolání opakovaně přicházejí do kontaktu s takovými situacemi.

³⁸ RES, David. *Psychická zátěž u policistů a její zvládnání*. Brno, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno. Vedoucí bakalářské práce Antonín Řehoř. S. 16.

³⁹ RES, David. *Psychická zátěž u policistů a její zvládnání*. Brno, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno. Vedoucí bakalářské práce Antonín Řehoř. S. 20.

Předpoklady pro zvládnání zátěže u policistů

V předchozí podkapitole jsem zmínil, že uchazeč o službu v Policii České republiky musí splňovat řadu podmínek. K nim patří *fyzická, zdravotní a osobnostní způsobilost*, které se prokazují v průběhu přijímacího řízení. Fyzickou způsobilost prokazuje uchazeč prostřednictvím testů tělesné zdatnosti, zdravotní způsobilost je posuzována policejním lékařem a osobnostní způsobilost se prověřuje psychologickým vyšetřením.

Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů dále definuje termín **osobnostní způsobilost příslušníka**. Ve svých ustanoveních ukládá psychologům bezpečnostních sborů zjišťovat osobnostní způsobilost občanů či příslušníků, která je podmínkou pro výkon služby v bezpečnostním sboru. Postup při zjišťování způsobilosti stanovuje vyhláška č. 487/2004 Sb., *o osobnostní způsobilosti*.

V souladu s touto vyhláškou jsou **osobnostními charakteristikami důležitými pro výkon služby:** ⁴⁰

- intelekt minimálně na dolní hranici průměru nebo vyšší,
- emoční stabilita a psychosociální vyzrálost,
- odolnost vůči psychické zátěži,
- žádoucí motivace, postoje a hodnoty,
- bez nedostačivosti v oblasti volných procesů,
- bez nedostačivosti v oblasti poznávacích procesů,
- bez nedostačivosti v oblasti autoregulace,
- bez znaků nežádoucí agresivity,
- bez psychopatologické symptomatiky (příznaků nemoci).

Důvody zjišťování osobnostní způsobilosti mohou být: ⁴¹

- přijetí do služebního poměru,
- ustanovení příslušníka na služební místo v rámci bezpečnostního sboru, pro které je toto zjišťování stanoveno jako jiný zvláštní požadavek,
- domněnka, že příslušník je dočasně nebo trvale osobnostně nezpůsobilý k výkonu služby v bezpečnostním sboru,

⁴⁰ Vyhláška č. 487/2004 Sb., *o osobnostní způsobilosti*.

⁴¹ Vyhláška č. 487/2004 Sb., *o osobnostní způsobilosti*.

- domněnka, že příslušník je dočasně nebo trvale osobnostně nezpůsobilý k výkonu služby na služebním místě v rámci bezpečnostního sboru, pro které je stanoven jiný zvláštní požadavek osobnostní způsobilosti,
- ustanovení příslušníka jiného bezpečnostního sboru na volné služební místo.

Vyhláška také upravuje *metody při zjišťování osobnostní způsobilosti*. V rámci vyhlášky psycholog bezpečnostního sboru zjišťuje, na základě písemné žádosti služebního funkcionáře, osobnostní způsobilost příslušníka. O zjišťování osobnostní způsobilosti může požádat služební lékař prostřednictvím služebního funkcionáře, o zjišťování své osobnostní způsobilosti i sám příslušník. Pokud se v rámci zjišťování osobnostní způsobilosti vyskytne pochybnost, že posuzovaný jedinec je dočasně nebo trvale nezpůsobilý k výkonu služby v bezpečnostním sboru, oznámí psycholog tuto skutečnost služebnímu funkcionáři.

Kromě výše citovaných osobnostních charakteristik, je nutnou podmínkou pro úspěšné zvládnání zátěžových situací patřičná odborná příprava policistů v rámci policejního školství. Podstatnou roli nesporně plní při zvládnání psychické zátěže také rodinné zázemí policisty, přátelé a volnočasové aktivity, prostřednictvím nichž se policista může odpoutat od pracovních či ostatních problémů.

2.5 Dílčí závěr

Práce u policie by měla být celoživotním povoláním a policisty by měla být vnímána jako poslání. Jejich úkolem je chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti, práva a svobody občanů, působit preventivně proti jakémukoli protiprávnímu jednání a usilovat o důvěryhodnost veřejnosti. Policistou by měl být jen takový jedinec, který hodlá zastávat a ctít zákon, dokáže přistupovat individuálně a spravedlivě ke každému občanovi a má zájem na prohlubování svých znalostí a odborné kvalifikace.

V této části diplomové práce jsem představil Policii České republiky, jakožto jeden z bezpečnostních sborů našeho státu, přiblížil jsem její organizaci, řízení a úkoly, které musí plnit. Popsal jsem elementární faktory služebního poměru a primární povinnosti policisty. V závěru kapitoly jsem se pokusil nastínit některá rizika policejní profese, zejména v souvislosti s psychickou zátěží u policistů.

3 PROFESNÍ MOTIVACE POLICISTŮ

V první kapitole této práce jsem se pokusil přiblížit motivaci lidského chování v obecné rovině a vymezit primární pojmy a determinanty pracovní motivace. Motivace ovlivňuje jednání člověka v mnoha sférách a právě pracovní motivace je jednou z nejvýznamnějších oblastí působení na člověka. V zaměstnání člověk stráví nezanedbatelnou část svého života a nemalou měrou ovlivňuje i jeho soukromý život.

S ohledem na specifika služebního poměru se budu ve třetí kapitole závěrečné práce věnovat výhradně profesní motivaci policistů. Přiblížím zde zejména koncepci přijímání nových policistů, systém policejního školství a vzdělávání, odměňování a mzdové náležitosti policistů, policií poskytované zaměstnanecké benefity a institucionální zabezpečení policistů.

3.1 Přijímání nových policistů

Protože se služební poměr od běžného pracovního poměru v mnoha ohledech odlišuje, byl upraven rozdílně od zákoníku práce zvláštním zákonem. Jak jsem již zmínil v předchozí kapitole, služební poměr upravuje zákon č. 361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*, který nabyl účinnosti dne 1. 1. 2007.

Uplatnění uchazečů

Policie nabízí uplatnění uchazečům zejména v uniformovaných složkách policie. Nastupující policisté jsou zařazováni pro výkon služby především u *služby pořádkové a dopravní policie*, případně u *služby cizinecké policie* či *ochranné služby*. U ostatních služeb policie, jako jsou například *služba kriminální policie a vyšetřování*, *útvary rychlého nasazení*, *útvary pro odhalování organizovaného zločinu* a další speciální útvary, se obsazují volná služební místa policisty, kteří splňují minimální dobu trvání služebního poměru a minimální stupeň vzdělání pro služební hodnost a tarifní třídu – tedy kvalifikační požadavky pro příslušné služební místo stanovené v ustanovení § 7 zákona č. 361/2003 Sb.

Podmínky přijetí do služebního poměru

Každý zájemce o výkon služby v Policii České republiky musí doručit na příslušné personální pracoviště policie písemnou žádost o přijetí do služebního poměru a současně musí splňovat tyto podmínky: ⁴²

- občanství České republiky,
- věk nad 18 let,
- plná způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost,
- střední vzdělání s maturitní zkouškou a vyšší,
- fyzická, zdravotní a osobnostní způsobilost k výkonu služby,
- není členem politické strany nebo politického hnutí,
- nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost.

Bezúhonnost upravuje ustanovení § 14 zákona č. 361/2003 Sb. *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. Prokazuje se opisem z evidence Rejstříku trestů, jenž si zajišťuje policie, která je rovněž oprávněna k tomu, aby v rámci přijímacího řízení využívala vlastní evidence a evidence Ministerstva vnitra ČR k ověřování údajů o uchazeči. V rámci posuzování bezúhonnosti se nepřihlíží k zahlazení odsouzení nebo k rozhodnutí prezidenta republiky, v jejichž důsledku se na občana hledí jako by nebyl odsouzen. V případě jednání, které je v rozporu s požadavky kladenými na policistu, posuzuje konkrétní situaci služební funkcionář a ten definitivně rozhoduje o tom, zda byla či nebyla splněna podmínka bezúhonnosti.

Fyzická, zdravotní a osobnostní způsobilost je prokazována v průběhu přijímacího řízení. Jeho součástí je také vyšetření zaměřené na zjištění přítomnosti omamných a psychotropních látek. Fyzická způsobilost je prokazována testy tělesné zdatnosti, zdravotní způsobilost je pak posuzována lékařem a osobnostní způsobilost se prověřuje psychologickým vyšetřením.

⁴² Zákon č. 361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*.

Doklady potřebné pro přijímací řízení

Po registraci žádosti je uchazeč vyzván k osobnímu pohovoru s personalistou. V rámci pohovoru předloží uchazeč *občanský průkaz a doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání*. Uchazeči, kteří dříve podléhali branné povinnosti, dále předkládají *vojenskou knížku* z důvodu započtení praxe a vedení evidence.

V dalším stádiu přijímacího řízení je uchazeč požádán o napsání životopisu, vyplnění osobního dotazníku a předložení následujících dokladů:

- rodný list,
- výpis ze zdravotní dokumentace registrujícího lékaře,
- doklad o dosavadní praxi,
- maturitní vysvědčení, případně i vysokoškolský diplom,
- čestné prohlášení o tom, že uchazeč není členem politické strany nebo politického hnutí a že nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost,
- souhlas s poskytováním a zpracováním osobních údajů.

Průběh přijímacího řízení

Přijímací řízení zahajuje policie s uchazečem, který doručí písemnou žádost o přijetí a splňuje výše uvedené podmínky. Není-li v policii volné služební místo, přijímací řízení se nezahájí. Přijímací řízení trvá zpravidla tři měsíce, v jeho průběhu uchazeč absolvuje psychologické vyšetření, prověrku tělesné zdatnosti, zdravotní prohlídku a další personální řízení.

Psychologické vyšetření je zaměřeno na zjišťování osobnostních předpokladů nutných pro výkon služby na primárních služebních místech. Uchazeč absolvuje celodenní vyšetření, v jehož průběhu vyplní osobnostní dotazník, podrobí se výkonovým testům, zúčastní se řízeného rozhovoru s psychologem a podobně. Výsledkem vyšetření je souhrnné posouzení způsobilosti uchazeče pro výkon služby. Psychologické vyšetření provádějí výhradně psychologická pracoviště policie nebo ministerstva vnitra. Nesplní-li uchazeč kritéria nezbytná pro přijetí, může další psychologické vyšetření podstoupit nejdříve za dva roky.

Prověрка fyzické zdatnosti sestává ze čtyř testů: člunkového běhu, běhu na 1000 metrů, celomotorického testu a cvičení kliků.

Komplexní zdravotní prohlídka zajišťuje posouzení zdravotní způsobilosti k výkonu služby. Přísná zdravotní kritéria jsou prevencí před potenciálním poškozením zdraví v důsledku náročných podmínek služby policistů.

V průběhu přijímacího řízení od něj mohou obě strany kdykoliv odstoupit. O jeho výsledku je pak každý uchazeč písemně vyrozuměn. Personální údaje nepřijatých uchazečů se archivují tři roky, než jsou skartovány. Požádá-li uchazeč o přijetí opakovaně v průběhu těchto tří let, zohledňuje se při opětovném přijímacím řízení tento stávající personální spis.

Na přijetí do služebního poměru neexistuje právní nárok. Uchazeči jsou proto upozorněni, že není vhodné v průběhu přijímacího řízení ukončit jejich stávající pracovní poměr. Přijatí uchazeči jsou vždy seznámeni s veškerými podmínkami a pravidly výkonu služby, s finančními náležitostmi a se zněním služebního slibu, skládaného v den nástupu do výkonu služby.

Vznik služebního poměru

Vznik služebního poměru je podmíněn složením služebního slibu, který policista skládá v den nástupu k výkonu služby. Služební slib se považuje za složený, stvrdí-li jej uchazeč svým podpisem. V případě, že uchazeč služební slib odmítne složit anebo jej složí s výhradami, jeho služební poměr nevznikne.

Služební slib má následující znění:

*„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život.“*⁴³

⁴³ Ustanovení § 17 odst. 3 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Služební poměr vzniká dnem uvedeným v rozhodnutí služebního funkcionáře s personální pravomocí, jímž je policista k danému datu ustanoven na služební místo. Služební poměr je s nově nastupujícím policistou uzavírán na dobu určitou v délce trvání tří let. Do služebního poměru na dobu neurčitou je policista zařazen dnem, který následuje po uplynutí služebního poměru na dobu určitou. Podmínkou je úspěšné vykonání *služební zkoušky* a podle závěru služebního hodnocení dosažení alespoň *dobrých výsledků* ve výkonu služby.

Omezení vyplývající ze vzniku služebního poměru

S ohledem na povahu policejní práce je policista povinen dodržovat kázeň a přispívat k dobré pověsti a obrazu policie. Na policistu se vztahují i zvláštní omezení základních práv.⁴⁴ Policista například nesmí být členem politické strany nebo hnutí ani vykonávat činnost v jejich prospěch, nesmí být členem řídicích nebo kontrolních orgánů subjektů, které provozují podnikatelskou činnost, ani vykonávat jinou výdělečnou činnost než službu podle zákona o služebním poměru s výjimkou činností uvedených v interním předpisu (například pedagogická či znalecká činnost).

Kariérní postup v rámci výkonu služby

Postup *obsazování volných služebních míst* v rámci výkonu služby je upraven *zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. Při přijetí do služebního poměru je policista ustanoven na služební místo, pro které je stanovena služební hodnota vrchní referent. Na uvolněné pozice, například u služby kriminální policie a vyšetřování, je policista ustanoven služebním funkcionářem. Podmínkou pro takovéto ustanovení je obvykle účast a umístění na prvním místě ve *výběrovém řízení*. V rámci výběrového řízení se posuzuje služební hodnocení policisty, doba trvání služebního poměru, kvalifikace a dovednosti.

Policistu, který se umístil první v pořadí vhodnosti pro obsazované služební místo, ustanoví služební funkcionář po výběrovém řízení na volné služební místo. Pokud není možné tohoto policistu na volné služební místo ustanovit, ustanoví na něj policistu, který se umístil jako následující v pořadí vhodnosti. U policistů s vysokoškolským vzděláním umožňuje zákon tzv. *akcelerovaný postup*, jenž je upraven v ustanovení § 22 odst. 3 *zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*.

⁴⁴ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Hodnocení služebního výkonu

Hodnocení služebního výkonu policistů je autentický systém vytvořený v rámci policie. Systém klade důraz na posuzování kvality odvedené práce a *hodnocení policisty* je podkladem pro další řízení a rozhodování v personálních věcech. Provádí se nejméně jednou v průběhu kalendářního roku a příslušník je hodnocen svým přímým nadřízeným. Hodnocení probíhá formou posouzení kompetencí, tedy předpokladů k výkonu práce a záznamů významných událostí. Zásadní význam v systému hodnocení zaujímá rozhovor hodnoceného s nadřízeným. Výsledky hodnocení pak slouží například pro kariérní postup v rámci policie, jako podklad pro finanční odměňování, ale i kázeňské řízení.

Skončení služebního poměru

Služební poměr u policie může skončit ze závažných důvodů, nedovolujících policistovi další setrvání ve služebním poměru.

Způsoby skončení služebního poměru: ⁴⁵

- a) uplynutím doby určité,
- b) úmrtím policisty nebo prohlášením za mrtvého,
- c) posledním dnem kalendářního roku, v němž policista dovršil věku 65 let,
- d) propuštěním, a to například:
 - na vlastní žádost,
 - z důvodu spáchání úmyslného trestného činu,
 - z důvodu spáchání nedbalostního trestného činu, pokud jednání, kterým trestný čin spáchal, je v rozporu s požadavky kladenými na policistu,
 - z důvodu porušení služebního slibu tím, že se dopustil zavrženíhodného jednání, které má znaky trestného činu a je způsobilé ohrozit dobrou pověst policie,
 - uložením kázeňského trestu odnětí služební hodnosti,
 - podle lékařského posudku zdravotnického zařízení dlouhodobě pozbyl zdravotní způsobilost k výkonu služby, s výjimkou zdravotních důvodů souvisejících s těhotenstvím,

⁴⁵ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

- podle posudku psychologa policie pozbyl osobnostní způsobilost k výkonu služby,
- pokud byla omezena jeho způsobilost k právním úkonům anebo byl této způsobilosti zbaven,
- pokud porušil omezení vztahující se na členství v politické straně a zákaz jiné výdělečné činnosti než je služba v policii,
- pozbytím občanství České republiky.

Personální politika a strategie

Jako primární zdroje uplatňování personální politiky a strategie u policie lze považovat *zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky*, a *Etický kodex Policie České republiky*. Společná personální politika a strategie není v rámci policie určena jednotným dokumentem. Jde v ní v podstatě o uplatňování veškerých metod a zásad, vydávaných ve vnitřních aktech řízení. Záměrem personální politiky u policie je primárně souvislý personální rozvoj, vzdělávání, prosazování etiky policejní práce a vytváření firemní kultury.

Klíčovým dokumentem je *Vzorová systemizace služebních a pracovních míst*. Jedná se ve své podstatě o zpracování postulátů na konkrétní služební a pracovní místa, sloužící jako podklad pro tvorbu shody mezi plánovaným a skutečným stavem obsazenosti služebních a pracovních míst. Podle teorie je právě taková shoda podstatná, avšak v rámci policie není právě snadné uvést skutečný stav do souladu s plánem. Zejména v nedávné době, kdy bylo na jedné straně uplatňováno snižování počtu služebních míst, a na straně druhé, se policie neustále potýká se značným nedostatkem policistů.

Kooperace na tvorbě a uplatňování personální politiky a strategie řízení lidských zdrojů u policie je uskutečňována na všech řídicích úrovních. Vztahy v rámci podřízenosti a nadřízenosti však neumožňují prosazení jakékoliv výraznější změny. Možnost nejnižších článků něco zásadního změnit, je cestou k článkům vyšším omezena výhradně na návrhy a připomínky. Nezřídka proto vzniká nesoulad mezi tím, co nižší články pokládají za nezbytné a podstatné a mezi vizemi vyššího managementu.

Příkladem mohou být hojné změny v organizaci policie a jejich opětovné návraty k předešlému stavu. Takové změny jsou nejen zdrojem administrativní zátěže, ale i zbytečně vynaložených finančních prostředků. V posledních letech je však u policie zjevný pozitivní trend při realizaci základního principu teorie do oblasti praktického stanovení pevných zásad, o něž se opírá rozvoj a prosperita řízení lidských zdrojů.

3.2 Policejní školství a vzdělávání

Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů stanoví ke každé služební hodnosti příslušníka Policie České republiky minimální stupeň dosaženého vzdělání. Policistou se tedy může stát uchazeč, který dosáhl minimálně středního vzdělání s maturitní zkouškou.

Organizaci vzdělávání příslušníků a zaměstnanců Policie České republiky upravuje nařízení Ministerstva vnitra České republiky č. 40/2010, *o vzdělávání v policejních školách a školských zařízeních Ministerstva vnitra a v dalších vzdělávacích zařízeních*. Nařízení upravuje organizaci vzdělávání ve středních policejních školách Ministerstva vnitra (MV), vyšších policejních školách MV, školských zařízeních MV a dalších vzdělávacích zařízeních MV a Policie České republiky pro příslušníky policie a zaměstnance policie a MV. Toto nařízení dále upravuje vysílání ke studiu, jeho průběh, hodnocení studijních výsledků, ukončení studia a vymezuje práva a povinnosti policisty či zaměstnance vyslaného ke studiu.⁴⁶

System policejního vzdělávání

System policejního vzdělávání je řízen *Odborem bezpečnostního výzkumu a policejního vzdělávání Ministerstva vnitra ČR* ve spolupráci s *Odborem vzdělávání Policejního prezidia České republiky*. Odbor bezpečnostního výzkumu a policejního vzdělávání řídí organizační složky státu – vyšší a střední policejní školy MV a vůči Policejní akademii České republiky vykonává působnost MV.

Odbor bezpečnostního výzkumu a policejního vzdělávání MV tvoří:

- *oddělení bezpečnostního výzkumu*, jehož předmětem činnosti je gesce v oblasti bezpečnostního výzkumu v České republice,
- *oddělení policejního vzdělávání*, jež zajišťuje výkon státní správy ve vymezené působnosti delegované na ministerstvo ve sféře státní správy v oboru středního, vyššího odborného a vysokého policejního školství a dále plní úkoly v oblasti vnitřní správy.

⁴⁶ Ministerstvo vnitra ČR, Nařízení MV ČR č. 40. Praha: MV ČR, 2010, s. 1.

V rámci vymezené delegované působnosti je předmětem jeho činnosti státní správa v oblasti středního a vyššího odborného vzdělávání uskutečňovaného ve vyšších a středních policejních školách MV a vysokoškolské vzdělávání uskutečňované na Policejní akademii České republiky v Praze. Ve sféře vnitřní správy je předmětem jeho činnosti komplexní systém celoživotní přípravy policistů a zaměstnanců policie k výkonu povolání. Dále provozuje informační systém v oblasti vzdělávání a výcviku policistů a zaměstnanců policie a provádí registraci všech forem vzdělávání, kurzů a výcvikových aktivit.⁴⁷

Své úkoly plní i v oblasti *mezinárodního policejního vzdělávání*, například v souvislosti se zapojením policejních škol MV a Policejní akademie ČR do mezinárodních aktivit, především v rámci spolupráce s partnerskými školami a institucemi. Kooperuje také s nevládními organizacemi, jako například *Bílý kruh bezpečí*, či s vybranými policejními orgány. Kromě toho také poskytuje asistenční programy zaměřené na realizaci specializovaných výcvikových kurzů pro policejní experty méně rozvinutých zemí.⁴⁸

Filosofie vzdělávání policistů:

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

Reformy policejního vzdělávání

Na podkladě reformy vzdělávání, ke kterým došlo v minulých letech, se vzdělávací programy v současnosti vytváří na základě tzv. *profilu absolventa*. Ten exaktně definuje, jakými *kompetencemi*, tedy znalostmi, dovednostmi, postoji a návyky, má být policista vybaven. Tím je zajištěna flexibilita a aktuálnost vzdělávacích programů a vyhověno potřebám výkonu služby.

Hlavní důraz je kladen na *integraci vzdělávání, blokovou výuku a změnu pojetí diagnostiky*. V systému současného policejního vzdělávání je klíčová aplikace nových vzdělávacích forem a metod, zejména praktických cvičení a modelových situací. Značným

⁴⁷ RES, David. *Psychická zátěž u policistů a její zvládnutí*. Brno, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezinárodních studií Brno. Vedoucí bakalářské práce Antonín Řehoř. S. 31.

⁴⁸ RES, David. *Psychická zátěž u policistů a její zvládnutí*. Brno, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezinárodních studií Brno. Vedoucí bakalářské práce Antonín Řehoř. S. 31.

přínosem nového pojetí základní odborné přípravy policistů je tedy těsné sepětí s praxí, integrace výuky, modelová výuka a kvalitní evaluace.

Na základě kompetenčního přístupu a s využitím moderní taxonomie vzdělávacích cílů, byl zpracován *rámcový vzdělávací program pro základní odbornou přípravu policistů pořádkové, dopravní, železniční policie a policistů služby cizinecké policie*, který je dále rozpracován do podrobných školních vzdělávacích programů.

V rámci vzdělávání byl připraven i nový systém učebních textů, kterými jsou studující základní odborné přípravy vybavování a současně je zajištěna aktualizace těchto textů vždy k termínu nástupu nového studijního běhu. Rovněž se uskutečnily další specializační kurzy integrovaného výcviku pro instruktory služební přípravy, zaměřené především na komunikační dovednosti, zmírňování konfliktů, profesní psychologii, zvýšení právního vědomí a adekvátní použití zbraně.⁴⁹

Základní principy systému vzdělávání policistů:⁵⁰

- rovný přístup do systému pro všechny policisty,
- obsah, formy a metody přípravy vycházejí z objektivizovaných a závazně stanovených požadavků na výkon konkrétních činností stanovených pro zastávanou funkci,
- přenos požadavků policejní praxe a zainteresovaných stran do vzdělávacích programů,
- systém ověřování kvality a efektivity vzdělávacích programů (vnitřní a vnější evaluace),
- přenos nejnovějších poznatků z výkonu policejních činností do policejních škol MV,
- vytvořeny podmínky pro vyžadování osobní odpovědnosti policisty za připravenost k výkonu služby, včetně zavedení motivačních prvků,
- systém vzdělávání je provázán se systémem personální práce,

⁴⁹ RES, David. *Psychická zátěž u policistů a její zvládnutí*. Brno, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno. Vedoucí bakalářské práce Antonín Řehoř. S. 20.

⁵⁰ *Vzdělání, klíč k profesionalitě* – Odbor bezpečnostního výzkumu a policejního vzdělávání Ministerstva vnitra České republiky [online]. [cit. 2012-01-25]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelani-klic-k-profesionalite.aspx>

- vzdělávání policistů s využitím resortní školské soustavy, policejních výcvikových zařízení a subjektů, mimorezortních vzdělávacích zařízení, zahraniční spolupráce, distančního vzdělávání a informačních technologií.

Charakteristika policejního vzdělávání

V rámci policejního vzdělávání je kladen důraz na komunikační dovednosti, zvyšování právního vědomí, zvyšování psychické odolnosti a nácvik dovedností v používání donucovacích prostředků a zbraně.

Systém policejního vzdělávání v současnosti tvoří:

- *Vyšší policejní škola MV v Praze* s odloučeným pracovištěm v Jihlavě,
- *Vyšší policejní škola MV pro kriminální policii v Opatovicích* s odloučeným pracovištěm v Praze-Ruzyni,
- *Vyšší policejní škola a Střední policejní škola MV v Holešově* s odloučeným pracovištěm v Brně,
- *Policejní akademie České republiky v Praze* – státní vysoká škola univerzitního typu (uskutečňuje v prezenční nebo kombinované formě bakalářské, magisterské a doktorské studijní programy na Fakultě bezpečnostně právní a na Fakultě bezpečnostního managementu),
- osm školních policejních středisek,
- tři výcviková střediska v oblasti služební kynologie a hipologie.

Policejní školy zajišťují:

- základní odbornou přípravu, kvalifikační a další specializační profesní přípravu policistů ve výkonu služby a vyšší a střední odborné vzdělání v celé šíři,
- v omezené míře rovněž přípravu zaměstnanců policie a ministerstva vnitra,
- dvě policejní školy nabízí jazykovou přípravu policistů podle standardu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, alternativně dle standardu „policejní jazykové zkoušky“ založené na modelových situacích,
- další profesní přípravu policistů ve výkonu služby v místě pracovního zařazení.

System vzdělávání policistů zahrnuje: ⁵¹

1) *kvalifikační přípravu:*

- a) studium k získání stupně (a oboru) vzdělání,
- b) studium k získání zaměření vzdělání,
- c) studium k získání dalšího odborného požadavku uskutečňované v kvalifikačních kurzech (jedním z kvalifikačních kurzů je i základní odborná příprava),
- d) studium ve specializační přípravě,

2) *další odbornou přípravu, která se dělí:*

- a) na všeobecnou,
- b) na služební obsahující přípravu tělesnou, střeleckou a taktickou,
- c) na přípravu ve vztahu ke služebnímu místu,
- d) na případovou,

3) *přípravu na vykonání služební zkoušky,*

4) *system manažerského vzdělávání.*

Základní odborná příprava

„Bezprostředně po přijetí do služebního poměru absolvuje policista základní odbornou přípravu, která ho vybaví vědomostmi, dovednostmi a postoji nezbytnými pro výkon služby. Základní odborná příprava je zaměřena na právní aspekty řešení služebních úkolů, na taktické postupy k dosažení účelu služebních úkonů, na zvládnutí technických prostředků přidělených k výkonu služby a na techniku administrativy. Policista získá toto vzdělání na některé z policejních škol zřízených ministerstvem vnitra.“ ⁵²

Policisté se středoškolským vzděláním s maturitou absolvují *základní odbornou přípravu* v celkové době trvání dvanáct měsíců. Ta se skládá z nástupní přípravy realizované na školním policejním středisku příslušného Krajského ředitelství policie a ze školní části uskutečněné na Vyšší policejní škole MV v Praze nebo v Holešově. Školní část sestává z řízené odborné praxe realizované na školních policejních střediscích a vybraných policejních útvarech. Z toho probíhá jeden měsíc na školním policejním středisku, šest měsíců na vyšší policejní škole (první školní část), dva měsíce na školním policejním

⁵¹ Ministerstvo vnitra ČR, Nařízení MV ČR č. 40. Praha: MV ČR, 2010, s. 4.

⁵² VOKUŠ, Jiří. *Policie České republiky*, 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2010, s. 72. ISBN 978-80-254-7701-4.

středisku a útvarech policie a tři měsíce na vyšší policejní škole (druhá školní část). Základní odborná příprava je zakončena závěrečnou zkouškou, která se skládá z ústní a praktické části, zkouškou z fyzické zdatnosti, prověřkovým cvičením ze střelecké přípravy, taktiky a z použití donucovacích prostředků.

Noví policisté s vysokoškolským vzděláním v oboru právo, právní a veřejnosprávní činnost absolvují základní odbornou přípravu v délce trvání osm měsíců. Z toho jeden měsíc na školním policejním středisku, dva měsíce ve vyšší policejní škole (první školní část), dva měsíce na školním policejním středisku a útvarech policie a tři měsíce opět ve vyšší policejní škole (druhá školní část). Požadované znalosti absolventa jsou totožné s rozsahem znalostí absolventa základní odborné přípravy v délce trvání dvanácti měsíců. Zařazení policisty do zkrácené základní odborné přípravy předchází ověření teoretických znalostí didaktickým testem.

Jak jsem již dříve zmínil, je každý policista při prvním přijetí do služebního poměru přijat na dobu určitou. Vědomosti a dovednosti dosažené v průběhu základní odborné přípravy jsou pak obsahem *služební zkoušky*. Její vykonání je jedním z elementárních předpokladů pro zařazení policisty do služebního poměru na dobu neurčitou. Policista může tuto zkoušku vykonat nejdříve šest měsíců a nejpozději měsíc před uplynutím doby, po kterou je zařazen do služebního poměru na dobu určitou, tedy obvykle tři roky.

Další vzdělávání policistů

V průběhu 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. Vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání může rovněž získat ve školách mimo resort ministerstva vnitra, pokud se jedná o studijní programy využitelné v policejní praxi. Zvyšování odborné kvalifikace a vzdělání je nezbytným předpokladem kariérního postupu policisty.

3.3 Odměňování a mzdové náležitosti

Odměňování policistů upravuje zákon č. 361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. Podle tohoto zákona má příslušník bezpečnostního sboru nárok na služební příjem za výkon služby a rovněž v dalších případech, kdy to zákon stanovuje. *Za služební příjem* se považují peněžité plnění poskytovaná příslušníkovi bezpečnostním sborem ve výši a za podmínek stanovených tímto zákonem.

Vláda České republiky pak nařízením stanovuje *stupnici základních tarifů* pro příslušníky bezpečnostních sborů, jejich rozdělení do platových stupňů, pravidla pro zařazování do platových tříd a stupňů, blíže upravuje podmínky pro poskytování příplatků, dalšího platu a valorizaci.

Složky služebního příjmu policisty:

Policista má nárok na služební příjem za výkon služby, který je stanoven s přihlédnutím k případné službě přesčas v rozsahu 150 hodin za rok. **Služební příjem tvoří** tyto složky: ⁵³

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

Základní tarif

Základní tarif je platový stupeň v platové třídě stanovený podle vzdělání, započítané praxe a služebního místa, na které je policista ustanoven. Základní tarif, na který má příslušník nárok, se zvyšuje o 10 % příslušníkovi, který vykonává službu ve dvousměnném, třísměnném nebo nepřetržitém režimu služby. Pro služební místo příslušníka se stanoví tarifní třída podle nejnáročnější činnosti, jejíž výkon se na služebním místě vyžaduje. ⁵⁴

⁵³ Ustanovení § 113 zákona č. 361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*.

⁵⁴ Zákon č. 361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*.

Příslušníkům se stanoví stupnice základních tarifů v jedenácti tarifních třídách. Každá z tříd je rozdělena do dvanácti tarifních stupňů podle získaných odborných zkušeností ve tříletých časových úsecích. Základní tarify v tarifních třídách se zvyšují oproti nižšímu základnímu tarifu o procentní přírůstek, který činí 8,5 %. Základní tarif ve dvanáctém tarifním stupni činí 1,5 násobek základního tarifu v prvním tarifním stupni. Základní tarify v tarifních stupních se oproti nejbližší nižšímu stupni zvyšují o shodný procentní přírůstek.⁵⁵

Zvláštní příplatek

Policista, konající službu ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách, má nárok na zvláštní příplatek. Podmínky pro poskytování tohoto příplatku a jeho výše se řídí nařízením vlády o podmínkách pro poskytování a výši zvláštního příplatku za vykonávání činností ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách.

Na zvláštní příplatek má dále nárok policista, vykonávající službu v souvislosti s ochranou zájmů státu, při nichž může dojít k ohrožení jeho života nebo zdraví, popřípadě k jiným závažným rizikům nebo službu s mimořádnou psychickou zátěží.⁵⁶

Osobní příplatek

Osobní příplatek je nenárokovou složkou služebního příjmu, kterou lze ocenit výkon služby v mimořádné kvalitě nebo rozsahu. Rozhodnutí o přiznání, změně nebo odejmutí osobního příplatku musí být písemně odůvodněno. Osobní příplatek lze určit až do výše 60 % základního tarifu příslušníka, v některých, zákonem stanovených, případech až do výše 100 % jeho základního tarifu.⁵⁷

Odměna

Příslušníkovi lze poskytnout odměnu, kterou je možno jednorázově ocenit:

- a) splnění mimořádného nebo zvláště významného služebního úkolu,
- b) splnění naléhavých služebních úkolů za nepřítomného příslušníka,
- c) dosavadní výkon služby při dovršení 50 let věku.⁵⁸

⁵⁵ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁵⁶ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁵⁷ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁵⁸ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Příplatek za službu v zahraničí

Policista, jenž je zařazený do činné zálohy a je vyslán k výkonu služby do zahraničí v rámci jednotky mnohonárodních sil nebo mezinárodních bezpečnostních sborů, má nárok po dobu působení v zahraničí na příplatek ve výši 700 až 4 000 USD měsíčně, popřípadě v rovnocenné výši EURO. Po dobu poskytování tohoto příplatku nemá příslušník nárok na náhradní volno, služební příjem za službu přesčas a na odměnu za služební pohotovost.

Příplatek za vedení

Vedoucí příslušník má nárok na příplatek za vedení, jenž je měsíčně poskytovanou složkou služebního příjmu. Výše příplatku za vedení se stanovuje v rámci rozpětí podle řídicí úrovně služebního místa a náročnosti řídicí činnosti.⁵⁹

Naturální náležitosti

Policista má nárok na následující naturální náležitosti:

- služební stejnokroj nebo jiný oděv a obuv, které používá při výkonu služby,
- součástky určené k obměně nebo doplnění služební výstroje,
- služby spojené s údržbou služební výstroje.⁶⁰

Zvláštní požitky

Služební funkcionář může policistovi povolit použití služebního vozidla k cestě do služby a zpět v souvislosti s plněním činností v krizových štábech, bezpečnostních radách, při nařízené služební pohotovosti, službě přesčas, návratu ze služební cesty mimo dobu služby a v dalších případech, kdy to vyžaduje důležitý zájem služby. Rovněž může povolit používání účastnické telefonní stanice za účelem okamžitého vyrozumění o uložení služebního úkolu.⁶¹

Kázeňské odměny

Za projevení osobní statečnosti nebo za splnění zvlášť významného služebního úkolu anebo za účelem ocenění příkladného plnění služebních povinností lze policistovi udělit

⁵⁹ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁶⁰ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁶¹ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

kázeňskou odměnu. Za příkladné plnění služebních povinností se považuje též opakované dosahování velmi dobrých výsledků ve výkonu služby konstatované v závěru služebního hodnocení.⁶²

Kázeňskými odměnami jsou:

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

Kázeňské tresty

Dopustí-li se policista kázeňského přestupku, tedy zaviněného jednání, které porušuje služební povinnost policisty, avšak nejedná se o trestný čin nebo o jednání, které má znaky přestupku nebo jiného správního deliktu, může mu být uložen kázeňský trest.

Policistovi lze uložit následující kázeňské tresty:

- písemné napomenutí,
- snížení základního tarifu až o 25 % na dobu nejvýše 3 měsíců,
- odnětí služební medaile,
- odnětí služební hodnosti,
- pokuta,
- propadnutí věci,
- zákaz činnosti.⁶³

Náhrady cestovních výdajů

Při vyslání na služební cestu ke studiu, ozdravný pobyt, při vzniku nebo změně služebního poměru, při zařazení do zálohy činné a vyslání k výkonu služby do zahraničí nebo při stěhování, má policista nárok na náhrady cestovních výdajů. Policista, vyslaný na služební cestu, má za zákonem stanovených podmínek nárok na náhradu jízdních výdajů, jízdních výdajů za cesty k návštěvě člena rodiny, výdajů za ubytování, zvýšených stravovacích výdajů a nutných vedlejších výdajů.⁶⁴

⁶² Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁶³ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁶⁴ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Výsluhové nároky

Při skončení služebního poměru má policista nárok na některá další plnění. V případě, že je policista propuštěn z důvodu porušení služebního slibu nebo spáchání úmyslného trestného činu, toto plnění mu nenáleží.⁶⁵

Jedním z těchto plnění je **odchodné**, na které má nárok policista, který vykonával službu alespoň po dobu šesti let a jehož služební poměr skončil. Odchodné je poskytováno jednorázově, a to ve výši jednoho měsíčního hrubého služebního příjmu a zvyšuje se o jednu jeho třetinu za každý další ukončený rok trvání služebního poměru. Nejvyšší výměra odchodného činí šestinásobek měsíčního hrubého služebního příjmu policisty.

Bývalý policista, který vykonával službu alespoň po dobu patnácti let, má dále nárok na **výsluhový příspěvek**, který činí 20 % měsíčního hrubého služebního příjmu. Za 16. až 20. rok služby se příspěvek zvyšuje o 3 % za každý ukončený rok. Za 21. až 25. rok služby se příspěvek zvyšuje o 2 % za každý ukončený rok a za 26. rok služby a každý další ukončený rok služby se příspěvek zvyšuje o 1 %. Výměra výsluhového příspěvku může činit nejvýše 50 % měsíčního hrubého služebního příjmu.

Pokud skončí služební poměr policisty jeho úmrtím, náleží každému pozůstalému (manžel, manželka, nezaopatřené dítě a za podmínky, že příslušník je povinen poskytovat výživu, také rodič nebo další osoba) **úmrtné**. Výše úmrtného činí trojnásobek měsíčního služebního příjmu zemřelého policisty.

3.4 Institucionální zabezpečení policistů

Sociální a ostatní zaměstnanecké výhody

Základní *doba služby* policisty je 37,5 hodiny týdně a je rozvržena pravidelně nebo nepravidelně v dvousměnném, třísměnném nebo nepřetržitým režimu.

Policista má nárok na šest týdnů *dovolené* v kalendářním roce. Při výkonu zdraví škodlivé nebo zvláště obtížné služby má policista nárok na dodatkovou dovolenou nebo její

⁶⁵ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

poměrnou část. Za zdraví škodlivou nebo zvláště obtížnou je považována služba, v rámci jejíhož výkonu je policista ve významné míře vystaven například nepříznivým vlivům ionizujícího záření či nebezpečí nákazy na pracovišti s infekčními materiály.

Právně je upraven rovněž nárok na udělování *služebního volna*. Policistovi, který studuje, lze na jeho žádost poskytovat studijní volno s nárokem na služební příjem. Policie však nemusí dohodu o rozšíření nebo zvýšení vzdělání se studujícím policistou sjednat. Předmětem dohody je pak závazek policie umožnit policistovi rozšíření nebo zvýšení vzdělání a naproti tomu odpovídající závazek policisty setrvat po skončení studia ve služebním poměru po dobu stanovenou podle druhu studia.

Policistům, jejichž služební poměr trvá alespoň patnáct let, nebo alespoň pět let a jsou starší čtyřiceti let, se poskytuje k upevnění jejich zdraví *ozdravný pobyt* v délce čtrnácti kalendářních dní v roce. Ozdravný pobyt je poskytován ve formě lázeňské péče nebo tělesných rehabilitačních aktivit.

Pro potřeby policistů existuje *síť resortních zdravotnických zařízení*, poskytujících kvalifikovanou zdravotní péči. Dále je pro ně zřízena *bezplatná psychologická péče* a provoz anonymní *Linky pomoci v krizi*. Ve svém volném čase mohou policisté rovněž využívat řadu resortních *sportovních zařízení*, případně se stát členy sportovních klubů policie rozmístěných po celém území naší republiky.

Mezi další zaměstnanecké výhody (benefity) lze zařadit například *příspěvky na penzijní připojištění, stravování, rekreační pobyt, lázeňský rehabilitační pobyt* či *na kulturní akce* v souladu se zásadami fondů kulturních a sociálních potřeb jednotlivých krajských ředitelství policie.

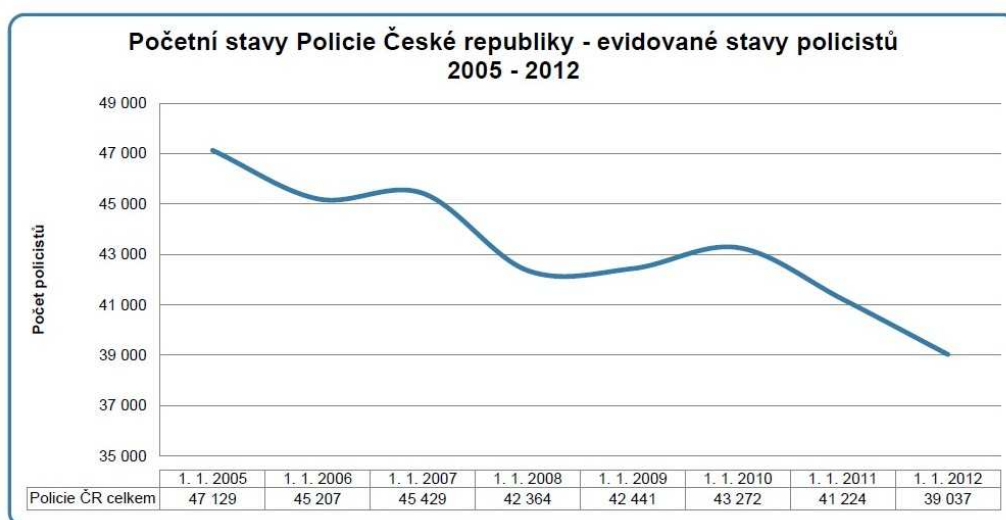
Aspekty motivace pro službu u policie

V souvislosti s nově přijatými zákony č. 361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů* a č. 273/2008 Sb., *o Policii České Republiky*, došlo v minulosti ke zřetelnému rozšíření pravomocí policistů při plnění jejich úkolů. Rozšíření jejich pravomocí se promítlo například v souvislosti s dohledem nad bezpečností silničního provozu či při ochraně veřejného pořádku. Tento stav se nesporně odráží v lepších výsledcích při plnění služebních úkolů a působí kladně i na motivaci policistů.

V rámci *reformy policie* v minulých letech došlo k patrně nejradikálnější proměně policie v její novodobé historii. Uskutečnila se modernizace policejních služeben, jejich vybavení novým nábytkem, byly vybudovány tzv. *otevřené recepce*, provedena adaptace cel předběžného zadržení a obměna výpočetní techniky. Rovněž došlo k zavedení nových informačních systémů a moderních technologií, zaměřených zejména na elektronizaci trestního řízení. Dále proběhla výrazná obměna vozového parku za současného inovování vzhledu služebních vozidel. Novou „barvou“ policie se stala modrá a policejní logo bylo doplněno heslem „*Pomáhat a chránit*“.

Tyto změny se převážně pozitivně projevují jak ve vnímání policie v očích veřejnosti, tak ve vnímání sboru samotnými policisty a v jejich další motivaci. Díky modernizaci pracovního prostředí a lepšímu vybavení je výkon služby nesporně atraktivnější a může tak působit jako jeden z pozitivních faktorů ovlivňující pracovní motivaci policistů.

Na druhé straně však v minulých letech docházelo k redukování početních stavů policistů. Uvolněná místa po odcházejících policistech nebyla obsazována a v policejních řadách vznikl tzv. generační propad, neboť nedocházelo k náboru nových policistů. S tímto jevem jsou pak spojené větší nároky na stávající policisty, neboť v návaznosti na snižování počtu policistů vzrostlo jejich pracovní zatížení.



Obr. 4. Vývoj početních stavů policistů Policie České republiky.⁶⁶

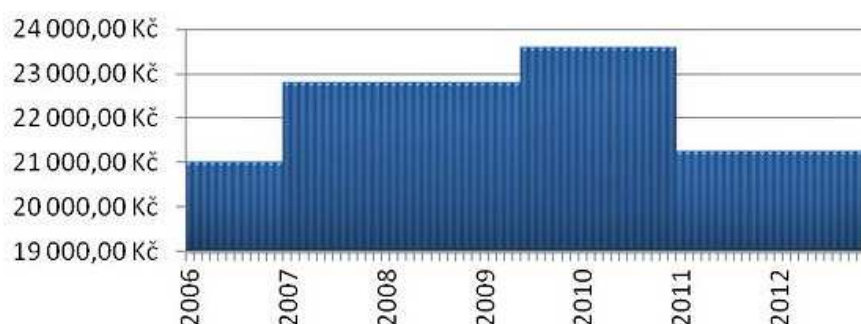
⁶⁶ Zdroj: Policejní síť Intranet – Policejní prezidium České republiky, Odbor personální. Prezentace „Úbytky početních stavů policistů v útvarech Policie ČR“ ze dne 10. 6. 2012.

V neposlední řadě zde existují finanční aspekty. Ačkoli se stále průměrný hrubý měsíční příjem u policistů pohybuje nad průměrným příjmem zaměstnanců v soukromém sektoru, v minulých letech došlo k jeho výraznému snížení.

Vláda České republiky schválila koncem roku 2010 nařízení o stupnici základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů na rok 2011. V tomto nařízení byly tarify stupnic pro rok 2011 v každém stupni každé platové třídy sníženy o 10 %. Současně došlo k tzv. *zmrazení platů* s tím, že po dobu příštích tří let nebudou mzdy příslušníků bezpečnostních sborů valorizovány. Tímto krokem přišel každý policista až o několik tisíc korun hrubého příjmu měsíčně. To u řady z nich vyvolalo existenční problémy, například v souvislosti se splácením hypoték a podobně. Citelné snížení příjmů vedlo v některých případech k exekucím na majetek či plat policisty z důvodu neschopnosti splácet své závazky, které však sjednával v době, kdy nepředpokládal, že se jeho měsíční příjem sníží. V několika krajních případech dokonce došlo k vyhlášení osobních bankrotů policistů.

Následující graf ⁶⁷ znázorňuje vývoj platového tarifu v páté tarifní třídě a v šestém tarifním stupni příslušníků bezpečnostních sborů v letech 2006-2012. Základní tarif v páté tarifní třídě a v šestém tarifním stupni představuje střed stupnice základních tarifů, která má pro příslušníky bezpečnostních sborů jedenáct tarifních tříd ve dvanácti tarifních stupních. Pro doplnění je třeba konstatovat, že rovněž v roce 2013 nedošlo k žádné změně platových tarifů u bezpečnostních sborů.

Vývoj platového tarifu 5/6 příslušníků bezpečnostních sborů v letech 2006-2012



Obr. 5. Vývoj platového tarifu příslušníků bezpečnostních sborů.

⁶⁷ Jak stát platí policisty od roku 2006 [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.policista.cz/clanky/reportaz/jak-stat-plati-policisty-od-roku-2006-859>

K „navrácení“ deseti procent mzdy mělo podle tehdejší vlády dojít od roku 2014. Vezmeme-li však v úvahu míru inflace v České republice a skutečnost, že platy by byly navýšeny o 10 % z aktuální, tedy snížené mzdy, policisté by se s vyšší platu ani v případě realizace tohoto kroku, nedostali na úroveň roku 2010. Ke dni 1. 1. 2014 sice došlo nařízením vlády k plošnému navýšení hrubých mezd policistů o 2 % do tzv. pohyblivé složky platu, avšak částka v řádu několika stokorun měsíčně nastalou situaci u mnoha z nich nevyřeší. Nicméně se jedná alespoň o první vstřícný krok k nápravě současného stavu.

Další negativním činitelem je nesporně neplacená práce přesčas. Policista musí nejprve odpracovat 150 hodin nad rámec fondu pracovní doby a teprve poté mu je placena služba přesčas. V policejní praxi pak není toto zákonné ustanovení vykládáno jednotně, což může pro řadu policistů působit demotivačně. V souvislosti se snížením mezd policistů byl rovněž často diskutovanou otázkou zákaz vykonávat policistům jinou výdělečnou činnost, než službu podle zákona o služebním poměru.

Přesto služba u policie nadále zůstává sociální jistotou. Protože je policie jako součást státní správy financována z veřejných rozpočtů, skýtá minimální riziko nevyplacení či opoždění výplaty mzdy. Vzhledem k pravidelné fluktuaci a v minulosti téměř permanentnímu nedostatku policistů, nemusí mít policisté ani reálné obavy z případného propouštění. To vše stále může nabízet sloužícím policistům relativní jistotu stálého zaměstnání a trvalého příjmu.

3.5 Dílčí závěr

Jednotlivé motivační aspekty či jejich kombinace, které jsem v této kapitole diplomové práce zmínil, mohou mít nemalý vliv při rozhodování policistů o tom, zda setrvat ve služebním poměru příslušníka policie, či nikoliv. Na straně jedné stojí sociální jistoty, rozmanité a zajímavé povolání a nezřídka pocit uspokojení z poskytnuté pomoci občanům či dobře odvedené práce. Na straně druhé jsou zde některé nepříznivé faktory spojené s výkonem této profese, jako například riziko ohrožení vlastního života a zdraví, výkon služby na úkor vlastního volného času a rodiny, služba o víkendech a o svátcích, nepravidelnost služby, neplacená práce přesčas a leckdy nedostatečné finanční ocenění.

V poslední kapitole této diplomové práce jsem přiblížil systém a organizaci policejního školství a vzdělávání. Dále jsem zde popsal systém odměňování a mzdových náležitostí policistů, zaměstnanecké výhody a jejich institucionální zabezpečení. V závěru kapitoly jsem se pak věnoval některým aspektům motivace pro službu u policie. Konkrétním motivujícím a demotivujícím faktorům u policistů, jakožto stěžejnímu tématu této diplomové práce, se budu věnovat v její praktické části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 MOTIVAČNÍ A DEMOTIVAČNÍ FAKTORY U POLICISTŮ

V praktické části své závěrečné práce se zabývám okolnostmi, ovlivňujícími motivaci stávajících příslušníků policie ve služebním poměru a důvody, které je mohou vést ke skončení služebního poměru. Hlavním cílem výzkumné části této diplomové práce je zjistit současnou motivovanost policistů a jejich subjektivní důvody pro setrvání ve služebním poměru. S ohledem na významné změny, ke kterým v policii v poslední době došlo, se jeví cíl práce o to aktuálnější. Po celkové reformě policie a legislativních změnách, týkajících se služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů, bylo přistoupeno v minulých letech rovněž ke snižování mezd policistů a jejich početních stavů. Ve svém okolí vnímám, že tyto faktory mnohdy negativně ovlivňují motivaci policistů. Přesto většina z nich bezpečnostní sbor neopouští a nadále svědomitě a zodpovědně plní svoje služební povinnosti. Ve své závěrečné práci jsem se proto pokusil zjistit, proč tomu tak je a co stávající policisty ke službě u policie v současnosti nejvíce motivuje.

4.1 Východiska výzkumu

Ve svém výzkumu jsem se zaměřil na sběr primárních údajů. Pro sběr dat k provedení výzkumu jsem oslovil výběrový vzorek policistů, z jejichž odpovědí jsem následně čerpal údaje pro hodnotící část této kapitoly. Protože není v mých silách oslovit všechny policisty v rámci České republiky, vybral jsem několik útvarů policie ve městě Brně, v okresech Brno-venkov, Blansko, Zlín, Praha-venkov a v hlavním městě Praze. V rámci výzkumu jsem oslovil policisty obvodních oddělení, oddělení hlídkové služby, služby dopravní policie, služby železniční policie, služby kriminální policie a vyšetřování a některých dalších útvarů policie.

Vybrané útvary jsem kontaktoval prostřednictvím svých známých kolegů, kteří jsou na nich zařazeni. V rámci výzkumu jsem záměrně neoslovoval policisty ve středních a vrcholových vedoucích funkcích, neboť se domnívám, že výše uvedené změny, ke kterým v minulosti došlo, mají citelnější dopady právě na řadové policisty v přímém výkonu služby, než na střední a vrcholový management policie. Několik policistů v nižších řídicích funkcích jsem v rámci výzkumu sice oslovil, avšak z důvodu jejich zanedbatelného počtu a s ohledem na zachování anonymity výzkumu, nebyl tento prvek v dotazníku zohledněn.

Vzhledem k tomu, že vybraný vzorek policistů nelze brát jako dostatečně reprezentativní, není možné bez shromáždění dalších informací výsledky výzkumu spolehlivě zobecňovat na celý základní soubor. Výsledky výzkumu mohou tedy posloužit pro účely této diplomové práce, případně by mohly být využity jako podklad v manažerské praxi v rámci pozitivního ovlivňování pracovní motivace policistů či ve sféře personálního řízení v souvislosti s nábořem nových policistů.

Sběr dat proběhl v měsíci prosinci 2013. Dotazníky byly zaslány převážně elektronicky, v některých případech jsem je respondentům rozdával osobně v tištěné podobě. Celkem bylo mezi policisty rozdáno 140 dotazníků, z nichž se mi vrátilo 114 vyplněných dotazníků. Kompletně vyplněných a použitelných bylo 103 dotazníků, neboť 11 dotazníků bylo vzhledem k obsahovým nedostatkům neplatných. Vzor použitého dotazníku je uveden v příloze P VI.

Před samotným vyplněním jsem respondenty stručně seznámil s cílem výzkumu a ujistil je o anonymitě jejich odpovědí. Při rozdávání dotazníků jsem se snažil o vyrovnané zastoupení respondentů podle věkových kategorií, délky služby, dosaženého vzdělání a služebního zařazení.

Na základě vlastních zkušeností z praxe jsem stanovil celkem čtyři hypotézy. Základním cílem bylo zjistit proč, i přes některá výše zmiňovaná negativa, plní policisté své každodenní úkoly a co je v dnešní nesnadné době motivuje k výkonu policejní práce a snaze uspokojovat potřeby občanů v rámci udržování veřejného pořádku. Dalším dílčím cílem bylo popsat, jakým způsobem policie motivuje k získání a udržení kvalifikovaných a spolehlivých pracovníků. Třetím parciálním cílem bylo zjistit, kde by bylo možné najít institucionální rezervy ke zvýšení profesní motivace policistů. Oproti projektu diplomové práce z roku 2012 jsem poupravil jednu původní hypotézu a přidal dvě hypotézy nové.

Dotazníkové šetření mělo nalézt odpovědi na otázky vyjádřené v těchto hypotézách:

- *„Policisté pokládají službu u policie za relativně stálé a jisté zaměstnání a výše mzdy je pro ně uspokojivá.“*
- *„Policisté považují za jeden z nejvíce motivujících faktorů nárok na výsluhový příspěvek a na jeho vyplácení po skončení služebního poměru, v horizontu dalších let, spoléhají.“*

- „Nárok na výsluhový příspěvek po skončení služebního poměru považují policisté za důležitější, než kterékoli jiné výhody poskytované zaměstnavatelem.“
- „Policisty motivuje k setrvání ve služebním poměru spíše finanční zajištění a jistota stálého zaměstnání, které práce u policie poskytuje, než sama náplň jejich práce.“

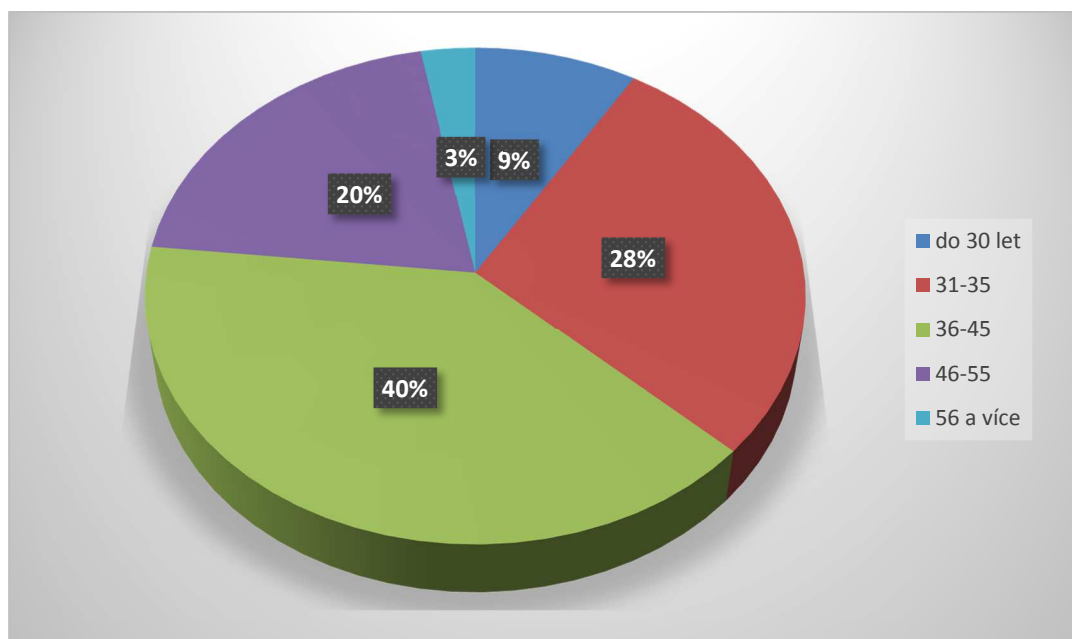
Potvrzení či vyvrácení výše stanovených hypotéz uvádím v následující kapitole.

4.2 Vyhodnocení výzkumu

Vyhodnocení odpovědí na dotazníkové otázky jsem pro větší přehlednost znázornil prostřednictvím grafů, přičemž jejich řazení za sebou koresponduje s pořadím otázek v dotazníku. U každého grafu je uvedeno číselné označení otázky a její plné znění. Odpovědi na otázky jsou vyjádřeny v procentech, zaokrouhlených na celá čísla.

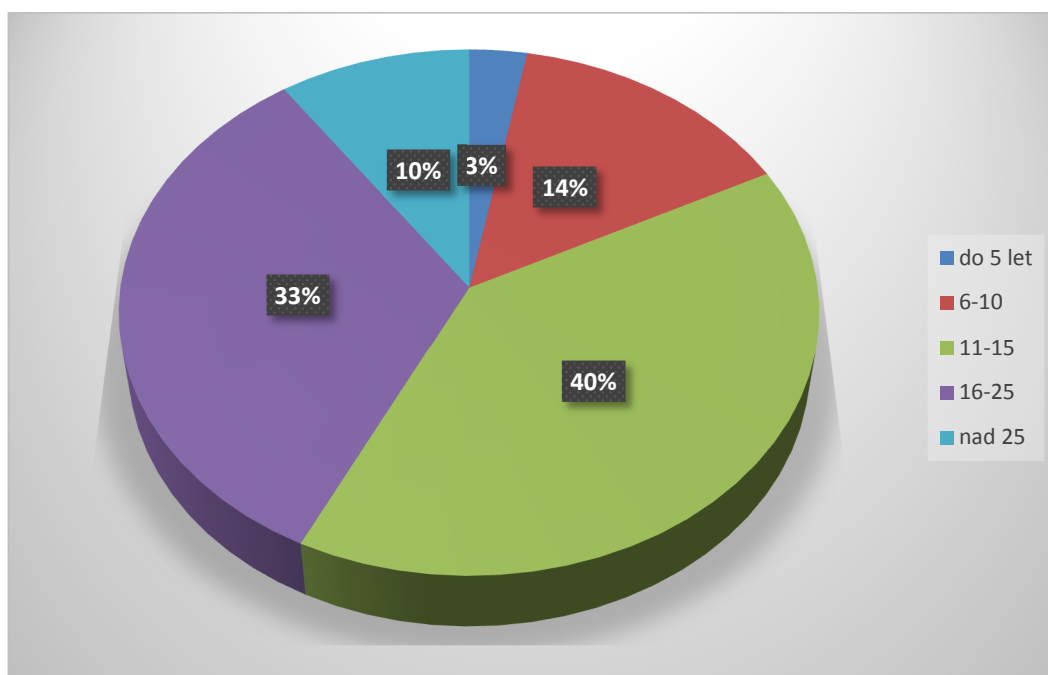
Úvodní část dotazníku obsahuje sociodemografické údaje o respondentovi – jeho pohlaví, věk, délku služebního poměru, stupeň dosaženého vzdělání a služební zařazení. Jejím vyhodnocením jsem zjistil, že mezi respondenty je 85 % mužů a 15 % žen. Vysoký podíl mužů je patrně způsoben tím, že práce u policie je obecně pokládána za značně fyzicky a psychicky náročnou. Z tohoto důvodu mají zřejmě o povolání policisty větší zájem muži, avšak v současném policejním sboru má počet žen spíše stoupající tendenci.

Graf č. 1 – Rozdělení respondentů podle věku



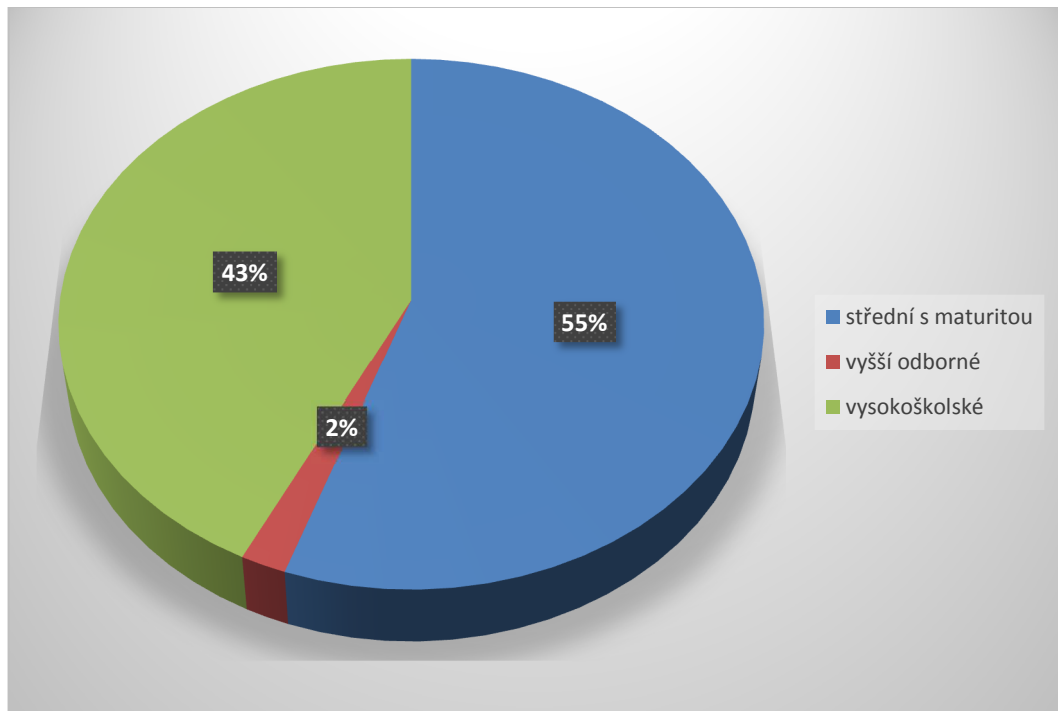
U rozložení věkových skupin v mém výzkumném vzorku je výrazná převaha policistů ve věku 36-45 let, kterých je zde 40 % dotázaných. Další významnou skupinou jsou policisté ve věku 31-35 let, jichž je 28 % a třetí nejpočetnější skupinou jsou policisté ve věku 46-55 let, kterých je 20 %. Pouhých 9 % dotázaných jsou pak policisté ve věku do 30 let a zbývající 3 % tvoří policisté nad 56 let věku. Z těchto údajů vyplývá, že mladých policistů do 30 let věku je výrazně nízký podíl, což by v budoucnu mohlo působit problémy v souvislosti s obsazováním služebních míst po odcházejících policistech.

Graf č. 2 – Rozdělení respondentů podle délky služby



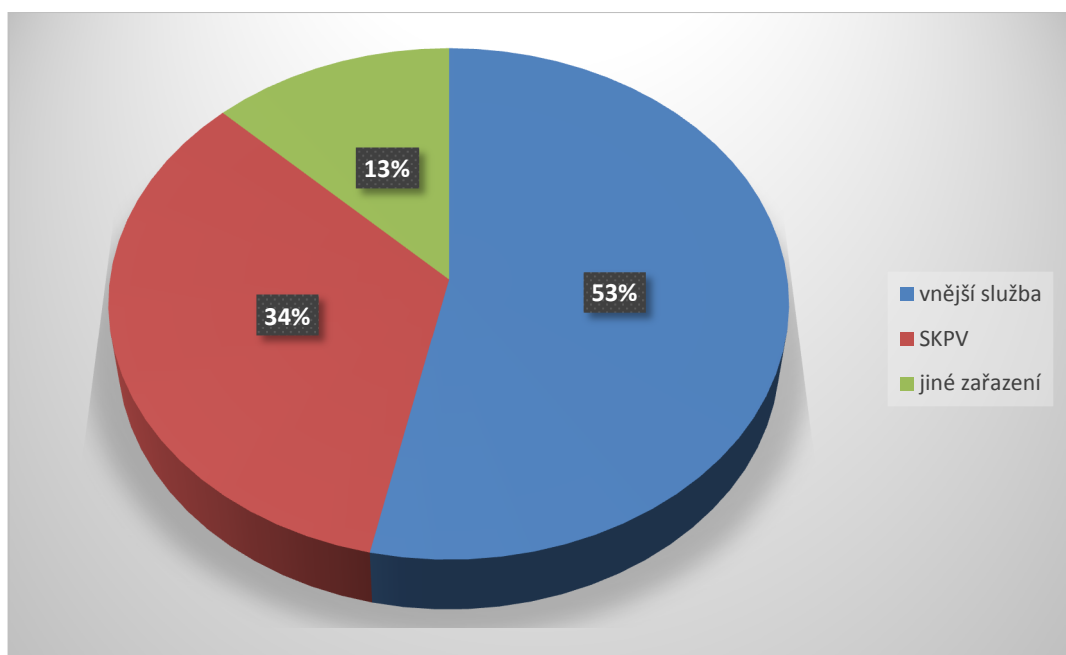
V rámci výzkumu jsem se rovněž zabýval rozložením policistů podle délky služby. Ta může mít mnohdy podstatný vliv na ukončení služebního poměru, neboť po patnácti letech služby vzniká první nárok na výsluhový příspěvek. Největší podíl respondentů v mém výzkumu měli policisté sloužící v rozmezí 11-15 let, kterých bylo 40 %. Další početnou skupinou byli policisté s délkou služby 16-25 let, jichž bylo 33 %. Policistů s délkou služby v rozmezí 6-10 let se výzkumu zúčastnilo 14 % a nad 25 let služby mělo 10 % dotázaných. Nejmenší skupinu tvořili policisté s délkou služby do pěti let, jichž byla pouhá 3 %. K tomu je třeba konstatovat, že v posledních letech bylo přijímání nových policistů zastaveno a později výrazně omezeno, čímž lze vysvětlit jejich nízký podíl.

Graf č. 3 – Rozdělení respondentů podle vzdělání



Z rozdělení podle stupně dosaženého vzdělání vyplývá, že středoškolské vzdělání s maturitou má 55 % respondentů, vysokoškolského vzdělání dosáhlo 43 % a vyššího odborného vzdělání 2 % dotázaných. Značný podíl policistů s vysokoškolským či vyšším odborným vzděláním tvoří zejména policisté zařazení u Služby kriminální policie a vyšetřování a na dalších útvarech, kde je tento stupeň vzdělání zpravidla požadován.

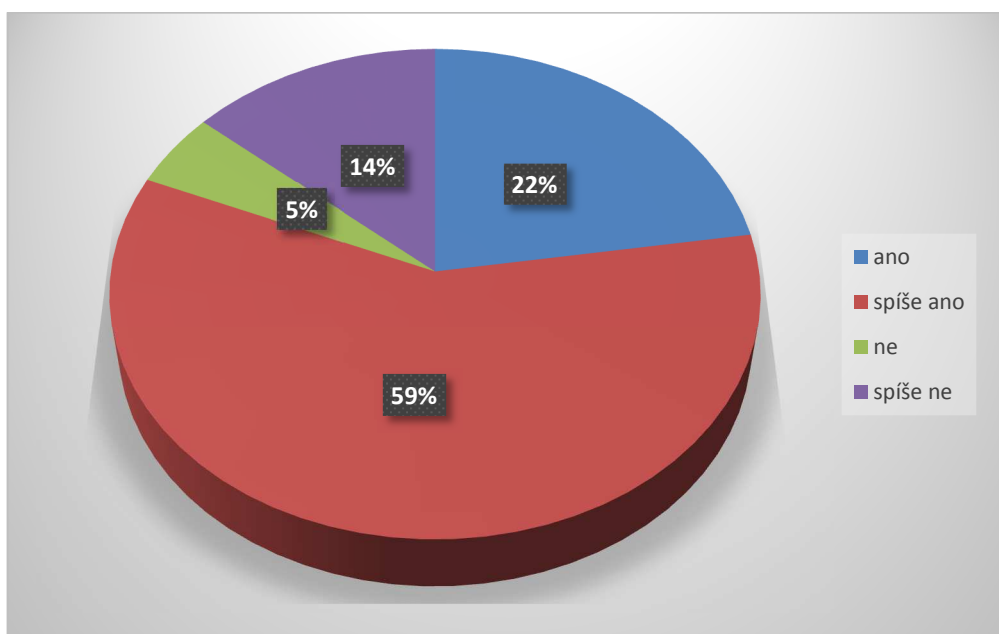
Graf č. 4 – Rozdělení respondentů podle zařazení



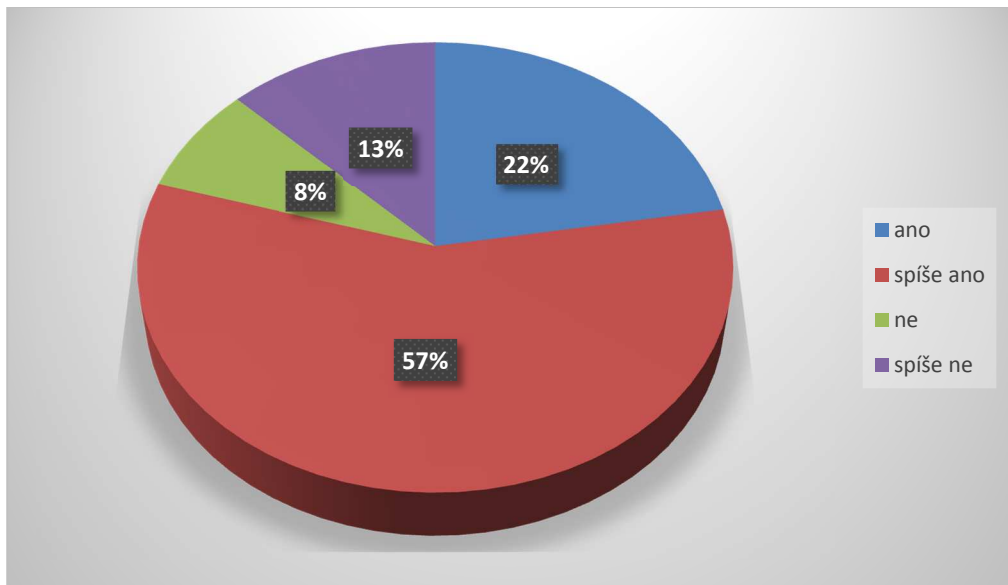
Podle služebního zařazení u policie jsem rozdělil respondenty do tří skupin. Nejpočetnější byla skupina policistů zařazených u vnější služby, jichž bylo 53 %, další skupinou byli policisté zařazení u Služby kriminální policie a vyšetřování (SKPV), kterých bylo 34 % dotázaných. Zbývající skupinu tvoří ostatní služby a další útvary policie, kde bylo zařazeno 13 % dotázaných.

V následujícím pokračování praktické části jsou graficky vyjádřeny odpovědi na ústřední otázky dotazníkového šetření.

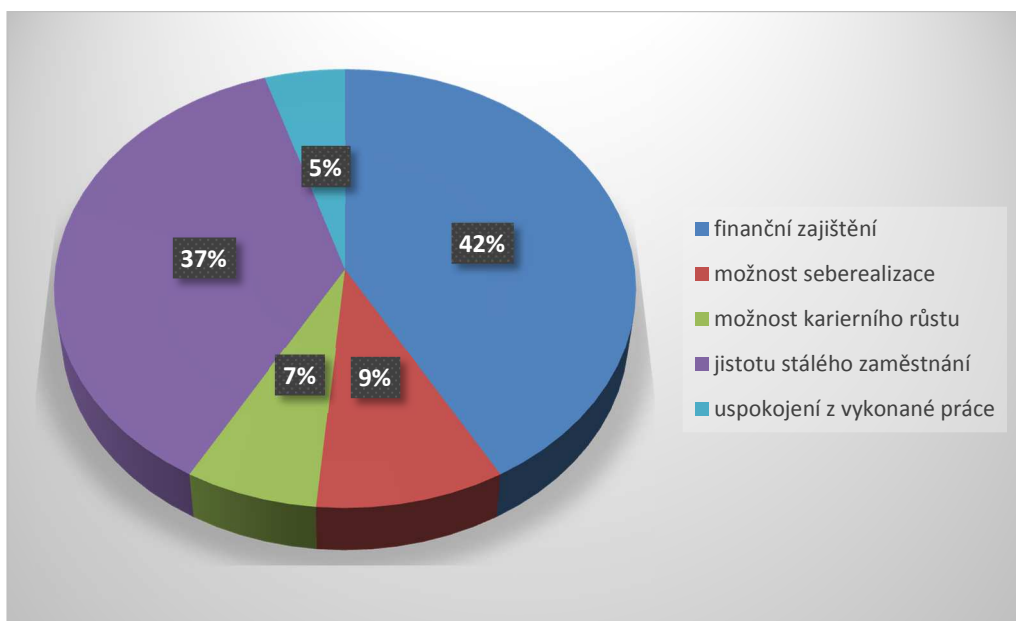
Graf č. 5 – Analýza otázky č. 1: *Považujete práci u policie za perspektivní?*



V minulosti obecně platilo, že práce u policie je relativně stálé, dlouhodobé a jisté zaměstnání. S ohledem na personální a ekonomické změny v policii v posledních letech jsem jako jednu z klíčových otázek ve svém výzkumu považoval právě vnímání toho, nakolik je pro samotné policisty toto povolání v současnosti perspektivní. I přes tyto negativní dopady odpověděla na tuto otázku spíše kladně většina z dotázaných policistů. Za perspektivní označilo práci u policie 22 % policistů a 59 % dotázaných ji označilo za spíše perspektivní. Jako spíše neperspektivní ji označilo 14 % a za neperspektivní pouhých 5 % respondentů.

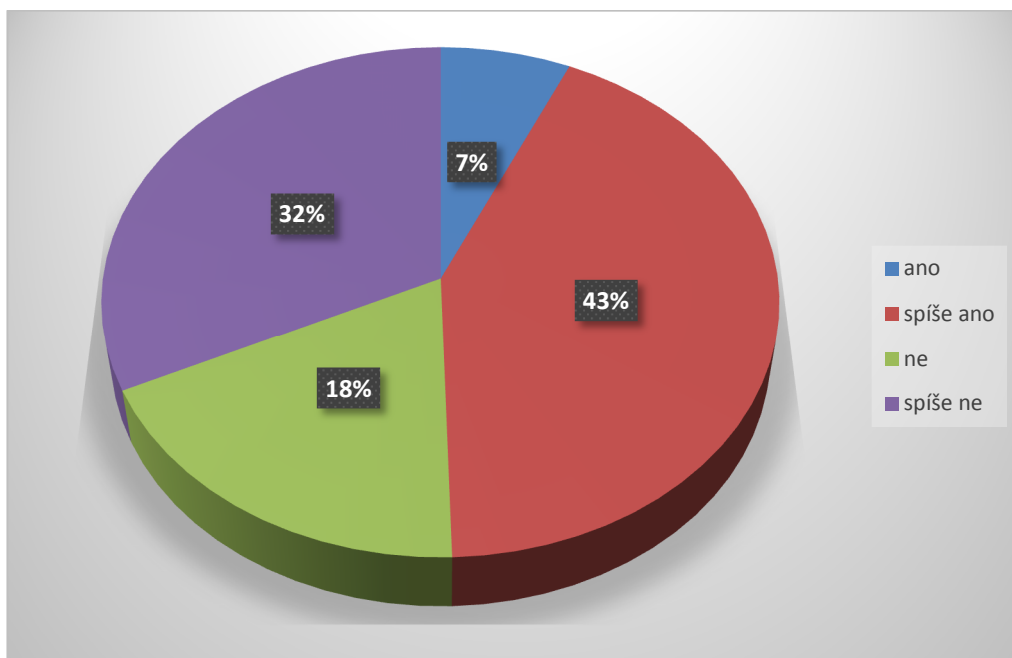
Graf č. 6 – Analýza otázky č. 2: *Jste ve svém současném zaměstnání spokojen/a?*

S personálními a ekonomickými změnami a jejich dopady také úzce souvisí další otázka, týkající se spokojenosti policistů v jejich současném zaměstnání. Jednoznačně spokojených bylo 22 % a spíše spokojených 57 % dotázaných. Nespokojenost vyjádřilo 8 % oslovených policistů a spíše nespokojených bylo 13 % respondentů. Z odpovědí na tuto a předchozí otázku vyplývá, že většina dotazovaných policistů stále považuje práci u policie spíše za perspektivní a je ve svém současném zaměstnání spíše spokojena.

Graf č. 7 – Analýza otázky č. 3: *Co Vám současné zaměstnání poskytuje především?*

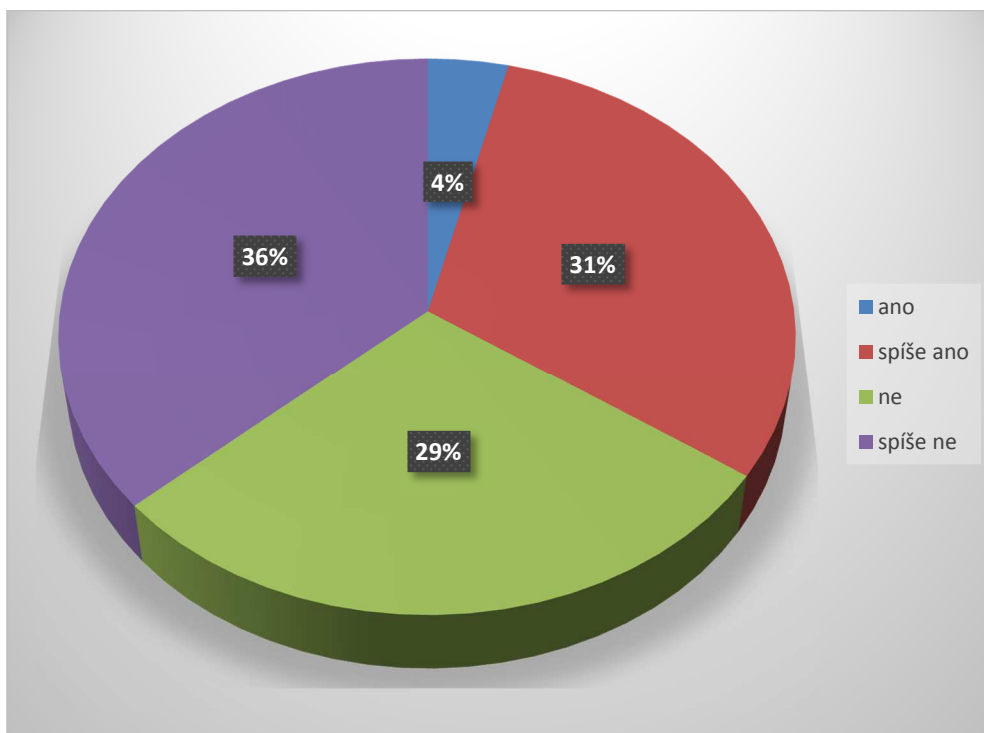
U této otázky označilo 42 % dotázaných odpověď finanční zajištění. Druhou nejpočetnější skupinou byli policisté, kteří označili jistotu stálého zaměstnání, kterých bylo 37 % z dotázaných. Možnost seberealizace vybralo 9 % a možnost kariérního růstu 7 % respondentů. Zbývajících 5 % oslovených policistů uvedlo uspokojení z vykonané práce. Z uvedeného je patrné, že většině oslovených policistů jejich zaměstnání poskytuje zejména finanční jistotu a jistotu stálého zaměstnání.

Graf č. 8 – Analýza otázky č. 4: *Považujete finanční ohodnocení své práce za dostatečné?*



Vnímání finančního ohodnocení své práce je jednou z klíčových otázek, neboť právě mzda je v zaměstnání nejvýznamnějším motivačním stimulem. Finanční ohodnocení za svoji práci označilo 7 % dotázaných za dostatečné a 43 % za spíše dostatečné. Naopak za nedostatečné označilo ohodnocení své práce 18 % a za spíše nedostatečné 32 % dotázaných policistů. Výsledek však nelze zobecňovat na všechny policisty, neboť v rámci výzkumu nebyly osloveny veškeré složky policie. Poměrně značný podíl ve výzkumném vzorku tvořili policisté Služby kriminální policie a vyšetřování a dalších útvarů, kde jsou policisté zařazeni ve vyšších platových třídách. Jejich spokojenost s finančním ohodnocením tak může být větší oproti policistům na základních útvarech.

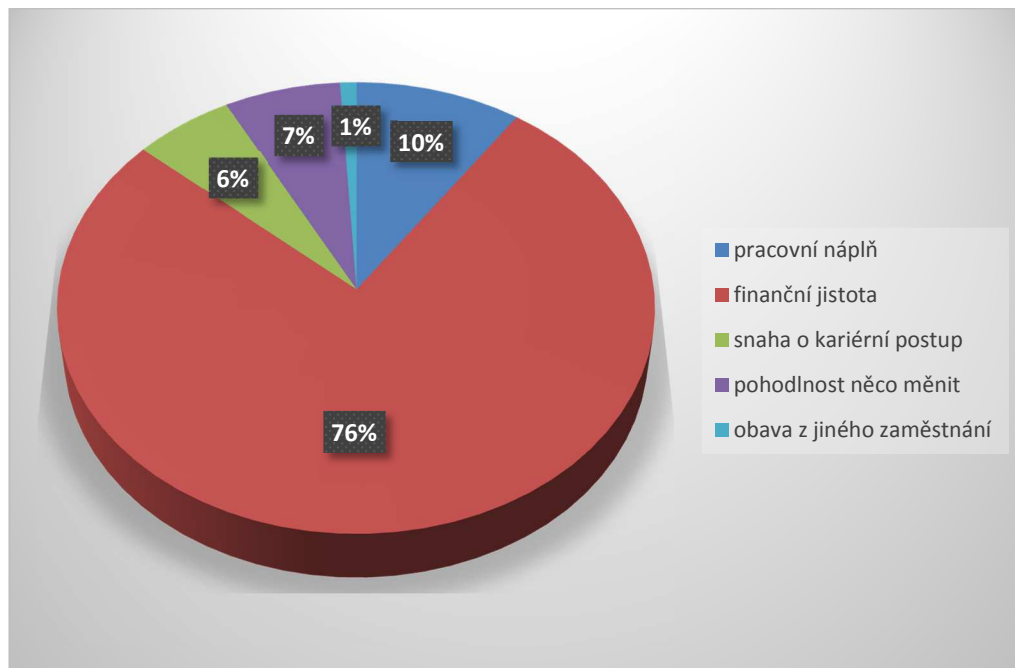
Graf č. 9 – Analýza otázky č. 5: *Jste dostatečně motivován/a k dosahování kvalitních pracovních výsledků?*



Položením této otázky jsem chtěl zjistit, zda mají policisté v současnosti dostatek pracovní motivace. Z celkového počtu odpovědělo 29 % dotázaných, že není dostatečně motivováno k dosahování kvalitních pracovních výsledků. Nejpočetnější skupinou bylo 36 % policistů, kteří označili spíše nedostatečnou motivovanost. Spíše dostatečně motivováno se cítilo 31 % dotázaných a pouze 4 % policistů uvedla, že jsou dostatečně motivováni. Konkrétní faktory, které je mohou nejvíce motivovat k setrvání ve služebním poměru, jsem specifikoval v následující otázce.

Z uvedeného vyplývá, že většina z oslovených policistů se v současnosti spíše necítí dostatečně motivována k dosahování kvalitních pracovních výsledků. Motivovaných, či spíše motivovaných, byla přibližně pouze jedna třetina oslovených policistů.

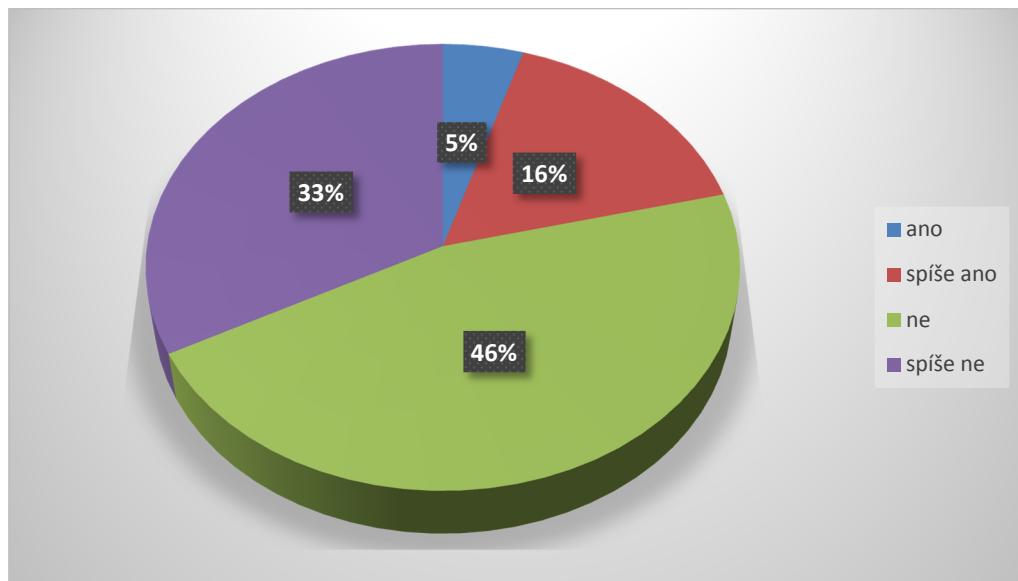
Graf č. 10 – Analýza otázky č. 6: *Který z faktorů Vás v současnosti motivuje setrvat nadále ve služebním poměru?*



Tato otázka vypovídá o současné motivaci policistů a konkrétních faktorech, jež je vedou k setrvání ve služebním poměru, a to i přes některé nepříznivé okolnosti. Jednoznačně největší počet dotázaných, celkem 76 % policistů, označilo finanční jistotu, kterou jim práce u policie poskytuje. Samotnou pracovní náplň, jako motivační faktor, uvedlo 10 % dotázaných, 7 % označilo pohodlnost něco měnit a 6 % policistů vyjádřilo snahu o kariérní postup. Pouhé 1 % dotázaných uvedlo jako důvod k setrvání ve služebním poměru obavu z jiného zaměstnání. Žádný z respondentů neoznačil možnost motivace, týkající se kolektivu a pracovních vztahů.

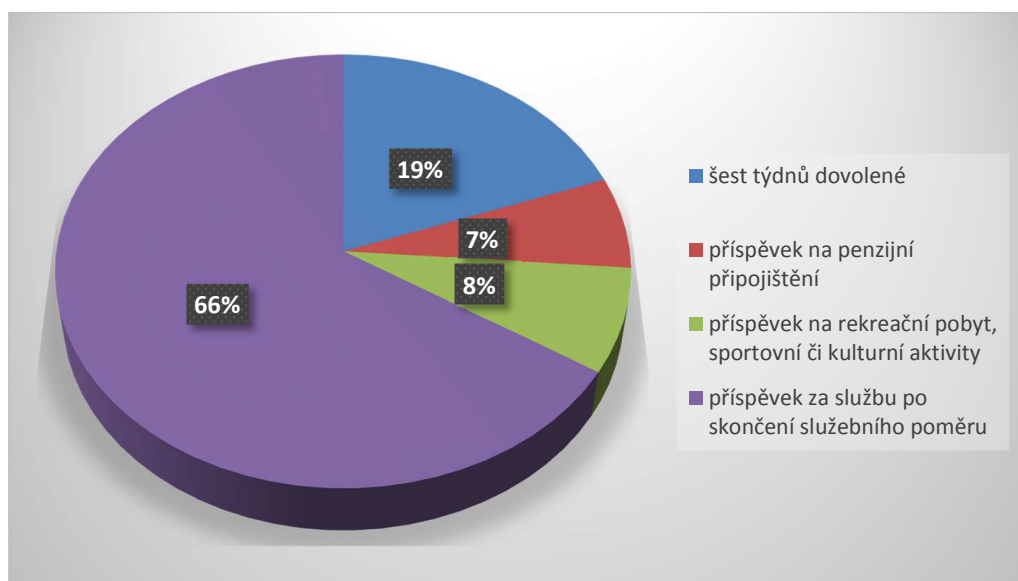
Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že většinu z oslovených policistů finanční jistota, kterou jim nabízí práce u policie, natolik motivuje, že nadále setrvávají ve služebním poměru, bez ohledu na jiné nepříznivé okolnosti.

Graf č. 11 – Analýza otázky č. 7: *Považujete současné benefity poskytované zaměstnavatelem za dostatečné?*



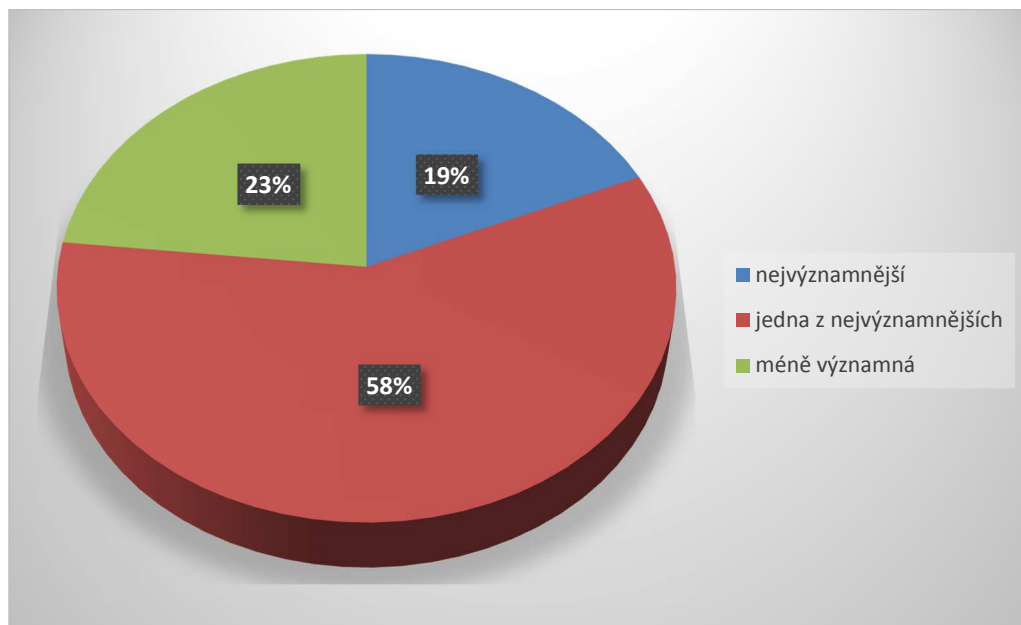
S pracovní motivací úzce souvisela i další otázka, týkající se výhod poskytovaných zaměstnavatelem. K těm se většina dotázaných vyjádřila spíše negativně, neboť 46 % z nich je považuje za nedostatečné a 33 % za spíše nedostatečné. Pouhých 5 % dotázaných pokládá benefity poskytované policií za dostatečné a 16 % za spíše dostatečné. Z uvedeného vyplývá, že s benefity poskytovanými zaměstnavatelem je valná většina dotázaných policistů spíše nepochybná.

Graf č. 12 – Analýza otázky č. 8: *Označte jednu ze zaměstnaneckých výhod, která má pro Vás největší význam.*

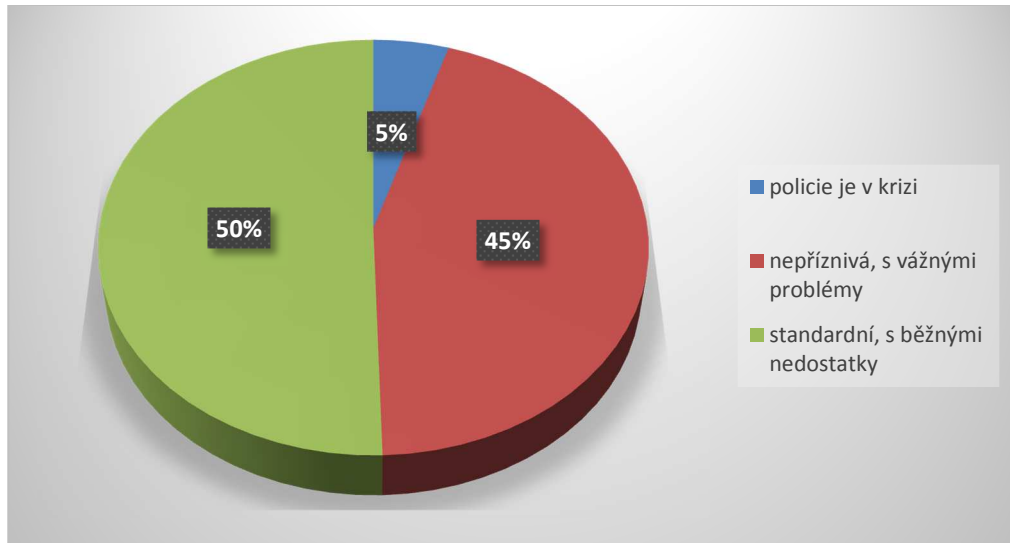


Na otázku, kterou ze zaměstnaneckých výhod pokládají za nejvýznamnější, uvedlo 66 % dotázaných policistů příspěvek za službu po skončení služebního poměru. Z dalších výhod označilo 19 % dotázaných šest týdnů dovolené, 8 % příspěvek na rekreační pobyt, sportovní či kulturní aktivity a 7 % respondentů uvedlo příspěvek na penzijní připojištění. Nikdo z dotazovaných policistů nevybral jako nejvýznamnější zaměstnaneckou výhodu poskytování preventivní rehabilitace. Z odpovědí je patrné, že příspěvek za službu považuje většina dotázaných za jednu z největších výhod, které práce u policie přináší. Přibližně třetina dotázaných policistů však příspěvek za službu nepokládá za nejpodstatnější zaměstnaneckou výhodu a zvolila i jiné možnosti odpovědí.

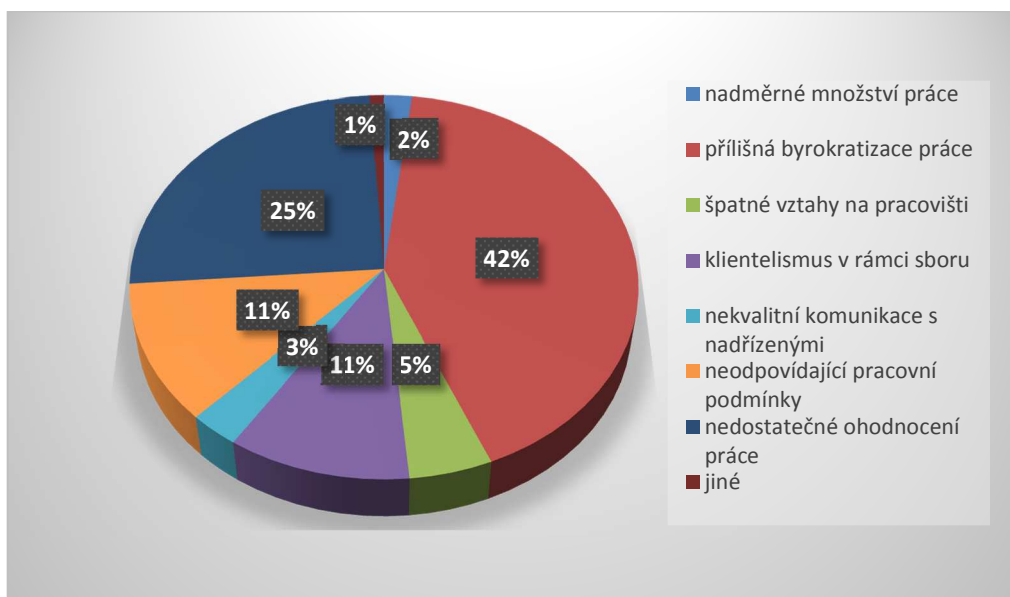
Graf č. 13 – Analýza otázky č. 9: *Jak důležitá je vize výsluhového příspěvku pro Vaši motivaci ke službě u policie?*



V odpovědích na otázku, týkající se důležitosti jedné konkrétní výhody služebního poměru u policie, tedy výsluhového příspěvku, odpovědělo 19 % dotázaných, že vize výsluhového příspěvku je nejvýznamnějším prvkem pro jejich motivaci ke službě. Celkem 58 % respondentů uvedlo, že je jedním z nejvýznamnějších a pro 23 % dotázaných policistů je tento faktor méně významný. Bez zajímavosti není ani fakt, že nikdo z respondentů v dotazníku neuvedl, že by pro něj byl výsluhový příspěvek bezvýznamný.

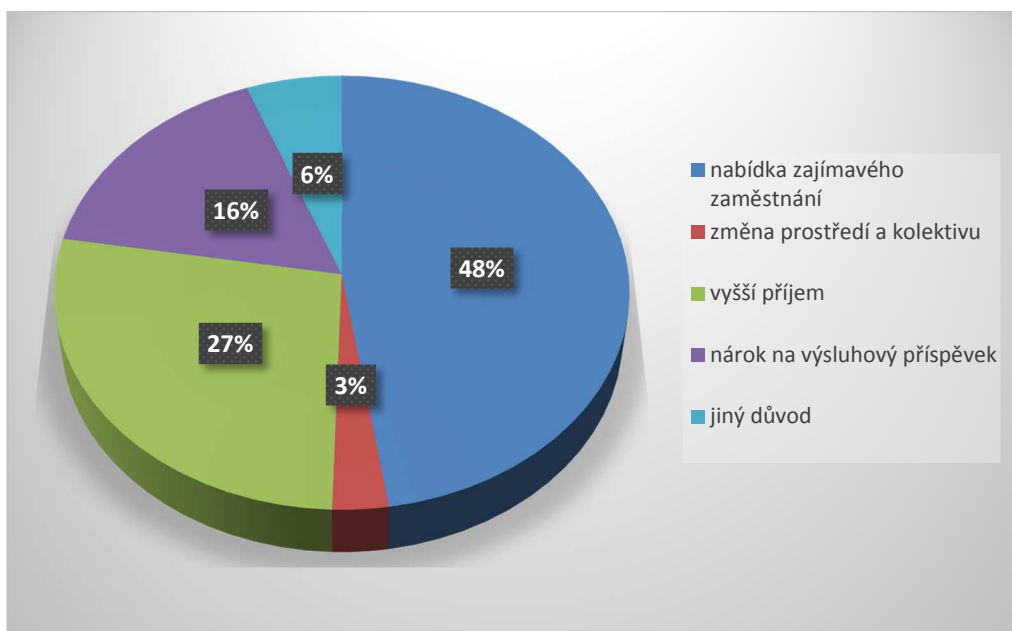
Graf č. 14 – Analýza otázky č. 10: *Jaká je podle Vás současná situace v policii?*

Otázka měla zodpovědět, jak policisté vnímají aktuální stav policie, neboť i samotné vnímání stavu organizace může nezanedbatelně ovlivňovat pracovní motivaci jejich zaměstnanců. Jako standardní, s běžnými nedostatky, označilo současnou situaci v policii 50 % oslovených policistů. Podle 45 % respondentů je situace v policii nepříznivá a vykazuje vážné problémy a 5 % dotázaných se domnívá, že policie je v krizi. Za povšimnutí stojí také skutečnost, že nikdo z respondentů neoznačil možnost, že by situace v policii byla v současné době vynikající či bezproblémová.

Graf č. 15 – Analýza otázky č. 11: *Co považujete za nejvíce demotivující faktor v rámci Vaší pracovní motivace?*

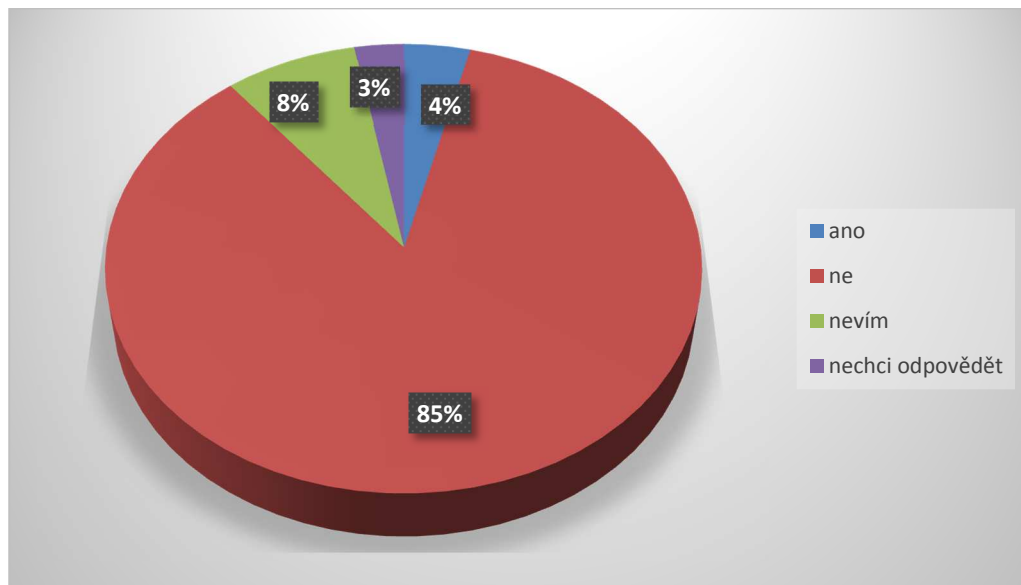
K pracovní motivaci se také váže otázka na demotivující faktory. Zde jsem chtěl blíže konkretizovat činitele, jež policisty v současnosti nejvíce demotivují. Nejpočetnější skupina dotázaných policistů, celkem 42 %, považuje za nejvíce demotivující faktor přílišnou byrokratizaci práce. Další významnou skupinu tvořili policisté, kteří označili nedostatečné ohodnocení práce, bylo jich 25 %. Neodpovídající pracovní podmínky vybralo 11 % a klientelismus v rámci sboru rovněž 11 % respondentů. Špatné vztahy na pracovišti jsou demotivující pro 5 % dotázaných, nekvalitní komunikace s nadřízenými pro 3 % a nadměrné množství práce pro 2 % dotázaných. Jako jiné demotivující faktory uvedlo bez bližšího upřesnění 1 % respondentů.

Graf č. 16 – Analýza otázky č. 12: *Co by Vás vedlo k ukončení služebního poměru?*



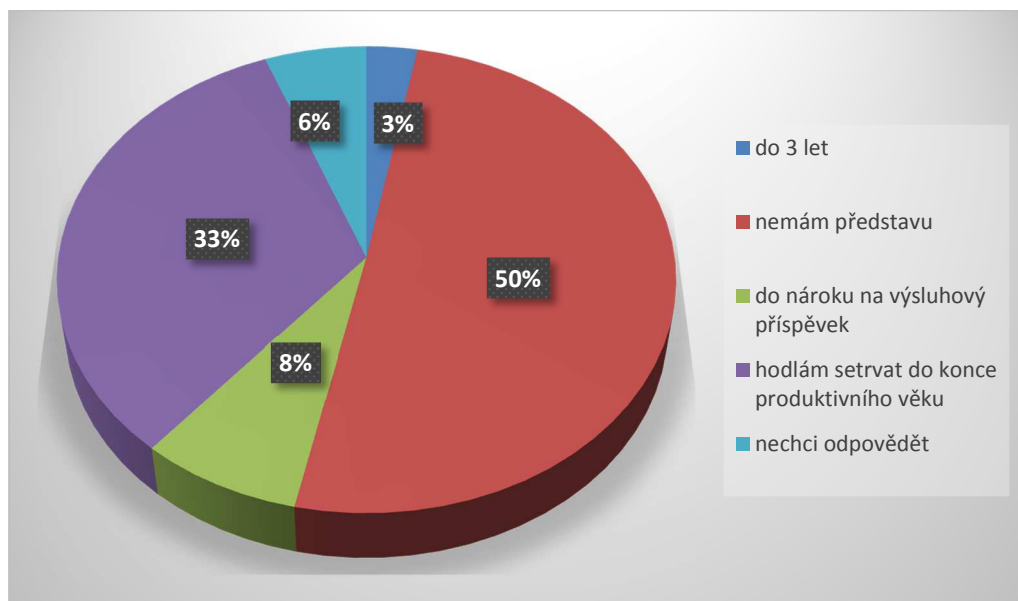
Položením této otázky jsem chtěl zjistit, jaké okolnosti by stávající policisty mohly přimět k ukončení pracovního poměru, neboť i přes některá dříve zmiňovaná negativa, valná většina z nich nadále ve služebním poměru setrvává. Pro 48 % dotázaných by vedla k ukončení služebního poměru nabídka jiného zajímavého zaměstnání a pro 27 % respondentů by to byla možnost vyššího příjmu. Nárok na výsluhový příspěvek by vedl k ukončení služebního poměru 16 % a změna prostředí a kolektivu 3 % z dotazovaných policistů. Jiný důvod bez bližší specifikace uvedlo 6 % respondentů, větší volnost v zaměstnání neoznačil nikdo z dotázaných.

Graf č. 17 – Analýza otázky č. 13: *Uvažujete v současnosti o ukončení služebního poměru?*



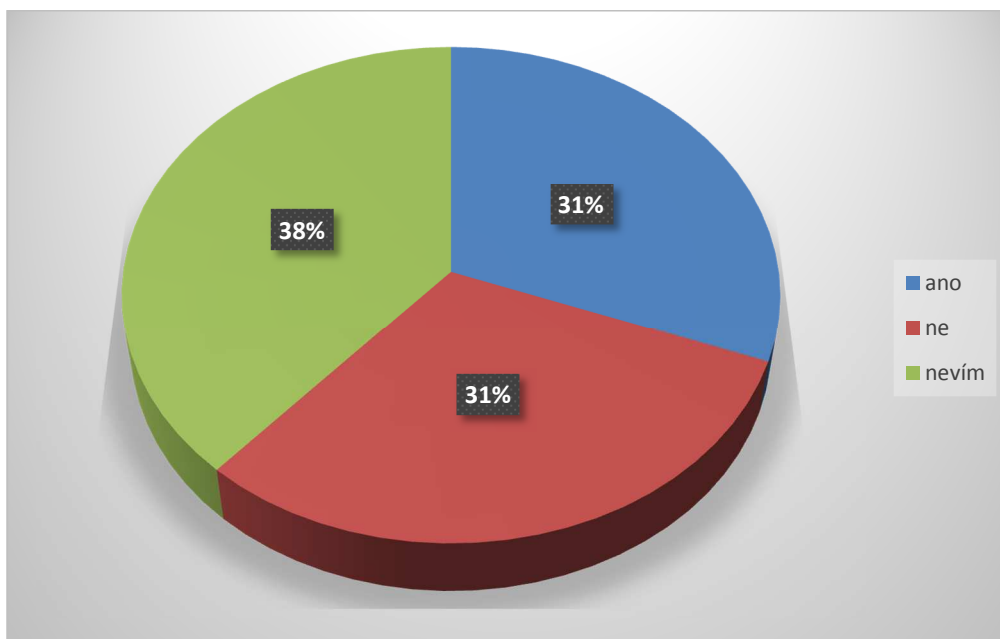
Na tuto otázku odpovědělo 85 % dotázaných policistů, že o ukončení služebního poměru nyní neuvažují. Naopak o jeho ukončení uvažují 4 % dotázaných, 8 % neví a 3 % respondentů nechtělo na tuto otázku odpovědět. Z odpovědí na tuto a předchozí otázku vyplývá, že převážná většina z dotázaných policistů v současné době neuvažuje o skončení služebního poměru. K jeho případnému ukončení by je pak mohla nejvíce vést nabídka jiného zajímavého zaměstnání či možnost vyššího příjmu.

Graf č. 18 – Analýza otázky č. 14: *V jakém časovém horizontu hodláte ukončit služební poměr?*



Tato otázka navazuje na otázku předchozí a měla odpovědět zejména na to, zda policisté vnímají svoji profesi jako dlouhodobé zaměstnání. O časovém období, ve kterém ukončí svůj služební poměr, nemá představu 50 % z dotazovaných policistů. Setrvat do konce produktivního věku v něm hodlá 33 % a do nároku na výsluhový příspěvek 8 % dotázaných. Do tří let hodlají ukončit svůj služební poměr 3 % a na otázku nechtělo odpovědět 6 % respondentů. Z uvedeného vyplývá, že jedna třetina dotázaných policistů považuje v současnosti svoje povolání za celoživotní a hodlá setrvat až do konce produktivního věku. Polovina dotázaných pak nemá představu o tom, kdy ukončí svůj služební poměr, což může rovněž naznačovat jejich vnímání této profese jako dlouhodobého zaměstnání.

Graf č. 19 – Analýza otázky č. 15: *Setrváte ve služebním poměru i v případě, že by v budoucnu došlo ke zrušení výsluhového příspěvku?*



O důležitosti výsluhového příspěvku pro samotné policisty vypovídají i odpovědi na poslední otázku. Čas od času se objeví zpráva o možném zrušení či omezení vyplácení výsluhového příspěvku, což vždy zvedne vlnu nevole uvnitř policejního sboru. Zajímalo mě proto, zda by policisté setrvali ve služebním poměru i v případě, že by do budoucna vizi výsluhového příspěvku neměli. V odpovědích došlo k zajímavému rozdělení, neboť 31 % dotázaných by ve služebním poměru nadále setrvalo, naproti tomu 31 % dotázaných nikoli. Nejpočetnější skupinu pak tvořilo 38 % respondentů, kteří na tuto otázku nedokázali v současnosti odpovědět.

Na základě skutečností, zjištěných analýzou dat získaných v dotazníkovém šetření, bylo možné vyhodnotit relevanci stanovených hypotéz.

- Hypotéza H1: „*Policisté pokládají službu u policie za relativně stálé a jisté zaměstnání a výše mzdy je pro ně uspokojivá.*“

Analýzou odpovědí, které se týkají zaměstnání a finančního ohodnocení, bylo zjištěno, že tato **hypotéza byla potvrzena**. Za perspektivní považuje práci u policie 22 % oslovených policistů a za spíše perspektivní 59 % dotázaných. Pouhých 5 % respondentů uvedlo, že práci u policie nepokládá za perspektivní a 14 % za spíše neperspektivní. Ve svém současném zaměstnání je 22 % oslovených policistů spokojeno a 57 % policistů spíše spokojeno. Pouze 8 % dotázaných vyjádřilo nespokojenost a 13 % bylo spíše nespokojených. Na otázku, týkající se toho, co jim jejich zaměstnání poskytuje především, uvedlo finanční zajištění 42 % a jistotu stálého zaměstnání 37 % dotázaných policistů. Finanční ohodnocení za svoji práci považuje za dostatečné 7 % dotázaných, za spíše dostatečné je pokládá 43 % respondentů. Za nedostatečné označilo finanční ohodnocení své práce 18 % a za spíše nedostatečné 32 % oslovených policistů. Finanční jistota pak motivuje setrvat ve služebním poměru tři čtvrtiny dotázaných policistů.

Nejvíce respondentů, kteří pokládají práci u policie za perspektivní, bylo ve věku 31-35 let, za spíše perspektivní pak ve věku 36-45 let. Obdobně tomu bylo u otázky, týkající se současné pracovní spokojenosti, v níž se kladně vyjádřili nejvíce respondenti ve stejných věkových kategoriích. Finanční ohodnocení za svoji práci nejvíce považují za dostatečné policisté s délkou služby 16-25 let, což může být ovlivněno jejich lepším služebním zařazením v rámci kariérního řádu a tarifními stupni, ve kterých se automaticky posouvají s délkou služby. Významný podíl spokojených či spíše spokojených respondentů také tvoří policisté zařazení na Službě kriminální policie a vyšetřování a s dosaženým vysokoškolským vzděláním.

Z odpovědí vyplývá, že převážná většina oslovených policistů pokládá práci u policie spíše za perspektivní a poskytuje jim především finanční zajištění a jistotu stálého zaměstnání. Za relativně dostatečné považuje finanční ohodnocení své práce polovina dotázaných policistů. Třetina respondentů jej považuje za spíše nedostatečné a pouze necelá pětina vnímá ohodnocení své práce jako nedostatečné. Finanční zajištění spojené se službou u policie pak motivuje setrvat ve služebním poměru převážnou většinu oslovených policistů.

- Hypotéza H2: *„Policisté považují za jeden z nejvíce motivujících faktorů nárok na výsluhový příspěvek a na jeho vyplácení po skončení služebního poměru, v horizontu dalších let, spoléhají.“*

Provedenou analýzou dat, získaných zejména z odpovědí, týkajících se výsluhového příspěvku, **byla hypotéza potvrzena**. Dvě třetiny dotázaných policistů označilo příspěvek za službu, po skončení služebního poměru, za zaměstnaneckou výhodu, která má pro ně největší význam. Vizi výsluhového příspěvku pro svoji motivaci ke službě u policie považuje za jeden z nejvýznamnějších faktorů více než polovina dotázaných a téměř pětina dokonce za nejvýznamnější. Necelá čtvrtina respondentů uvedla, že je pro ně méně významná, avšak žádný z dotazovaných policistů nevedl, že by pro něj bylo vyplácení příspěvku za službu bezvýznamné. Z odpovědí rovněž vyplynulo, že téměř třetina dotázaných by ukončila svůj služební poměr v případě, že by v budoucnu došlo ke zrušení nároku na výsluhový příspěvek.

Jako nejvýznamnější zaměstnaneckou výhodu označilo příspěvek za službu po skončení služebního poměru nejvíce dotázaných s délkou služby 16-25 let a druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti s délkou služby 11-15 let. S délkou služby do pěti let neoznačil tuto výhodu žádný z dotázaných policistů. Obdobně tomu bylo u otázky, týkající se vize výsluhového příspěvku. Jako jednoho z nejvýznamnějších motivačních faktorů ke službě u policie jej považovali nejvíce oslovení policisté s délkou služby 11-15 let a následně s délkou služby 16-25 let. Naopak za méně významný byl považován pouze několika policisty s délkou služby do pěti let.

Ze získaných dat je zřejmé, že příspěvek za službu je významnější zejména pro ty policisty, jichž se nárok na výsluhový již bezprostředně týká, nebo se k nároku na jeho vyplácení délkou služby blíží.

- Hypotéza H3: *„Nárok na výsluhový příspěvek po skončení služebního poměru považují policisté za důležitější, než kterékoli jiné výhody poskytované zaměstnavatelem.“*

Hypotéza sleduje důležitost nároku na výsluhový příspěvek oproti ostatním zaměstnaneckým benefitům, které jsou policistům poskytovány, přičemž analýzou dat **byla hypotéza potvrzena**. Jako zaměstnaneckou výhodu, která má pro policisty největší význam, uvedlo právě příspěvek za službu po skončení služebního poměru 66 % dotázaných. Druhou

nejpočetnější skupinou pak bylo 19 % respondentů, kteří označili šest týdnů dovolené, 8 % uvedlo příspěvek na rekreační pobyt, sportovní či kulturní aktivity a 7 % příspěvek na penzijní připojištění. Na otázku, zda považují současné benefity poskytované zaměstnavatelem za dostatečné, odpověděla záporně téměř jedna polovina dotázaných policistů a další jedna třetina se domnívá, že spíše ne. Pouhých 5 % respondentů současné benefity poskytované policií svým zaměstnancům pokládá za dostatečné.

Z uvedeného je zjevné, že pro policisty je příspěvek za službu nejdůležitější zaměstnaneckou výhodou a s ostatními poskytovanými benefity jsou spíše nespokojeni. Podle mého názoru je však otázkou, zda by jakékoli posílení benefitů ze strany policie, dokázalo předčít právě výhodu výsluhového příspěvku.

- Hypotéza H4: „*Policisty motivuje k setrvání ve služebním poměru spíše finanční zajištění a jistota stálého zaměstnání, které práce u policie poskytuje, než sama náplň jejich práce.*“

Provedenou analýzou odpovědí, týkající se pracovní motivace policistů, **byla hypotéza potvrzena**. Na otázku, co policistům jejich současné zaměstnání poskytuje především, uvedlo 42 % dotázaných finanční zajištění a 37 % jistotu stálého zaměstnání. Uspokojení z vykonané práce označilo pouze 5 % respondentů. Na otázku primární motivace k setrvání ve služebním poměru uvedlo finanční jistotu 76 % respondentů. Naproti tomu pracovní náplň je hlavním motivačním faktorem pro pouhých 10 % dotázaných policistů. U otázky motivace k dosahování kvalitních pracovních výsledků označilo 29 % dotázaných, že nejsou dostatečně motivováni a 36 % se cítí spíše nedostatečně motivovaných. Pouze 4 % respondentů uvedlo, že k dosahování kvalitních pracovních výkonů jsou dostatečně motivováni.

Jako nejvíce demotivující faktor pracovní motivace označila téměř polovina oslovených policistů přílišnou byrokratizaci práce. V současné, pro mnohé obtížné době, kdy země procházela ekonomickou recesí, potýká se s nezaměstnaností a většina populace nedosahuje ani průměrné mzdy, je pro většinu oslovených policistů jejich zaměstnání především zdrojem příjmů a relativní jistoty stálého zaměstnání. Přesto, že je jejich práce mnohdy nenaplňuje, a přes některá negativa, která měla v poslední době na policisty nemalé socioekonomické dopady, převážná většina z oslovených policistů o ukončení služebního poměru vůbec neuvažuje.

4.3 Závěry pro využití v praxi

Provedeným výzkumem bylo zjištěno, že i přes nedávné redukování početních stavů policistů a snižování jejich mezd, většina dotázaných policistů stále považuje práci u policie za spíše perspektivní zaměstnání. Ve svém současném zaměstnání je spíše spokojena více než polovina dotázaných, s vyšší mzdy je spíše spokojena téměř polovina dotázaných policistů.

V letošním roce došlo k navýšení mezd policistů o 2 % do pohyblivých složek mzdy a současná vláda plánuje v průběhu roku 2014 navýšení mezd o 2 % všem státním zaměstnancům, tedy i policistům. Průběžně se také vedou jednání o navrácení 10 % ze základního tarifu, o něž byly v roce 2010 platy příslušníků bezpečnostních sborů sníženy a ke kterému by podle optimistických odhadů mohlo dojít od roku 2015. Podle některých předpokladů by v budoucnu mělo nastat rovněž k tzv. rozmrazení platů příslušníků bezpečnostních sborů, což by mělo vést k jejich následným pravidelným valorizacím. To vše by nepochybně vedlo k většímu počtu policistů spokojených s finančním ohodnocením své práce. Tato spokojenost by se pak nesporně projevila pozitivně na jejich pracovní motivaci.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že nárok na výsluhový příspěvek považuje za jeden z nejvýznamnějších motivačních faktorů pro službu u policie většina dotázaných. Ze shromážděných dat je zřejmé, že pro většinu oslovených policistů se jedná o nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu, s níž je služba u policie spojena. Mnohdy se hovoří o zrušení či omezení tohoto nároku, zejména v souvislosti s vyplácením přemrštěných částek některým bývalým vysokým služebním funkcionářům. Přesto zrušení tohoto nároku by bylo odebráním nejvýraznějšího benefitu, který služební poměr policistům poskytuje. V případě jeho zrušení by se dalo očekávat, že bezpečnostní sbor opustí řada policistů, kteří právě nárok na výsluhový příspěvek považují za nejpodstatnější.

V rámci výzkumu jedna třetina dotázaných policistů uvedla, že v případě zrušení nároku na výsluhový příspěvek by nadále nesetrvávala ve služebním poměru. Ačkoli výsledek výzkumu nelze zobecňovat, masivní odchody policistů by podle mého názoru bylo možné očekávat. Nahrazení těchto policistů by pak mohlo trvat i několik let. Přesto se domnívám, že k určitému omezení výše výsluhového příspěvku by mělo dojít, například jeho výpočtem ze základního tarifu, aby nemohlo docházet k jeho umělému navyšování, zejména prostřednictvím udílení vysokých odměn.

Vlastním výzkumem bylo dále zjištěno, že oslovené policisty motivuje více finanční zajištění a jistota stálého zaměstnání než náplň jejich práce. Toto zjištění může mít, podle mého názoru, původ v ekonomické situaci, v níž se naše země v poslední době nacházela. Domnívám se, že ekonomická krize, inflace, splácení hypoték, starost o uživení rodiny a další okolnosti, vedou stávající policisty k tomu, aby uvažovali více materiálně. Ačkoli se stále ještě hovoří o práci policisty jako o poslání, tento nehmotný prvek se v dnešní době očividně vytrácí. K tomu lze také přičíst zjevně nedostatečnou pracovní motivovanost, neboť pouze 4 % policistů oslovených v rámci výzkumu uvedlo, že jsou dostatečně motivováni k dosahování kvalitních pracovních výkonů. Zřejmě právě z těchto důvodů pouze 10 % dotázaných policistů uvedlo, že pracovní náplň je pro ně hlavním motivačním faktorem.

Podle mého názoru je třeba ze strany přímých nadřízených policisty více motivovat. Bezpochyby je nelze za současné situace, kdy se nejen policie potýká s nedostatkem finančních prostředků, motivovat výhradně finančně. Existuje však řada dalších možností, kterými lze jejich pracovní motivaci pozitivně ovlivnit. Mnohdy postačí ústní ocenění práce policisty, poděkování za odvedenou práci či projev uznání ze strany nadřízeného. Dalším nepeněžním oceněním může být také například udělení služební medaile za věrnost dělesloužícím policistům. Takovéto ocenění téměř nic nestojí, avšak policisty bývá zpravidla vnímáno jako významný projev uznání ze strany zaměstnavatele a nesporně může podněcovat jejich hrdost na příslušnost k policii.

4.4 Možnosti sociální pedagogiky v oblasti pracovní motivace

Sociální pedagogika nemá dodnes jasně vymezený předmět zkoumání a řadou autorů jsou předkládána mnohá pojetí a rozdílné názory na její obsah. Sociální pedagogika tak bývá chápána jako pedagogika prostředí, pedagogické ovlivňování sociálně problémových jedinců a skupin či v nejširším smyslu celá pedagogika jako věda o výchově, která má vždy sociální funkci.⁶⁸ Naše současná sociální pedagogika se zabývá vztahem člověka a společnosti, otázkami socializace a resocializace. Předmětem sociální pedagogiky nejsou pouze problémoví jedinci či skupiny, ale zaměřuje se na celou společnost.

⁶⁸ RES, David. *Psychická zátěž u policistů a její zvládnutí*. Brno, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno. Vedoucí bakalářské práce Antonín Řehoř. S. 38

Metody a prostředky sociální pedagogiky lze rovněž úspěšně využít v řízení lidských zdrojů. Mohou být užity pro vytváření vhodného sociálního klimatu na pracovištích a k podpoře při problémech a fungování v pracovní oblasti. Řada řídicích pracovníků v rámci policie má právnické či ekonomické vzdělání, avšak praxe nám ukazuje, že při vedení lidí to mnohdy nestačí. Práce s lidmi, nejen u policie, zabírá vedoucím pracovníkům značnou část jejich pracovního času, z čehož zřetelně vyplývá význam znalosti sociální pedagogiky pro úspěšné vedení lidí.

Uplatňování prostředků sociální pedagogiky je dáno tím, že vedoucí pracovník jednak ovlivňuje pracovní jednání svých podřízených a jednak je i vychovává. Prosazování poznatků sociální pedagogiky při ovlivňování pracovního jednání spočívá zejména v regulaci sociálních vztahů mezi zaměstnanci a v řízení sociálních vztahů mezi zaměstnanci a managementem organizace. Ke splnění těchto cílů může sociální pedagogika vytvářet a udržovat vnitřní soudržnost pracovních skupin a sladovat potřeby pracovních skupin s požadavky managementu organizace.

V oblasti vedení lidí se sociální pedagogika může zabývat rovněž tím, jaké vlastnosti musí mít sociální prostředí organizace, aby byly sladovány zájmy a cíle zaměstnanců se zájmy a cíli organizace a jaké musí být pracovní skupiny, aby docházelo k harmonizaci jejich cílů a norem s cíli a normami organizace.

Sladění potřeb zaměstnanců s požadavky organizace pak vytváří žádoucí pracovní prostředí a významně pozitivně ovlivňuje pracovní motivaci zaměstnanců. Nejinak by tomu mělo být i uvnitř policie, ačkoli jakožto ozbrojený bezpečnostní sbor má svá specifika a ne vždy je zde možné sladit potřeby policistů s požadavky policie a zájmy státu a jeho společnosti. Přesto se domnívám, že lze metodami a prostředky sociální pedagogiky připravit vedoucí pracovníky policie k úspěšnému vedení svých podřízených.

4.5 Dílčí závěr

V praktické části diplomové práce jsem se zaměřil na okolnosti, ovlivňující pracovní motivaci policistů Policie České republiky. Primárním cílem praktické části závěrečné práce bylo zjistit proč i přes řadu negativních dopadů v poslední době, policisté nadále plní své každodenní úkoly a co je i v dnešní nelehké době motivuje k výkonu policejní práce. Dalším

dílčím cílem bylo zjistit, jakým způsobem a do jaké míry policie motivuje kvalifikované a spolehlivé pracovníky k setrvání ve služebním poměru.

Provedeným výzkumem jsem zjistil, že převážnou část policistů motivuje k výkonu služby především finanční zajištění a pracovní jistota, kterou práce u policie poskytuje. Dostatek pracovní motivace ze strany svého zaměstnavatele, tedy Policie České republiky, většina oslovených policistů spíše nepocítuje. Obdobně je tomu v oblasti zaměstnaneckých výhod poskytovaných policií, které většina dotázaných policistů považuje spíše za nedostatečné. Na základě shromážděných dat jsem se pak pokusil nastínit, kde by bylo možné hledat institucionální rezervy ke zvýšení profesní motivace policistů.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se věnoval objasnění pojmu motivace a motivujících a demotivujících faktorů působících na jednotlivce a skupiny. Dále jsem v ní představil jeden z bezpečnostních sborů - Policii České republiky a popsal způsob řízení a strukturu organizace. Přiblížil jsem úkoly, které musí policisté plnit, nároky, jež jsou na ně kladeny a rizika, která tato profese obnáší. Ve své závěrečné práci jsem se také věnoval způsobům odměňování policistů a jejich institucionálnímu zabezpečení. V praktické části diplomové práce jsem se pak zaměřil na okolnosti, které ovlivňují pracovní motivaci policistů.

Primárním cílem závěrečné práce bylo zjistit proč i přes některé negativní události minulých let, které měly na policisty nemalé ekonomické a sociální dopady, policisté nadále plní své každodenní pracovní povinnosti a co je nadále motivuje k výkonu jejich povolání. Dílčím cílem pak bylo zjistit, zda policie dostatečně motivuje policisty k tomu, aby setrvali ve služebním poměru. V závěru práce jsem se pokusil nastínit možnosti ke zvýšení profesní motivace policistů.

Provedeným výzkumem jsem zjistil, že valná většina policistů je k výkonu služby motivována zejména finančním zajištěním a pracovní jistotou, jež práce u policie poskytuje. Majorita oslovených policistů spíše pociťuje nedostatek pracovní motivace ze strany svého zaměstnavatele a rovněž většina dotázaných policistů považuje zaměstnanecké výhody spíše za nedostatečné.

Ačkoli převážná většina policistů setrává ve služebním poměru a jejich odchody v posledních letech jsou projevem běžné fluktuace, je stále třeba hledat institucionální rezervy ke zvýšení pracovní motivace stávajících policistů. A jestliže se policie potýká s nedostatkem finančních prostředků, je nutné pracovní motivaci policistů pozitivně ovlivňovat alespoň nepeněžními formami.

Důležitým aspektem je kvalitní komunikace mezi nadřízenými a jejich podřízenými. Rovněž sociální klima na pracovišti a kvalitní pracovní vztahy jsou silnými faktory, ovlivňujícími motivaci zaměstnanců a ze strany vedoucích pracovníků by jim měla být věnována patřičná pozornost. Významnými prvky v ovlivňování pracovní motivace jsou také například spravedlivost při udělování odměn, korektní přístup nadřízeného, jeho zájem o své podřízené či ochota jim naslouchat.

Pracovní motivace je značně obsáhlé téma, které by však měli pracovníci v řídicích funkcích policie, chtějí-li být ve vedení lidí úspěšnější, zvládnout do té míry, aby dokázali využít všech dostupných prostředků k pozitivnímu ovlivňování pracovní motivace svých podřízených.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.
- [2] Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod.
- [3] Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky.
- [4] Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.
- [5] Nařízení vlády č. 454/2012 Sb., kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2013.
- [6] Ministerstvo vnitra ČR, Nařízení MV ČR č. 40. Praha: MV ČR, 2010.
- [7] Ministerstvo vnitra ČR, Vyhláška č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, Praha: MV ČR, 2004.
- [8] Rozkaz policejního prezidenta č. 154/2011 ze dne 26. 7. 2011, o profesní etice Policie České Republiky.
- [9] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 str. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [10] ATKINSON, Rita L., et al. *Psychologie*. 2. vydání. Praha: Portál, 2003, 751 s.
- [11] BAKOŠOVÁ, Z. *Sociální pedagogika jako životná pomoc*. 3. vydání. Bratislava: Public Promotion, s.r.o., 2008, 249 s. ISBN 978-80-969944-0-3.
- [12] BLAŽEK, Ladislav. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [13] ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 4. vydání. Praha: Portál, 2004, 272 s. ISBN 80-7178931-3.
- [14] HORÁK, Rudolf., *Management*. Brno: IMS Brno, 2008.
- [15] HORNÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [16] KLAPILOVÁ, S. *Kapitoly ze sociální pedagogiky*. Dotisk 1. vydání z r. 1996. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2000, 63 s. ISBN 80-7076-669-8.
- [17] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3.
- [18] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [19] KRAUS, Bohuslav, SÝKORA, Petr, *Sociální pedagogika I*, Brno: IMS Brno, 2009.

- [20] KRAUS, Bohuslav. *Základy sociální pedagogiky*. 1. vydání. Praha: Portál, 2008, 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3.
- [21] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum, 1994, 192 s. ISBN 80-7169-121-6.
- [22] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*, 1. vydání. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [23] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2. vydání. Praha: Academia, 2009, 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
- [24] NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, a. s., 1993, 679 s. ISBN 80-85603-34-9.
- [25] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 120 s. 978-80-247-2042-5.
- [26] PILAŘOVÁ, Irena. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. Praha: Management Press, 2004, 136 s. ISBN 80-7261-102-X.
- [27] RADVAN, Eduard, VAVŘÍK, Michal, *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*, Brno: IMS Brno, 2009.
- [28] RES, David. *Psychická zátěž u policistů a její zvládnání*. Brno, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno. Vedoucí bakalářské práce Antonín Řehoř.
- [29] ŘEHOŘ, Antonín, *Management a marketing*. Brno: IMS Brno, 2007.
- [30] ŘEHOŘ, Antonín, ŠIGUT, Zdeněk. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: IMS Brno, 2009.
- [31] STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010, 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5.
- [32] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 3*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008, 168 s. ISBN 978-80-247-1527-8.
- [33] VODÁČKOVÁ, Daniela, et al. *Krizová intervence*. 1. vydání. Praha: Portál, 2002, 544 s. ISBN 80-7178-696-9.
- [34] VOKUŠ, Jiří. *Policie České republiky*, 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2010, 84 str. ISBN 978-80-254-7701-4.
- [35] VÍZDAL, František, *Základy psychologie*, Brno: IMS Brno, 2009.
- [36] VYMĚTAL, Štěpán, et al. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR*. 1. vydání. Praha: Themis, 2010, 79 s. ISBN 978-80-7312-065-8.

- [37] Policejní síť Intranet – Policejní prezidium České republiky, Odbor personální. Prezentace „Úbytky početních stavů policistů v útvech Policie ČR“, ze dne 10. 6. 2012.
- [38] *Jak stát platí policisty od roku 2006* [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.policista.cz/clanky/reportaz/jak-stat-plati-policisty-od-roku-2006-859>
- [39] *Příští rok přibude 1000 policistů, zamíří hlavně na Ostravsko* [online]. [cit. 2013-09-20]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/242844-pristi-rok-pribude-1000-policistu-zamiri-hlavne-na-ostravsko/>
- [40] *Vzdělání, klíč k profesionalitě* – Odbor bezpečnostního výzkumu a policejního vzdělávání Ministerstva vnitra České republiky [online]. [cit. 2012-01-25]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelani-klic-k-profesionalite.aspx>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Maslowova pyramida potřeb	18
Obr. 2. Symbol Policie České republiky	28
Obr. 3. Vzor služebního průkazu příslušníka policie	32
Obr. 4. Vývoj početních stavů policistů Policie České republiky	57
Obr. 5. Vývoj platového tarifu příslušníků bezpečnostních sborů	58

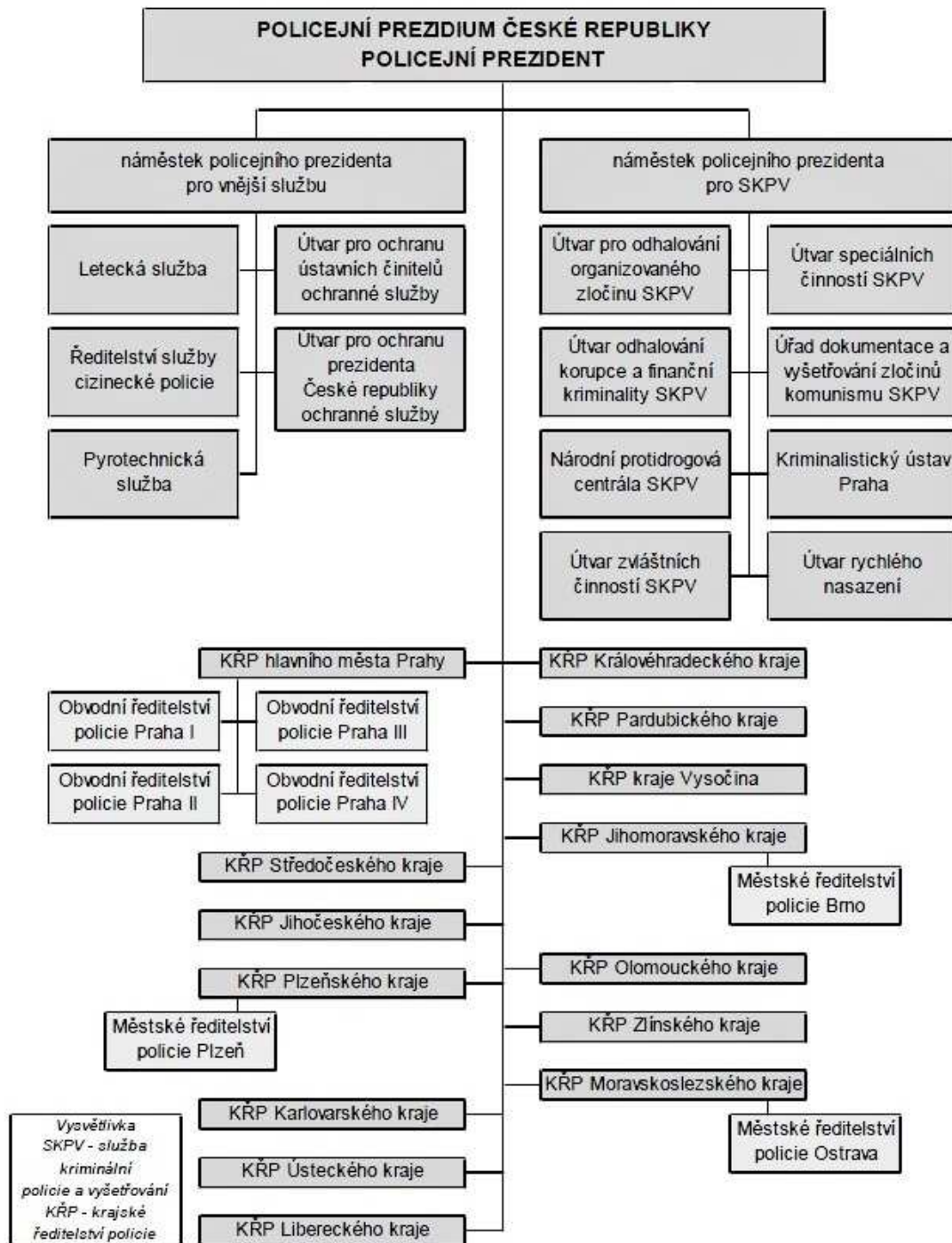
SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1. Rozdělení respondentů podle věku	64
Graf č. 2. Rozdělení respondentů podle délky služby	65
Graf č. 3. Rozdělení respondentů podle vzdělání	66
Graf č. 4. Rozdělení respondentů podle zařazení	66
Graf č. 5. Analýza otázky č. 1: Považujete práci u policie za perspektivní?	67
Graf č. 6. Analýza otázky č. 2: Jste ve svém současném zaměstnání spokojen/a?	68
Graf č. 7. Analýza otázky č. 3: Co Vám současné zaměstnání poskytuje především?	68
Graf č. 8. Analýza otázky č. 4: Považujete finanční ohodnocení své práce za dostatečné?	69
Graf č. 9. Analýza otázky č. 5: Jste dostatečně motivován/a k dosahování kvalitních pracovních výsledků?	70
Graf č. 10. Analýza otázky č. 6: Který z faktorů Vás v současnosti motivuje setrvat nadále ve služebním poměru?	71
Graf č. 11. Analýza otázky č. 7: Považujete současné benefity poskytované zaměstnavatelem za dostatečné?	72
Graf č. 12. Analýza otázky č. 8: Označte jednu ze zaměstnaneckých výhod, která má pro Vás největší význam	72
Graf č. 13. Analýza otázky č. 9: Jak důležitá je vize výsluhového příspěvku pro Vaši motivaci ke službě u policie?	73
Graf č. 14. Analýza otázky č. 10: Jaká je podle Vás současná situace v policii?	74
Graf č. 15. Analýza otázky č. 11: Co považujete za nejvíce demotivující faktor v rámci Vaší pracovní motivace?	74
Graf č. 16. Analýza otázky č. 12: Co by Vás vedlo k ukončení služebního poměru?	75
Graf č. 17. Analýza otázky č. 13: Uvažujete v současnosti o ukončení služebního poměru?	76
Graf č. 18. Analýza otázky č. 14: V jakém časovém horizontu hodláte ukončit služební poměr?	76
Graf č. 19. Analýza otázky č. 15: Setrváte ve služebním poměru i v případě, že by v budoucnu došlo ke zrušení výsluhového příspěvku?	77

















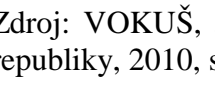
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační schéma Policie České republiky.
- P II Služební hodnosti a hodnostní označení příslušníků Policie České republiky.
- P III Etický kodex Policie České republiky.
- P IV Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2013.
- P V Plánované a skutečné početní stavy policistů k 1. únoru 2014.
- P VI Dotazník.

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY.



PŘÍLOHA P II: SLUŽEBNÍ HODNOSTI A HODNOSTNÍ OZNAČENÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY.

	Hodnostní označení: rotný (rtn.) Rank Title: Staff Sergeant (SSgt.) Služební hodnost: referent Police Rank: Officer
	Hodnostní označení: strážmistr (stržm.) Rank Title: Sergeant (Sgt.) Služební hodnost: vrchní referent Police Rank: Senior Officer
	Hodnostní označení: nadstrážmistr (nstržm.) Rank Title: Sergeant (Sgt.) Služební hodnost: asistent Police Rank: Master Officer
	Hodnostní označení: podpraporčík (pprap.) Rank Title: Warrant Officer (WO.) Služební hodnost: vrchní asistent Police Rank: Chief Master Officer
	Hodnostní označení: praporčík (prap.) Rank Title: Warrant Officer (WO.) Služební hodnost: inspektor Police Rank: Inspector
	Hodnostní označení: nadpraporčík (nprap.) Rank Title: Warrant Officer (WO.) Služební hodnost: vrchní inspektor Police Rank: Chief Inspector
	Hodnostní označení: podporučík (ppor.) Rank Title: Second Lieutenant (2nd Lt.) Služební hodnost: vrchní inspektor Police Rank: Chief Inspector
	Hodnostní označení: poručík (por.) Rank Title: Lieutenant (Lt.) Služební hodnost: komisař Police Rank: Commissioner
	Hodnostní označení: nadporučík (npor.) Rank Title: First Lieutenant (1st Lt.) Služební hodnost: komisař Police Rank: Commissioner
	Hodnostní označení: kapitán (kpt.) Rank Title: Captain (Capt.) Služební hodnost: vrchní komisař Police Rank: Chief Commissioner
	Hodnostní označení: major (mjr.) Rank Title: Major (Maj.) Služební hodnost: vrchní komisař Police Rank: Chief Commissioner
	Hodnostní označení: podplukovník (pplk.) Rank Title: Lieutenant Colonel (Lt. Col.) Služební hodnost: rada Police Rank: Counsellor
	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
	Hodnostní označení: brigádní generál (brig. gen.) Rank Title: Brigadier General (Brig. Gen.)
	Hodnostní označení: generálmajor (genmjr.) Rank Title: Major General (Maj. Gen.)
	Hodnostní označení: generálporučík (genpor.) Rank Title: Lieutenant General (Lt. Gen.)
	Prezident republiky může jmenovat policejního prezidenta, jeho náměstka nebo vedoucího organizační části Policie České republiky do generálské hodnosti. 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.

Zdroj: VOKUŠ, Jiří. *Policie České republiky*, 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2010, s. 10-11. ISBN 978-80-254-7701-4.

PŘÍLOHA P III: ETICKÝ KODEX POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY.

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

1. Cílem Policie České republiky je

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

2. Základními hodnotami Policie České republiky jsou

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

3. Závazkem Policie České republiky vůči společnosti je

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

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

4. Závazkem vůči ostatním příslušníkům Policie České republiky je

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

5. Osobním a profesionálním přístupem příslušníků Policie České republiky je

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

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

PŘÍLOHA P IV: STUPNICE ZÁKLADNÍCH TARIFŮ PRO PŘÍSLUŠNÍKY BEZPEČNOSTNÍCH SBORŮ PRO ROK 2013.

Příloha č. 1 k nařízení vlády č. 454/2012
Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2013
(v Kč měsíčně)

tarifní stupeň	počet let započítat praxe	tarifní třída										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	do 3 let	12 740	13 820	15 000	16 270	17 660	19 160	20 790	22 550	24 470	26 550	28 800
2	do 6 let	13 220	14 340	15 560	16 880	18 320	19 880	21 570	23 400	25 390	27 540	29 880
3	do 9 let	13 720	14 880	16 150	17 520	19 010	20 620	22 370	24 280	26 340	28 580	31 010
4	do 12 let	14 230	15 440	16 750	18 180	19 720	21 400	23 210	25 190	27 330	29 650	32 170
5	do 15 let	14 770	16 020	17 380	18 860	20 460	22 200	24 090	26 130	28 350	30 760	33 380
6	do 18 let	15 320	16 620	18 030	19 570	21 230	23 030	24 990	27 110	29 420	31 920	34 630
7	do 21 let	15 890	17 250	18 710	20 300	22 030	23 900	25 930	28 130	30 520	33 120	35 930
8	do 24 let	16 490	17 890	19 410	21 060	22 850	24 800	26 900	29 190	31 670	34 360	37 280
9	do 27 let	17 110	18 560	20 140	21 850	23 710	25 730	27 910	30 280	32 860	35 650	38 680
10	do 30 let	17 750	19 260	20 900	22 670	24 600	26 690	28 960	31 420	34 090	36 990	40 130
11	do 33 let	18 420	19 980	21 680	23 530	25 520	27 690	30 050	32 600	35 370	38 380	41 640
12	nad 33 let	19 110	20 730	22 500	24 410	26 480	28 730	31 180	33 830	36 700	39 820	43 200
SLUŽEBNÍ HODNOST	referent	vrchní referent	asistent	vrchní asistent	inspektor	vrchní inspektor	komisař	vrchní komisař	rada	vrchní rada	vrchní státní rada	
VZDĚLÁNÍ	střední/ střední s výučním listem	střední s maturitní zkouškou	střední s maturitní zkouškou	střední s maturitní zkouškou	střední s maturitní zkouškou	střední s maturitní zkouškou/ vyšší odb.	vyšší odborné/ VŠ - Bc.	VŠ - Bc.	VŠ - Mgr.	VŠ - Mgr.	VŠ - Mgr.	
TRVÁNÍ SL. POMĚRU	-	-	-	2 roky	3 roky	5 let	6 let	7 let	9 let	10 let	12 let	
HODN. OZNAČENÍ	rtn.	stržm.	nstržm.	pprap.	prap. nprap.	nprap. ppor.	por. npor.	kpt. mjr.	pplk. plk.	plk.	plk.	

Příloha č. 2 k nařízení vlády č. 454/2012
Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2013 zvýšená o 10 %
(v Kč měsíčně)

tarifní stupeň	počet let započítat praxe	tarifní třída										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	do 3 let	14 020	15 210	16 500	17 900	19 430	21 080	22 870	24 810	26 920	29 210	31 680
2	do 6 let	14 550	15 780	17 120	18 570	20 160	21 870	23 730	25 740	27 930	30 300	32 870
3	do 9 let	15 090	16 370	17 770	19 280	20 920	22 690	24 610	26 710	28 980	31 440	34 120
4	do 12 let	15 660	16 990	18 430	20 000	21 700	23 540	25 540	27 710	30 070	32 620	35 390
5	do 15 let	16 250	17 610	19 120	20 750	22 510	24 420	26 500	28 750	31 190	33 840	36 720
6	do 18 let	16 860	18 290	19 840	21 530	23 360	25 340	27 490	29 830	32 370	35 120	38 100
7	do 21 let	17 480	18 980	20 590	22 330	24 240	26 290	28 530	30 950	33 580	36 440	39 530
8	do 24 let	18 140	19 680	21 360	23 170	25 140	27 280	29 590	32 110	34 840	37 800	41 010
9	do 27 let	18 830	20 420	22 160	24 040	26 090	28 310	30 710	33 310	36 150	39 220	42 550
10	do 30 let	19 530	21 190	22 990	24 940	27 060	29 360	31 860	34 570	37 500	40 690	44 150
11	do 33 let	20 270	21 980	23 850	25 890	28 080	30 460	33 060	35 860	38 910	42 220	45 810
12	nad 33 let	21 030	22 810	24 750	26 860	29 130	31 610	34 300	37 220	40 370	43 810	47 520
SLUŽEBNÍ HODNOST	referent	vrchní referent	asistent	vrchní asistent	inspektor	vrchní inspektor	komisař	vrchní komisař	rada	vrchní rada	vrchní státní rada	
VZDĚLÁNÍ	střední/ střední s výučním listem	střední s maturitní zkouškou	střední s maturitní zkouškou	střední s maturitní zkouškou	střední s maturitní zkouškou	střední s maturitní zkouškou/ vyšší odb.	vyšší odborné/ VŠ - Bc.	VŠ - Bc.	VŠ - Mgr.	VŠ - Mgr.	VŠ - Mgr.	
TRVÁNÍ SL. POMĚRU	-	-	-	2 roky	3 roky	5 let	6 let	7 let	9 let	10 let	12 let	
HODN. OZNAČENÍ	rtn.	stržm.	nstržm.	pprap.	prap. nprap.	nprap. ppor.	por. npor.	kpt. mjr.	pplk. plk.	plk.	plk.	

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

PŘÍLOHA P V: PLÁNOVANÉ A SKUTEČNÉ POČETNÍ STAVY POLICISTŮ K 1. ÚNORU 2014.

	Příslušníci					
	Plán. počet polic.	Počet policistů	Počet plac. záloh	Celkem evid. stav	Rozdíl proti plánu	Počet nepl. záloh
Policie ČR - Celkem	39 990	38 801	44	38 845	-1 145	759
Policejní prezidium ČR + SLZ PP ČR	502	478	31	509	7	29
Útvary s celostátní působností	4 265	4 044	3	4 047	-218	80
Krajská ředitelství policie - Celkem	35 223	34 279	10	34 289	-934	650
Policejní prezidium České republiky	502	478	31	509	7	29
Správa logistického zabezpečení	0	0	0	0	0	0
Celkem	502	478	31	509	7	29
Útvar pro odhal.organiz.zločinu SKPV	422	398	0	398	-24	6
Útvar odhal.kor.a fin.krim.SKPV	350	333	0	333	-17	9
Útvar zvláštních činností SKPV	564	541	0	541	-23	10
Národní protidrogová centrála SKPV	165	145	0	145	-20	4
Úřad dokum.a vyš.zloč.komunismu SKPV	20	20	0	20	0	2
Útvar pro ochranu ústavních činitelů	1 210	1 138	0	1 138	-72	10
Útvar pro ochranu prezidenta ČR	213	197	0	197	-16	0
Ředitelství SCP	829	801	3	804	-25	31
Útvar rychlého nasazení	117	113	0	113	-4	0
Letecká služba	50	46	0	46	-4	0
Pyrotechnická služba	68	66	0	66	-2	0
Kriminalistický ústav Praha	138	132	0	132	-6	7
Útvar speciálních činností SKPV	119	114	0	114	-5	1
Celkem	4 265	4 044	3	4 047	-218	80
Krajské ředitelství policie hl.m. Prahy	6 393	6 278	2	6 280	-113	165
Krajské ředitelství policie Středočeského kraje	3 707	3 611	2	3 613	-94	79
Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje	2 244	2 192	0	2 192	-52	30
Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje	2 234	2 201	0	2 201	-33	68
Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje	3 323	3 166	1	3 167	-156	25
Krajské ředitelství policie Královéhradeckého kraje	1 746	1 710	0	1 710	-36	34
Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje	3 517	3 430	1	3 431	-86	66
Krajské ředitelství policie Moravskoslezského kraje	4 026	3 836	0	3 836	-190	43
Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje	1 298	1 265	0	1 265	-33	25
Krajské ředitelství policie Libereckého kraje	1 308	1 270	1	1 271	-37	33
Krajské ředitelství policie Pardubického kraje	1 240	1 212	0	1 212	-28	21
Krajské ředitelství policie kraje Vysočina	1 236	1 208	0	1 208	-28	20
Krajské ředitelství policie Zlínského kraje	1 240	1 217	3	1 220	-20	19
Krajské ředitelství policie Olomouckého kraje	1 711	1 683	0	1 683	-28	22
Celkem	35 223	34 279	10	34 289	-934	650

Poznámka: Uvedená data byla čerpána z IS EKIS II. Bez záruky.

Zdroj: Policejní síť Intranet – Policejní prezidium České republiky, Odbor personální.

PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK.**DOTAZNÍK**

Vážená kolegyně, vážený kolego,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění předloženého dotazníku, jehož výsledky budou základem mého výzkumu, směřujícího ke zjištění profesní motivace policistů Policie České republiky. Dotazník je zcela **anonymní**, je sestaven a zpracováván tak, aby nedošlo k narušení práv na ochranu osobních údajů, a jeho výsledky budou využity výhradně pro potřeby diplomové práce. Při vyplňování dotazníku vyberte vždy pouze jednu možnost a Vámi zvolenou variantu označte prosím křížkem v políčku před nabízenou odpovědí. Předem Vám děkuji za ochotu a velmi si vážím času, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

David Res

Údaje k respondentovi

Pohlaví muž žena

Věk do 30 31-35 36-45 46-55 56 a více

Délka služebního poměru do 5 let 6-10 let 11-15 let 16-25 let nad 25 let

Stupeň dosaženého vzdělání střední s maturitou vyšší odborné vysokoškolské

Zařazení u Policie ČR Vnější služba Služba kriminální policie a vyšetřování jiné

1) Považujete práci u police za perspektivní?

ano spíše ano ne spíše ne

2) Jste ve svém současném zaměstnání spokojen/a?

ano spíše ano ne spíše ne

3) Co Vám současné zaměstnání poskytuje především?

- finanční zajištění
- možnost seberealizace

- možnost karierního růstu
- jistotu stálého zaměstnání
- uspokojení z vykonané práce

4) Považujete finanční ohodnocení své práce za dostatečné?

- ano spíše ano ne spíše ne

5) Jste dostatečně motivován/a k dosahování kvalitních pracovních výsledků?

- ano spíše ano ne spíše ne

6) Který z faktorů Vás v současnosti motivuje setrvat nadále ve služebním poměru?

- pracovní náplň
- finanční jistota
- kolektiv a pracovní vztahy
- snaha o karierní postup
- pohodlnost něco měnit
- obava z jiného zaměstnání
- nevím

7) Považujete současné benefity poskytované zaměstnavatelem za dostatečné?

- ano spíše ano ne spíše ne

8) Označte jednu ze zaměstnaneckých výhod, která má pro Vás největší význam

- šest týdnů dovolené
- preventivní rehabilitace
- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek na rekreační pobyt, sportovní či kulturní aktivity
- příspěvek za službu po skončení služebního poměru

9) Jak důležitá je vize výsluhového příspěvku pro Vaši motivaci ke službě u policie?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> nejvýznamnější | <input type="checkbox"/> jedna z nejvýznamnějších |
| <input type="checkbox"/> méně významná | <input type="checkbox"/> bezvýznamná |

10) Jaká je podle Vás současná situace v policii?

- policie je v krizi
- nepříznivá, s vážnými problémy
- standardní, s běžnými nedostatky
- vynikající, bezproblémová

11) Co považujete za nejvíce demotivující faktor v rámci Vaší pracovní motivace?

- nadměrné množství práce
- přílišná byrokratizace práce
- špatné vztahy na pracovišti
- klientelismus v rámci sboru
- nekvalitní komunikace s nadřízenými
- neodpovídající pracovní podmínky
- nedostatečné ohodnocení práce
- jiné:

12) Co by Vás vedlo k ukončení služebního poměru?

- nabídka zajímavého zaměstnání
- změna prostředí a kolektivu
- vyšší příjem
- větší volnost
- nárok na výsluhový příspěvek
- jiný důvod:

13) Uvažujete v současnosti o ukončení služebního poměru?

- ano ne nevím nechci odpovédět

14) V jakém časovém horizontu hodláte ukončit služební poměr?

- do 3 let
- nemám představu
- do nároku na výsluhový příspěvek
- hodlám setrvat do konce produktivního věku
- nechci odpovédět

15) Setrváváte ve služebním poměru i v případě, že by v budoucnu došlo ke zrušení výsluhového příspěvku?

- ano ne nevím