

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

*Motivování zaměstnanců v organizaci*

*The motivation of employees at an organization*

Eva Šnajdrová

Cheb 2012

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**Fakulta ekonomická**

**Akademický rok: 2012/2013**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Eva ŠNAJDROVÁ**  
Osobní číslo: **K10B0136K**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná ekonomika**  
Název tématu: **Motivování zaměstnanců v organizaci**  
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### **Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na problematiku bakalářské práce a zvolte cíl a metodický postup řešení.
2. Analyzujte problematiku motivování zaměstnanců ve vybraném podniku.
3. Navrhněte opatření k překonání slabých stránek zjištěných ve SWOT analýze.
4. Zpracujte vlastní návrh motivačního programu pro vybraný podnik.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- **BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan.** *Psychologie a sociologie řízení.* Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- **FAIRWEATHER, Alan.** *Jak být motivujícím manažerem.* Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8
- **MAYEROVÁ, Marie.** *Personální management.* Plzeň : ZČU, 1998. ISBN 80-7082-394-1
- **MIKULÁŠTNÍK, Milan.** *Manažerská psychologie.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6
- **ŘÍČAN, Pavel.** *Psychologie osobnosti obor v pohybu.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1174-4

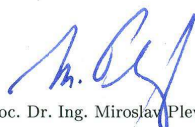
Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 20. srpna 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 7. prosince 2012



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Chebu dne 20. srpna 2012

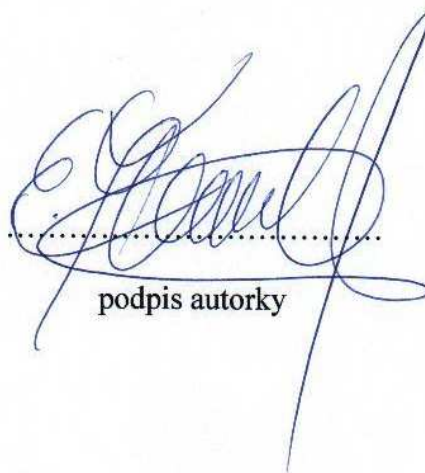
## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„*Motivování zaměstnanců v organizaci*“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů v přiložené bibliografii.

V Chebu, dne 30.11.2012



.....  
podpis autorky

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu této bakalářské práce, panu doktorovi, Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za pomoc, cenné rady a odborné vedení při tvorbě této práce. Nemalý dík patří rovněž panu nadporučíkovi Ing. et Bc. Petru Vlkovi, za vstřícnost a poskytnutí potřebných podkladů a informací. Dále děkuji celé své rodině za obětavou pomoc při péči o mého malého syna a velkou podporu během celého studia.

## Obsah

ÚVOD.....	8
METODIKA PRÁCE .....	10
1 TEORETICKÁ ČÁST .....	11
1.1 Vysvětlení pojmů.....	11
1.1.1 Motivace .....	11
1.1.2 Definice motivace .....	11
1.1.3 Dělení motivace .....	12
1.1.4 Druhy motivace.....	12
1.1.5 Funkce motivace .....	12
1.1.6 Principy motivace .....	13
1.1.7 Motiv.....	14
1.1.8 Stimulace a stimul.....	14
1.2 Zdroje motivace .....	15
1.2.1 Potřeby .....	15
1.2.2 Návyky.....	16
1.2.3 Zájmy .....	17
1.2.4 Hodnoty .....	17
1.2.5 Ideály .....	17
1.3 Dynamika motivace .....	18
1.3.1 Frustrace.....	18
1.3.2 Deprivace .....	19
1.4 Motivace a výkon.....	20
1.4.1 Výkonová motivace .....	21
1.5 Teorie pracovní motivace .....	22
1.5.1 Teorie potřeb.....	22
1.5.2 Teorie ERG .....	23
1.5.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	23
1.5.4 McGregorova teorie XY .....	24
1.5.5 Teorie úspěchu .....	25
1.5.6 Teorie spravedlnosti.....	25
1.6 Motivace pracovního jednání.....	26
1.7 Motivace, výkonnost a podmínky práce .....	27
1.8 Stimulace .....	28
1.8.1 Hmotná odměna.....	28
1.8.2 Obsah práce.....	29
1.8.3 Povzbuzování pracovníků - neformální hodnocení .....	29
1.8.4 Atmosféra pracovní skupiny .....	30
1.8.5 Pracovní podmínky a režim práce .....	30
1.8.6 Externí stimulační faktory .....	30
1.9 Motivační program organizace .....	31
1.9.1 Charakteristika motivačního programu .....	31
1.9.2 Tvorba motivačního programu .....	31
1.10 Systémy zaměstnaneckých výhod .....	33
1.10.1 Fixní systém zaměstnaneckých výhod.....	33
1.10.2 Flexibilní systém zaměstnaneckých výhod.....	33

2 PRAKTICKÁ ČÁST .....	35
2.1 Informace o organizaci Policie České republiky .....	35
2.1.1 Charakteristika Policie ČR.....	35
2.1.2 Organizační struktura Policie.....	35
2.1.3 Legislativní a ekonomické prostředí Policie ČR .....	36
2.2 Obvodní oddělení Policie ČR Plzeň Skvrňany .....	42
2.2.1 Úkol policisty.....	42
2.2.2 Základní povinnosti .....	42
2.2.3 Oprávnění policistů.....	43
2.2.4 Policejní práce.....	43
3 ANALYTICKÁ ČÁST .....	45
3.1 SWOT analýza obecně.....	45
3.2 SWOT analýza Policie ČR .....	46
3.2.1 Silné stránky .....	47
3.2.2 Slabé stránky.....	47
3.2.3 Příležitosti .....	48
3.2.4 Hrozby .....	49
3.3 Dotazníkové šetření .....	50
3.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	50
3.4 Motivační program & navrhovaná opatření.....	62
3.5 Ekonomické zhodnocení navrhovaných opatření .....	69
4. Závěr .....	72
5 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ .....	74
6 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	76
7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ .....	77
8 SEZNAM PŘÍLOH.....	80

## ÚVOD

V níže uvedené bakalářské práci se autorka zabývá motivováním zaměstnanců v organizaci. Autorkou vybranou, sledovanou a dotazovanou skupinou, je sbor policistů obvodního oddělení Policie České republiky v Plzni Skvrňanech. Téma “Motivace zaměstnanců v organizaci“ autorka zvolila z více důvodů. Má s Policií České republiky pozitivní zkušenosti a to jak při běžných kontrolách, tak i vzhledem k osobnímu zážitku, vážné dopravní autonehodě. Dále byla inspirována blízkou osobou, která vykonává policejní práci. Policejní prostředí je pro autorku známé.

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat současný stav motivačních činitelů ve výběrové skupině zkoumaného policejního sboru a následný návrh motivačního programu s doporučeními.

Bakalářská práce je dělena do tří hlavních částí. V první části se autorka zabývá studiem příslušné odborné literatury. V části druhé popisuje zkoumanou organizaci a přibližuje náplň práce dotazovaných pracovníků. Ve třetí části pak autorka analyzuje nasbíraná data a navrhuje motivační program, dále předkládá doporučující opatření.

Teoretická část bakalářské práce je rešerší odborné literatury. Je dále rozdělena do deseti podkapitol. V první podkapitole se autorka zabývá vysvětlením základních pojmů. Ve druhé popisuje zdroje motivace. Předmětem třetí podkapitoly je dynamika motivace. Čtvrtá podkapitola obsahuje rozbor motivace a výkonu. V páté podkapitole rozebírá autorka základní motivační teorie. Náplní šesté podkapitoly je motivace pracovního jednání. Sedmá podkapitola obsahuje popis vzájemné provázanosti mezi motivací, výkonem pracovníků a pracovními podmínkami. Podkapitola osmá je zaměřena na jednotlivé formy stimulace. Devátá podkapitola teoretické části bakalářské práce, popisuje motivační programy a jejich tvorbu. Poslední, desátá podkapitola, se věnuje systémům zaměstnaneckých výhod.

V praktické části bakalářské práce, dělené do dvou kapitol, se autorka zprvu zabývá předložením základních informací o organizaci - zkoumaného policejního sboru, jeho organizační struktuře, úkolech policistů a o policejní práci obecně. Následně autorka uvádí legislativní rámec a nástin ekonomického prostředí uvnitř Policie České republiky. Poté se zaměřuje na zkoumaný policejní sbor v Plzni Skvrňanech. Ve druhé kapitole (celkově třetí kapitole bakalářské práce) analyzuje autorka současné podmínky



a stav v příslušném sboru. Vyhodnocuje zde vlastní provedené dotazníkové šetření. Uvádí výsledky SWOT analýzy a navrhuje řešení pro odstranění slabých stránek v organizaci. Dále se autorka pokouší navrhnout motivační program pro zkoumaný sbor, který doplňuje o doporučení, která by, dle jejího názoru, ovlivnila jak dílčí, tak celkovou motivovanost dotazovaných pracovníků. Navrhovaná opatření a doporučení zhodnocuje autorka i s ohledem na finanční nákladnost předkládaných doporučení, přesněji s ohledem na všudypřítomná a nezbytná úsporná opatření, která významně ovlivňují jak jednotlivá policejní oddělení, tak i chod ve všech ostatních resortech Ministerstva vnitra České republiky.

## **METODIKA PRÁCE**

Bakalářskou práci autorka vyhotovila především za použití odborné literatury, tištěných periodik, databází a zdrojů informací dostupných veřejně z internetu. Umožněno jí bylo rovněž nahlédnutí do vybraných interních dokumentů zkoumaného policejního sboru oproti příslibu mlčenlivosti a s výhradním zákazem na jakékoliv publikování či citování těchto materiálů či jejich částí. Tyto interní materiály pro autorku byly pouze východiskem a vodítkem pro následnou analýzu a vyhodnocování výsledků dotazníkového šetření.

Pro obecné popisy struktury a pracovní činnosti členů policejního sboru autorka prostudovala také příslušný zákon, konkrétně zákon č. 361/2003 Sb. O služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, který obsahuje několik významných změn mající vliv na strukturu a počet příslušníků Police České republiky.

V teoretické části bakalářské práce se, na základě studia odborné literatury a nabytých poznatků získaných během studia, snaží autorka detailněji obsáhnout téma motivace pracovníků v organizaci a ozřejmit základní pojmy a vztahy, které jsou pak východiskem pro podrobnější zkoumání motivačních činitelů, jež ovlivňují výkonnost jednotlivých pracovníků. Klíčové byly pro autorku rovněž připomínky a odborné rady od vedoucího bakalářské práce, pana doktora, Ing. Miroslava Pavláka Ph.D.

V praktické části vychází autorka především z dotazníkového šetření, které provedla ve zkoumaném policejním sboru v Plzni Skvrňanech. Zjištěné výsledky a skutečnosti autorka dále konzultuje s vedoucím, nadporučíkem Ing. et Bc. Petrem Vlkem, který ji dále směřuje z teoretické roviny do roviny praktické a dokresluje tak její představu o fungování systému odměňování u Policie ČR.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

„Motivace se trochu podobá medúze. Každý ví, co to je, ale je obtížné ji popsat nebo definovat..., protože ji nemůžete vidět ani cítit, obtížně ji změříte, jak víte, že existuje?“

(Max Eggert, Bondi Beach, Austrálie, listopad 1998)<sup>1</sup>

## 1.1 Vysvětlení pojmů

### 1.1.1 Motivace<sup>2</sup>

Každý člověk je čistě originálním vrcholem evoluce. Nelze nalézt dva zcela totožné jedince, což je důkazem složitosti lidské bytosti a formulování právě té přesné motivace, která by vždy se stejnou intenzitou, efektivitou a za předem stanovený časový úsek, dovedla oba jedince shodně k již předem vytyčenému cíli „... Právě proto byly vyvinuty různé teorie, které odpovídají různým typům motivace“ (Eggert, 1998, s. 10).

Jakákoli promyšlená činnost člověka, která směřuje k určitému cíli, ve smyslu dosažení pocitu blaha, může být považována za činnost motivovanou, kdy „... Motivaci člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměrňují jeho jednání a prožívání“ (Mayerová, Růžička, 2000, str. 110). Jednotná definice pojmu motivace neexistuje.

### 1.1.2 Definice motivace

„Proces usměrňování, udržování a energetizace chování, který vychází z biologických zdrojů; pojem motivace je v psychologii zatím značně nejednotný; nejčastěji je chápán jako intrapsychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil, energetizace organismu; projevuje se napětím, neklidem, činnostmi směřujícími k porušení rovnováhy; v zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti; za nežádoucí motivaci jsou považovány strach, úzkost, bolest aj.“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 328).

---

<sup>1</sup> EGGERT, M. A. *Motivace. Management do kapsy 3*. Praha: Portál, 2005, 102 s., ISBN 80-7367-010-0

<sup>2</sup> Pojem „motivace“ má původ v latinském „movere“ – hýbatí, pohybovatí. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.

### **1.1.3 Dělení motivace**

**Motivace primární** (primary motivacion) představuje vrozené biologické potřeby, které fungují jako instinkty a vyvíjejí se podmiňováním.

**Motivace sekundární** (secondary motivacion) tvoří naučené sklony chování, jak jeho intenzity a směru, tak i způsobu. Sekundární motivace vycházejí z motivace primární. (Hartl, Hartlová, 2000)

### **1.1.4 Druhy motivace**

**Motivace nevědomá** probíhá v lidském chování na nevědomé úrovni. Jedinec si není vědom pravé příčiny svého chování. Neví, proč se rozhodl tak, jak se rozhodl a ne jinak. Své jednání si neumí rozumově zdůvodnit, například neví, proč se mu zdá najednou kolegyně na pracovišti milá, když se mu před časem jevila jako nesympatická osoba. (Nakonečný, 1997)

**Motivace vědomá** probíhá v lidském organismu na zcela vědomé úrovni. Jedinec si je vědom svého chování. Jedná se o cílené chování vedoucí k uspokojení potřeb a dosahování stanovených cílů. (Nakonečný, 1997)

**Motivace vnitřní** (intrinsic motivation) je spjata s vnitřními podněty jedince, které přicházejí z vnitřku organismu, jako je představa, plán, cíl, žízeň, touha. Tato motivace je příznačná tím, že takto motivovaný jedinec má z práce (činnosti) radost a přináší mu pocit naplnění, protože ji považuje za významnou. Vnitřní motivace bývá zpravidla účinnější než motivace vnější. (Plamínek, 2007)

**Motivace vnější** (extrinsic motivation) vychází z vlivu vnějších motivujících podnětů, které jsou pouze prostředkem k dosažení cíle a motivačním stimulem je právě cíl, například odměna, trest, výsledek práce. Kromě vidiny cíle je také vnějším motivem snaha vyhnout se trestu. Pro některé zaměstnance je hrozba trestu jediným motivačním faktorem. (Plamínek, 2007)

### **1.1.5 Funkce motivace**

Motivace plní trojí funkci: **1. stimuluje chování** (energetizující funkce)

**2. usměřňuje chování** (direktivní funkce)

**3. dává chování smysl**

Motivace udává směr veškeré naší činnosti, dodává energii, aktivizuje fyzické i duševní aspekty člověka, dodává vytrvalost k vykonávání činnosti, motivovaní jedinci vytrvávají u činnosti, než dosáhnou cíle, tj. než uspokojí potřebu.

Zjednodušeně lze říci, že motivace je vše, co člověka vede k cíli, ať je již v podobě dosažení finančního výdělku v zaměstnání, nebo z příjemného pocitu z dobře vykonané práce, či spokojeného stavu po zahnání hladu obědem v restauraci. Také touha po doplnění vzdělání, nebo vidina vyšších výdělků, může být motivací pro studium. Je to proces, který určuje směr, sílu a trvání chování jedince. Motivace je ve své podstatě výkonným tělesem lidského počínání, kterému dávají směr stavy spokojenosti a nespokojenosti (motivy) vedoucí za příjemným pocitem z dosaženého cíle. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

### **1.1.6 Principy motivace**

Vnitřními faktory motivace jsou vrozené tendence označované jako fyziologické potřeby. Vnějšími faktory jsou motivující pobídky (motivátory), k nimž patří peníze, výhody, uznání, zisk apod. Vzájemné působení těchto vnitřních a vnějších faktorů vyvolává dynamiku procesu motivace. Ve složité vnitřní dynamice osobnosti se uplatňují obecné trendy v procesu motivace.

Za dva základní principy motivace lze označit :

***Princip psychického ekvilibria*** (rovnováhy) směřuje motivované jednání člověka k dosažení a udržení vnitřní psychické rovnováhy, a následně k jejímu obnovení, byla-li narušena (odstraňování vnitřních rozporů). Rozhodující roli hraje eliminace negativních pocitů, neúspěchů a provinění týkající se sebehodnocení.

***Princip hédonismu*** (slasti smyslové a psychické), který směřuje veškeré jednání člověka k maximalizaci příjemného a k minimalizaci nepříjemného. Princip hédonismu se vztahuje ke dvěma rovinám. K rovině duchovní a k rovině dílčích i konečných cílů, kdy je člověk díky své motivaci ochoten podstoupit mnohé útrapy, oběti a odříkání, aby si zajistil prostředek k dosažení konečného cíle. (Nakonečný, 2004)

### **1.1.7 Motiv**

„Motivace je souhrnné označení pro motivy a jejich působení. Definovat je proto třeba motiv. Slovo motiv je převzato z latiny, kde *motus* znamená pohyb. Motiv je faktor, který *uvádí do pohybu*. Může jít o pohyb ve fyzikálním prostoru, nebo - v přeneseném smyslu - o pohyb psychický, pohyb myšlenek, představ, přání, rozhodnutí atd., obecně lze říci, že motiv je faktor uvádějící do pohybu ve smyslu jakékoli činnosti či procesu. Motiv je tedy cokoli, co vede k aktivitě.“ (Pavel Říčan, 2007, s. 92).

*Motiv* dává lidskému chování smysl, je považován za vnitřní psychickou sílu (popud, či pohnutku), která je příčinou právě onoho jednání či vystupování člověka. Takové chování úzce souvisí s dosažením určitého stavu vnitřního uspokojení, nebo-li nasycení, či pocitu naplnění finálního psychického stavu z dosaženého cíle. Určuje tedy směr či obsah chování k dosažení určitého cíle. Stejně jako spolu úzce souvisí pojmy „motivace“ a „**motiv**“, tak spolu souvisí pojmy „stimulace“ a „stimul“. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

### **1.1.8 Stimulace a stimul**

Pojmy „stimulace“ a „stimul“ nejsou totožné, stejně jako pojmy „motiv“ a „motivace“. Jejich význam se zdá být podobný, avšak je důležité je od sebe navzájem odlišit.

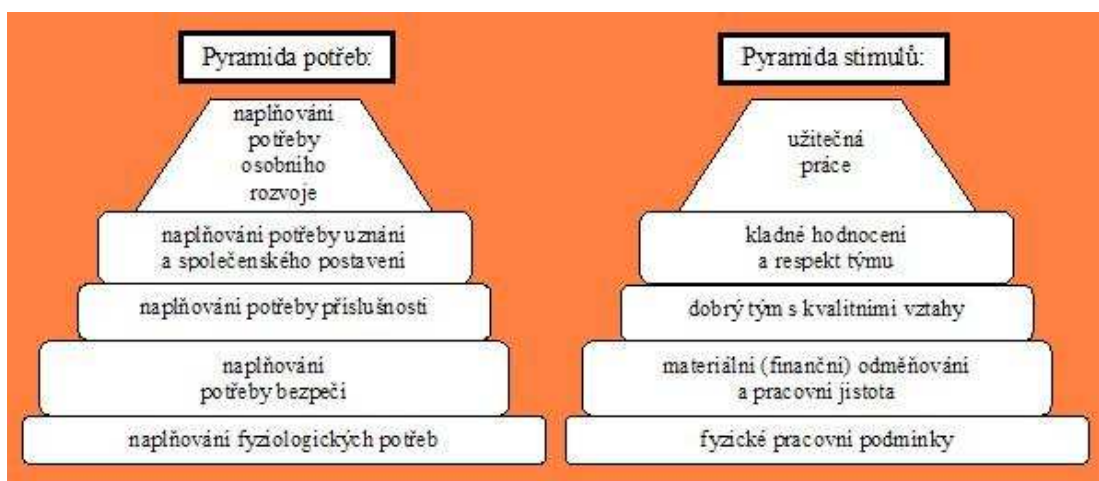
„*Stimulací* rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 364). Stimulování je dlouhodobý proces vytváření vnějších podnětů směřujících k motivování zaměstnanců, který vede k co nejlepšímu výkonu práce.

*Stimul* představuje pobídku zvenčí. Oproti stimulaci je jeho působení spíše krátkodobého charakteru. Typickým stimulem je reklama představující pobídku zákazníkovi ke koupi určitého výrobku či služby. V institucích je běžným stimulem hmotné odměňování. Cílem je správně motivovat a tím vyvolat větší aktivitu, například k pracovní činnosti zaměstnanců. Stimul se stává motivem právě tehdy, až když je pocíťován člověkem jako podnět. Znakem stimulu je změna podmínek či okolností, znakem motivu je odpověď na tuto změnu. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Stimuly se mohou dělit na tzv. impulsy a intencivy.

**Impulsy** jsou intrapsychické podněty upozorňující na změnu v intelektuální či tělesné stránce člověka. Jedná se o stavy těla, jako je bolest zubů, která může být motivem návštěvy zubaře. Tělesná únava často vytvoří motiv odpočinku. Specifické stavy mysli, např. nervozita před zkouškou, může být motivem pro vyhnutí se zkoušce. **Incentivy** představují vnější podněty, které spouštějí jisté motivy vztahující se k vrozeným či naučeným impulsům, například po podání excelentního výkonu je samozřejmě očekávána chvála., „Impulsem či incentivem může být v podstatě cokoli, ale právě jen může, tj. nemusí“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 365).

Obr. č. 1: Pyramida potřeb a stimulů



Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management*, 2000, s. 86. Upraveno

## **1. 2 Zdroje motivace**

Zdroje lze označit za podněty nebo skutečnosti, které vyvolávají lidskou motivaci. Zdroje motivace jsou rozmanité a je jich mnoho. Mezi základní patří podle následující:

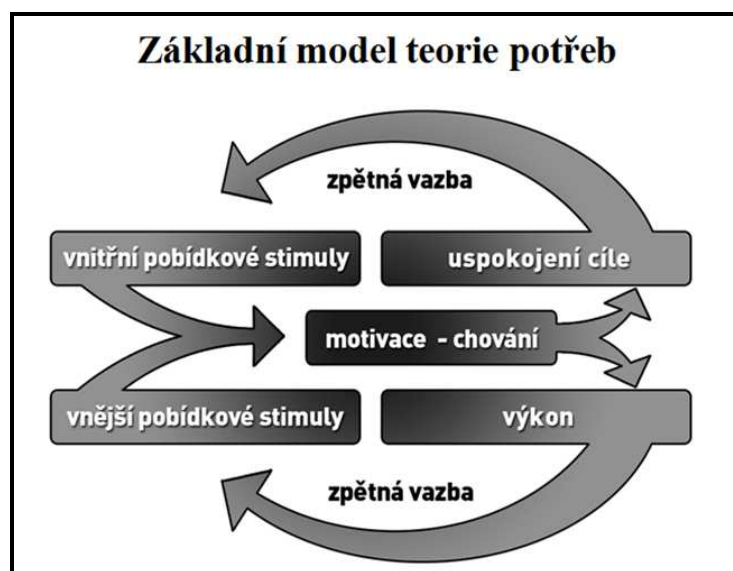
**potřeby – návyky – zájmy – hodnoty – ideály**

### **1.2.1 Potřeby**

Vyjadřují základní formu motivu. Jsou pociťované či prožívané jako nedostatky nebo nadbytky něčeho důležitého a potřebného pro život jedince. Tyto skutečnosti následně motivují jedince k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojí. Nejsou vždy spojeny s činností zaměřenou na překonání uvědomovaného nedostatku, což znamená, že pociťované stavy potřeb existují i na nevědomé úrovni, (například jsou lidé, kteří

se přejídají, i když nemají hlad, vede je k tomu komplex méněcennosti). (Hyhlík, Nakonečný, 1997, Bedrnová, Nový a kol., 2007). Potřeby lze rozdělit v první řadě na **Primární potřeby** (vrozené), které představují potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní. Tyto potřeby jsou vázané na činnost lidského organismu, jsou zcela nezávislé na vnějším sociálním prostředí, objevují se vždy a u všech. Jedná se o potřeby spánku, potravy, tekutin, bezpečí a podobně. V druhé řadě se dělí na **Sekundární potřeby** (získané), které představují potřeby sociální, společenské, psychogenní. Jsou vázané s psychikou jedince a jsou v interakci se společenským prostředím i okolním světem. Jde o potřeby jistoty a bezpečí, sounáležitosti a lásky, seberealizace a podobně. (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Obr. č. 2: Základní model teorie potřeb



Zdroj: EGGERT, M. A. *Motivace. Management do kapsy 3*, 2005, s.14, Upraveno

### 1.2.2 Návyky

Během života má každý člověk tendenci realizovat některé činnosti častěji, nebo je dokonce pravidelně opakovat v určitých typických situacích, jako je osobní hygiena, pravidelný úklid, relaxační aktivity. „Jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 367). Zautomatizované stereotypní činnosti, nebo-li návyky, lze formulovat jako naučené vzorce chování. Tyto vzorce mohou vznikat záměrně i nezáměrně. Pokud dcera pravidelně vídá matku udržovat domácnost v čistotě, je zde pravděpodobnost, že i ona bude v budoucnu pravidelně udržovat pořádek tak, jak to vídala dělat matku.



„Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s.368).

### **1.2.3 Zájmy**

Jsou z psychologického hlediska, svým obsahem, dosti nejednoznačným pojmem. Obecně jsou chápány jako motiv, jsou „... jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací člověka“ (Růžička, 1994, Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 368). Tato aktivizace člověka je spojena se snahou o poznání, zaměření, rozšíření a ovládnutí zájmů, ať již ve smyslu jejich mnohostrannosti, jednostrannosti nebo jejich šíři či hloubce. Existence zájmů utváří osobnost již od brzkého dětství. Stálost zájmů se projevuje až v pubertálním věku a mnohdy se stávají celoživotní zálibou. (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

### **1.2.4 Hodnoty**

Člověk se po dobu svého života běžně setkává s novými a neznámými skutečnostmi, které na něj působí, poznává je a prožívá, následně je také hodnotí, připisuje jim na významu či důležitosti, některé se pro něj stávají hodnotami. „Hodnotou pro konkrétního člověka může být cokoli, záleží na osobních zkušenostech“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 369). Člověk je více motivován k činostem, které neodporují jeho hodnotám a méně k činostem, jež jsou v rozporu s jeho hodnotovým systémem. Lze říci, že existují i „... obecně platné hodnoty jsou např. zdraví, rodina, děti, upřímnost... a podobně“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 369).

### **1.2.5 Ideály**

Představují v jistém slova smyslu vzorové cíle, které jsou z osobního hlediska pro jedince dokonalé a žádoucí. Tyto cíle jedinec vyhledává a směřuje k nim svou snahu o jejich dosažení „... mohou představovat určitý typ osobního profilu, pracovní či životní cíle...“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s.370). Ideály se utvářejí pod silným společenským tlakem, individuálně, dle osobnosti člověka a působení sociálních faktorů během jeho vývoje. (Bedrnová, Nový, a kol., 2007)

### **1. 3. Dynamika motivace**

„Veškerá motivovaná činnost člověka je činností, která směřuje k určitému cíli“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 370). Dosáhne-li člověk stanoveného cíle, je jím uspokojen, naplněn příjemným vnitřním pocitem a dostatečně motivován k určení nových cílů, mnohdy i vyšších. Někdy se stává, že cíle jsou vzhledem k okolnostem těžko dosažitelné nebo dokonce nedosažitelné. Tyto situace jsou vnímány jako překážky v motivovaném jednání člověka, které v něm vzbuzují pocity *frustrace* a *deprivace*. (Bedrnová, Nový, a kol., 2007)

#### **1.3.1 Frustrace**

„*Frustrace* ve svém základním významu představuje zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 371). Frustraci lze také chápat i ve smyslu frustrační situace, která se dostavuje po zabránění dokončení motivované činnosti (někým nebo něčím) či uspokojení prožívané potřeby. Člověk prožívá tento psychický stav jako určitý vnitřní, subjektivní prožitek nebo stav, jenž se nejčastěji projevuje „... prožitkem nezdaru, neúspěchu, nelibosti, neuspokojení, zklamání, ale také rozčilení, vzteku, agresivity apod.“ ( Bedrnová, Nový a kol., 2007. s. 371).

Lze rozlišit dva základní typy frustrací:

První typ je představován neexistencí „*předmětu*“ (jakákoliv žádaná skutečnost nebo cíl motivované činnosti), který by umožnil uspokojení aktuální potřeby. Druhý případ nastává, když frustraci způsobuje nějaká „*překážka*“, která brání v motivované činnosti, tj. blokuje uspokojení aktivované potřeby“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007. str. 371). Za nejčastější vnitřní překážku lze považovat pohodlnost, lenost nebo nedostatečné schopnosti potřebné k dosažení cíle. Vnější překážkou může být nepostačující výše finančních prostředků potřebných k uspokojení požadovaného cíle. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Frustrace pokaždé nepříjemně ovlivňuje veškeré lidské konání, chování i prožívání člověka (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Následně přichází přirozený důsledek snahy o vyřešení neřešitelné situace, který se projevuje reakcí na frustraci.

Mezi nejčastější reakce na frustraci patří:

**Agrese, útok** je nejčastějším řešením frustrace. Cílem bývá příčina frustrace. Projevuje se invazivním chováním, od fyzického útoku, přes fantazijní až po slovní kletí na příčinu frustrace, či na něco nebo někoho, kdo s příčinou frustračního chování nesouvisí. Agresivní chování může být zaměřeno i proti své vlastní osobě. V tomto případě se frustrovaný jedinec stává zároveň poškozeným svým vlastním jednáním.

**Regrese** spočívá v návratu na nižší vývojový stupeň, kterému je přizpůsobené i chování frustrovaného jedince. Může být přechodná a po určitém období opět vymizet, nebo trvalá a jedinec se už nikdy nedostane zpět na předchozí úroveň chování. Stereotypie představuje lpění na specifických, často se opakujících činnostech frustrovaného, i když nevedou k určitému výsledku a ani dříve se tyto často produkované činnosti neosvědčily. Nejednou tento typ reakce přechází do lhostejnosti až apatie. (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

### **1.3.2 Deprivace**

Psychickou deprivaci lze pojmenovat jako neuspokojivý nebo nežádoucí stav k utišení důležité psychické či fyzické potřeby jedince. Za nejčastější projev deprivace lze označit citové strádání. Toto strádání spočívá v malé míře uspokojení citu a emocí, vzájemné lásky, osobního respektu, pocitu bezpečí, ale také z nepříjemného pocitu vzniklého z nedostatku ostatních požadovaných podnětů. Deprivant je jedinec trpící jistým druhem psychické deprivace vzniklé ... „následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu“ (Langmeier, Matějček, 1974, Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 372).

Podle toho, která skupina lidských potřeb není přiměřeně a po dostatečně dlouhou dobu uspokojována, jsou rozlišovány základní druhy deprivace:

**Deprivace senzorická** - jedinec strádá omezením nebo nedostatkem smyslových zážitků potřebných pro harmonický rozvoj jeho osobnosti.

**Deprivace citová** - vzniká neuspokojením hluboké potřeby hodnotných emocionálních vyjádření vůči deprivantovi.

**Deprivace sociální** - následuje po neuspokojení potřeby jedince být sociálně identický v kontaktu s druhými lidmi.

**Deprivace základních biologických potřeb** - jedinec strádá nedostatečným přísunem jídla, tekutin, spánku a ostatních biologických potřeb. Dlouhodobé prožívání biologické deprivace má velmi negativní důsledky pro lidský organismus. (Kondáš, 1980 podle Bedrnová, Nový a kol. 2007)

#### **1.4 Motivace a výkon**

Výkonnost člověka je tvořena schopnostmi a motivací. Tyto dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu jsou důležité právě tam, kde je motivace. Tato skutečnost může být vyjádřena následujícím vzorcem podle Bedrnové, Nového a kol. (2007):

$$V = f ( M \cdot S ),$$

„kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvality a kvantity)

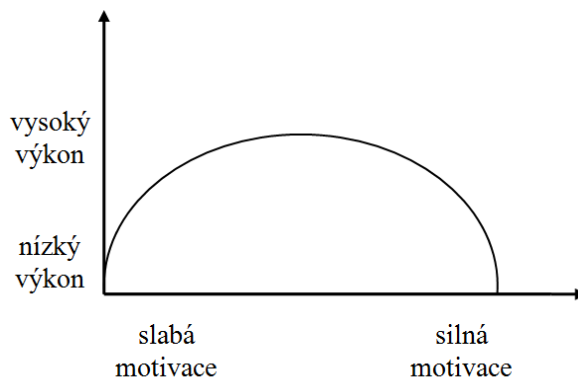
M = úroveň motivace (míra chtění člověka podat výkon)

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností)“

Spojitosť motivace a výkonu není až tak prostá, jak by se na první pohled mohlo zdát. Pokud člověk nechce jistou činnost dělat, odrazí se to na výsledku oné činnosti. Pro velmi nízkou až žádnou motivaci k výkonu je tento výsledek často neuspokojivý. Naopak přílišná motivace vede k paradoxnímu jevu, kdy tato zesílená motivace ... „přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 375).

Yerkesův-Dodsonův zákon vystihuje postoj mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem. Často nazývaný jako „obrácená U-křivka“.

Obr. č. 3: Vztah mezi intenzitou motivace a úrovní výkonu



Zdroj: NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*, 1992, s. 119. Upraveno

Graf Nakonečného (1992) jasně vyjadřuje závislost úrovně výkonu na intenzitě motivace. Při nízké úrovni motivace je zároveň nízká i úroveň výkonu. Tato skutečnost platí pouze do určité míry zvýšené motivace člověka. Za touto mezí se úroveň výkonu paradoxně sníží.

Vyjma těchto dvou tvrzení :

- 1) Pro každý typ činnosti jedince existuje určitá optimální úroveň motivace. Vyšší, nebo naopak nižší, než je optimální úroveň vedoucí ke snížení výkonu.
- 2) Úroveň optimální motivace se liší především vzhledem k náročnosti úkolu. Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně nižší úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost. (Nakonečný, 1992)

#### **1.4.1 Výkonová motivace**

Reprezentuje poměrně permanentní trend člověka docílit co nejlepšího výkonu. Výkonová motivace úzce souvisí... „s tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu a s protikladnou tendencí (potřebou) vyhnout se neúspěchu“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 376). U někoho převládá potřeba úspěchu. Jiný má pouze potřebu **vyhnout** se neúspěchu. „Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je pak dána poměrem obou těchto tendencí podle vzorce“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 376) :

## **Potřeba dosáhnout úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu**

Na velikost výkonové motivace je možné působit žádoucím směrem. Stálým kritizováním a káráním za chyby či nedostatky nelze dosáhnout většího výkonu než při kladném hodnocení a pozitivní zpětné vazbě. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

### **1.5 Teorie pracovní motivace**

#### **1.5.1 Teorie potřeb**

Jedna z nejznámějších motivačních teorií v pracovní oblasti byla vytvořena americkým psychologem A. Maslowem (1908 – 1970). Podle Maslowa jsou potřeby nejdůležitějšími motivačními stimuly. Potřeby mají variabilní význam v lidském životě, dle míry uspokojení. Pokud dojde k uspokojení základních potřeb, jedinec pokračuje v uspokojování potřeb dalších, vyšších, uvedených na stupnici pyramidy.

*Hierarchický systém potřeb lze členit do pěti úrovní, které mají pyramidální uspořádání:*

- **Potřeby fyziologické** – jsou prioritní, potřeba stravy, spánku, aktivity, zachování rodu.
- **Potřeby bezpečí** – bezpečné podmínky pro zachování života a zdraví, uchování jistoty a ochrany.
- **Potřeby sounáležitosti a lásky** – potřeba sociálních kontaktů, být součástí celku, být přijímán přátelství, sympatie.
- **Potřeby uznání a úcty** – být uznáván a oceňován.
- **Potřeby seberealizace a osobního rozvoje** – prostor pro tvořivost a rozvoj osobnosti, nalezení smysluplnosti života, využití osobního potenciálu, uspokojení touhy po poznání a prožitcích. (Mikuláštník, 2007)

Obr. č. 4: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

### 1.5.2 Teorie ERG

Na Maslowovu teorii navazuje teorie ERG (tří potřeb), jejímž autorem je C. Alderfer. Lidské potřeby, dle Maslowa, snížil z pěti úrovní pouze na tři, a to na potřeby:

- ***E – potřeby existenční*** - existence, ve vztahu k bezpečí, přežití a reprodukci,
- ***R – potřeby vztahové*** - obsahují potřeby interakční a sociální, buď pozitivní či negativní,
- ***G - potřeby růstové*** - jde o seberealizaci a další osobní rozvoj, růst osobního potenciálu v souvislosti se sebe přijetím po dosažení určité pozice.

C. Alderfer nesouhlasí s hierarchickým uspořádáním A. Maslowa. Dle jeho názoru se i při neuspokojení základních potřeb můžou projevit aktivní snahy o uspokojení růstových potřeb. Jestliže potřeby vyšších úrovní není možno dlouhodobě uspokojit, potřeby nižších úrovní je mohou vhodně nahrazovat. Jde o užitečné zdokonalení Maslowova přístupu. (Mikuláštník, 2007)

### 1.5.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie dvou faktorů, Fredericka Herzberga, je obměnou Maslowovy teorie potřeb a Alfrédovo teorie ERG. Od zmíněných teorií se liší klasifikační strukturou. Nerozlišuje úroveň potřeb v hierarchickém uspořádání, ale podle síly vnějších stimulů a vnitřních pohnutek, které ovlivňují pracovní nespokojenost nebo spokojenost, tedy vnější faktory,

jenž lze označit za *faktory hygienické*, či disatisfactory. Jejich nepřítomnost v pracovním prostředí přináší nespokojenost, avšak jejich zařazení do pracovního procesu nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti. Vnitřní *motivační faktory*, nebo-li satisfactory, přinášejí svou přítomností na pracovišti pozitivní účinek ve formě spokojenosti, případná nespokojenost není způsobena jejich nepřítomností. (Mikuláštník, 2007). Dle Herzberga přináší dlouhodobou spokojenost motivační faktory, oproti tomu hygienické faktory mají pouze krátkodobou působnost. Satisfactory mají bezprostřední vztah k pracovní náplni a disatisfactory musejí být součástí pracovního výkonu, aby zaměstnanci byli motivováni k lepším výkonům. (Eggert, 2005)

Mezi hygienické faktory patří např. auto, mzda, odměny, pracovní podmínky, bezpečnost práce, vztahy k nadřízeným a ke spolupracovníkům, jistota, osobní život.

Mezi motivační faktory patří např. uznání, služební postup, obohacování práce, dobré pracovní výsledky.

#### **1.5.4 McGregorova teorie XY**

Tato teorie je založena na přístupu manažerů k zaměstnancům. Dle McGregora manažeři typu X předpokládají, že lidé jsou neschopní, nesamostatní a líní. Naopak manažeři typu Y od nich očekávají schopnost, samostatnost, zodpovědnost a nadšení pro práci. (Egeert, 2005)

Charakter manažera odpovídající teorii X se domnívá, že zaměstnanci:

- „nenávidí práci;
- nemají rádi zodpovědnost;
- mají minimum ambicí;
- nemají žádné nápady;
- nejsou schopni vyřešit jakýkoli problém;
- pracují pouze pro peníze;
- potřebují neustálou kontrolu;
- jsou líní a nedůvěryhodní“. (Egeert, 2005, s.76)



Charakter manažera odpovídající teorii Y se domnívá, že zaměstnanci:

- „mají svojí práci rádi;
- chtějí se na ní aktivně podílet;
- dobrovolně a rádi přijímají zodpovědnost;
- jsou schopni se sami rozhodovat;
- jsou schopni řešit problémy;
- jsou schopni vytvářet dlouhodobé plány a plnit je“. (Egeert, 2005, s.78)

„Od zaměstnanců se očekává, že budou klidní a flegmatictí, budou odvádět pouze práci, za kterou jsou placeni a nic dalšího se od nich neočekává“ (Egeert, 2005, s.77). Velký význam v současnosti představuje řízení integrováním, kdy se zaměstnanci aktivně podílejí na plnění společných cílů organizace s vlastní odpovědností za svůj díl vykonané práce. Podle toho by měl manažer ke svým spolupracovníkům přistupovat a neočekávat od nich jen špatný přístup k práci. Pod vedením úspěšného manažera dokážou i průměrní pracovníci dosahovat maximálních výsledků. (Egeert, 2005)

### **1.5.5 Teorie úspěchu**

McClellandova teorie úspěchu vychází z předpokladu uspokojení třech základních potřeb zaměstnanců: **Potřeba úspěchu** - jedná se o osobní touhu převzetí zodpovědnosti za plnění úkolů, vyřešení problémů, dokončení stanovené práce. Jedinci s nadměrnou potřebou úspěchu očekávají zpětnou vazbu týkající se jejich výkonu. Musí vědět, jak dobře si stojí při plnění svých reálných cílů, jak jsou úspěšní. **Potřeba moci** spočívá v dychtivosti kontrolování a ovlivňování ostatních, touze je řídit bez ohledu na danou situaci i za cenu nekompromisního jednání s cílem získání vyšší pozice a následného uplatňování moci nad ostatními jedinci. **Potřeba náklonnosti** znamená preferování dobrých vztahů. Váže se k radostnému pocitu z porozumění, uznávání a udržování příjemně fungujících mezilidských vztahů. (Eggert, 2005)

### **1.5.6 Teorie spravedlnosti**

Adamsova teorie spravedlnosti nebo také **Teorie spravedlivé odměny** je založená na skutečnosti, že lidé potřebují mít pocit spravedlnosti a tak někdy vidí věci jinak, než ve skutečnosti jsou. Zaměstnanec, který je součástí pracovního kolektivu srovnává svůj pracovní výkon s ostatními, porovnává svou snahu se snahou kolegů. Vhledem

k dosaženým výsledkům se dostavuje pocit spravedlnosti či nespravedlnosti. Pociť spravedlnosti při udělování odměn výkon pracovníka zvyšuje a pocit nespravedlnosti naopak působí opačně. (Eggert, 2005)

## **1.6 Motivace pracovního jednání**

Motivační teorie slouží manažerům jako sklad plný vědomostí, ze kterého mohou získat znalosti, návody i rady pro vlastní praxi v organizaci. Pracovní aktivita je v současné společnosti aktivitou záměrnou, promyšlenou, dle jistého řádu vykonávanou a směřující k danému cíli. Jedná se o činnost motivovanou. Pracovní motivace představuje jisté hledisko motivace lidského chování, které je spojováno s výkonem pracovní činnosti. Pracovní motivace vystihuje postoj člověka k práci, k faktickým pracovním plánům a dalším faktorům jeho pracovního prosazení (Bedrnová, Nový a kol., 2007), „tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty“.(Bedrnová, Nový kol., 2007, s. 383)

*Jsou rozlišovány dva typy pracovní motivace :*

***Motivace intrinsická*** – je spojena s motivy, které souvisejí s prací samou.

***Motivace extrinsická*** – je spojena s motivy, které nesouvisí s prací samou. (Bedrnová, Nový a kol.,2007),

*„K nejvýznamnějším intristickým motivům práce patří:*

- potřeba činnosti vůbec,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi ...
- potřeba výkonu ...
- touha po moci ...
- potřeba smyslu života a seberealizace ...

*K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří :*

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty ...
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti ...
- potřeba sociálních kontaktů ...
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu ... “ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 383-384).

O motivaci k práci lze hovořit jako o subjektivním osobnostním faktoru, jenž působí na pracovní činnost člověka, potažmo i na prosperitu organizace. Management včetně manažerů by si měl být vědom nutné kontroly, zda-li je pracovní motivaci věnována dlouhodobá a dostatečná pozornost. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

## **1.7 Motivace, výkonnost a podmínky práce**

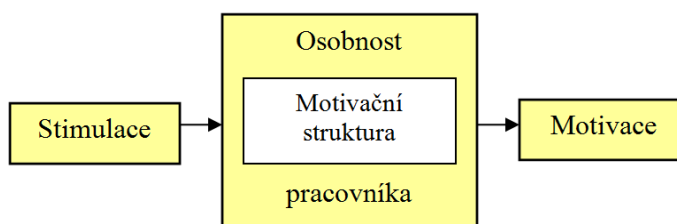
*Vztah mezi motivací a pracovním výkonem je velice důležitý*, poněvadž, jak je známo, rozsah pracovního výkonu je určený velikostí motivace. Dalším ovlivňujícím faktorem výkonnosti jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka (Bedrnová, Nový a kol., 2007). „Pro pracovní proces je totiž nezbytné dosahování dlouhodobého výkonu v průběhu celého pracovního procesu a nikoliv jen v koncentrované podobě a časově ohraničené situaci, jak tomu bývá např. ve sportu nebo při zkouškách“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s.390). „Je přitom známo, že v situacích nezbytnosti dosáhnout krátkodobého vysokého výkonu se hladina motivace často zvyšuje na úroveň vyšší než optimální“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 391). Což může vést k přemotivovanosti, která může někdy způsobit nedosažení očekávaného výkonu. (Bedrnová, Nový a kol., 2007) V pracovním procesu jsou stanoveny normy vyžadující od pracovníků stálý a optimální pracovní výkon. Pracovníci, kteří mají lepší předpoklady pro pracovní výkon než ostatní, mohou snadno přicházet o motivaci k výkonu, protože o sobě ví, že se nemusí tolik snažit. Naopak jejich méně zdatní kolegové musí při svých menších kvalifikačních předpokladech, podávat maximální výkon, což pro ně dlouhodobě není přijatelné. Těmto rozdílům lze zamezit vhodně stanovenými normami pracovního výkonu, výběrem pracovníků s přiměřenými kvalifikačními předpoklady a průběžnou stimulací jejich motivace. (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Kvalifikace pracovníků, zlepšující se podmínky pro práci a stimulace pracovní motivace, jsou nejdůležitější oblastí pracovního procesu. (Bedrnová, Nový a kol., 2007). „Dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s.393). Mezi nejčastější podmínky práce patří možnost pracovního postupu, mzda, kvalita a činnost manažera, vlastnosti a jednání spolupracovníků, v organizaci uplatňovaný styl organizace práce a řízení, fyzické podmínky práce a péče o pracovníky. (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

## 1.8 Stimulace

*Základním principem stimulace* je účelové ovlivňování lidského chování, ve kterém je cílem zjistit účinnost stimulace vůči stimulovanému. Správně analyzovaná motivační struktura člověka pomůže mnohem přesnějšímu použití těch nejvhodnějších stimulačních podnětů, které budou v danou chvíli nejefektivnější. (Bedrnová, Nový a kol., 2007). „Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře člověka, tj. na určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 400). Účinnou stimulaci „šitou přímo na míru“ pracovníkům lze provádět pouze při znalosti motivačního profilu a vlastních osobností pracovníků. *Mezi základní stimulační prostředky patří* hmotná odměna, obsah práce, neformální hodnocení, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací, profesí a podnikem a ostatní vnější stimulační faktory.

Obr. č. 5: Vnější prostředí fyzikální, chemické, biologické a sociální



Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, 2004, s. 289, Upraveno

### 1.8.1 Hmotná odměna

*„Bývá považována za hlavní stimulační prostředek* zejména proto, že je zdrojem existenčních zdrojů důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 401). Formou specifické hmotné odměny může být, například služební automobil i k soukromým účelům, slevy na podnikové zboží, zaměstnanecké akcie, důchodové či jiné nadstandardní pojištění. Dosažení cílené stimulace za použití hmotné odměny má svá pravidla. Pro co nejvyšší možný stimulační účinek je nutno je dodržovat. Efektivní stimulační účinnost odměny je v přímém vztahu hmotné odměny k výkonu, odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem. Pracovník by měl mít jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Pracovník by vždy měl vědět, za jaký výkon odměnu dostal. Musí být předem vymezena pravidla, za kterých je možné odměny dosáhnout. „Spravedlnost

v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových lidských vztahů na pracovišti“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 400).

### **1.8.2 Obsah práce**

*Obsah práce* je dalším významným faktorem motivace a má na každého pracovníka jiný stimulační účinek. „Stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. I ti, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně. Mezi apely, které působí na obsah práce, patří například apel na tvořivé myšlení, apel na samostatnost, apel na prestiž, apel hrdosti na práci, apel sebekontroly, apel jistoty a perspektivnosti jistot, apel hrdosti na práci ...“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 402). „Úkolem manažera by mělo být pomáhat pracovníkům nalézt jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit, a pokud skutečně působí, dále jej rozvíjet.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 403).

### **1.8.3 Povzbuzování pracovníků - neformální hodnocení**

*Neformální hodnocení* je významným nástrojem stimulování v rukách řídicích pracovníků. Díky tomuto spíše pozitivnímu hodnocení pomáhají zaměstnancům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Při neformálním hodnocení je velice důležitá zpětná vazba. (Bedrnová, Nový a kol., 2004) „Zpětná vazba je neúčinnější, když je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím skončení.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2004, s. 292). „Zpětná vazba podněcuje k pokračování v dobré práci, popřípadě k podniknutí kroků potřebných ke zlepšení práce.“ (Koubek, 2004, s. 115) Manažer dává pracovníkovi informace, zda-li výkon pracovníka odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Po emocionální stránce se pracovník cítí pozitivně, ví, že jeho práce i on jsou pro podnik důležité, což vede k větší ochotě pracovat a podat ještě lepší pracovní výkon. Dobrý vedoucí pracovník umí ocenit u svých podřízených všechny dobré výsledky, nepřehlíží nedostatky, ale citlivým upozorněním na to, jak by mohl být výsledek lepší, povzbuzuje chuť pracovníka jej odstranit. (Bedrnová, Nový a kol., 2004) „Způsob, jak upozornit na chyby a přitom člověka neodradit, je jedno z největších umění mezilidské komunikace.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2004, s. 292). Pochvala a uznání jsou jedny z nejsilnějších motivačních nástrojů. Je známé, že jsou mnohem více motivující

než kritika. Vedoucí pomocí pochvaly sděluje pracovníkovi, že je s jeho prací spokojen. Pochvala má naplnit zaměstnance novou energií a radostí z úspěchu. Aby byla pochvala co nejefektivnější, musí se manažer držet několika zásad: pochvala by měla být adresná, konkrétní, veřejná, vyslovena včas a manažer by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které bude moci pracovníky pochválit. (Bělohlávek, 2005)

#### **1.8.4 Atmosféra pracovní skupiny**

Manažer ovlivňuje dění ve skupině tím, že na ni působí svou formální i neformální autoritou, ale pouze za předpokladu vzájemné důvěry mezi ním a skupinou. (Bedrnová, Nový a kol., 2007). „V rámci pracovní skupiny si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Z výsledku porovnávání v dobré pracovní skupině tím člověk posílí své sebevědomí. Soutěživost mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů. Tento druh soutěživosti podněcuje soudržnost skupiny, může však někdy v rámci organizace přerůst do soupeření a řevnivosti“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 403).

#### **1.8.5 Pracovní podmínky a režim práce**

Úsilí organizace o vytvoření lepších pracovních podmínek pracovníkům vede ke zlepšení výkonu (snižuje se únava, zvyšuje pracovní pohoda) a také se tím zlepšuje vztah mezi organizací a zaměstnanci. Pracovníci mají různý práh vnímavosti. Někteří si všimnou i nepostřehnutelné změny, někteří nepoznají ani velkou změnu. Nezájem vedení organizace o pracovní podmínky má nestimulační charakter, a to i v případě, kdy jsou hmotné odměny vysoké. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

#### **1.8.6 Externí stimulační faktory**

Ochotu pracovat ovlivňují stimulační faktory, které jsou za hranicemi organizačního rámce. Jedná se především o celkovou image organizace. Jaká bude image organizace, je podmíněno faktory, které organizace nedokáže ovlivnit (např. makroekonomická a politická situace) a faktory, které může organizace přímo ovlivnit (dobrá pověst, prestiž). (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

## **1.9 Motivační program organizace**

### **1.9.1 Charakteristika motivačního programu**

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování organizačních potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to v těch aspektech, které jsou z hlediska organizace aktuálně či trvale významné“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 411).

### **1.9.2 Tvorba motivačního programu**

„Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni organizace takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech jejích pracovníků. Cílem je zabezpečení jednoho z nejdůležitějších předpokladů efektivní činnosti celé organizace. Má-li být dosaženo základního cíle – efektivního fungování organizace, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor (analýza) zaměřený na identifikaci možných kritických míst v jejím fungování a činnosti“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 411). Tato místa jsou z oblasti sociálně ekonomických informací např. informace o technických a organizačních podmínkách práce, informace o systému hodnocení a odměňování, o systému personálního řízení, informace o podmínkách práce, informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních, resp. i individuálně specifických charakteristikách pracovníků organizace. (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

*Vlastní tvorba motivačního programu se skládá z několika základních fází či kroků.*

- Analýza motivační struktury pracovníků organizace ukazuje jejich míru spokojenosti vůči organizačním skutečnostem. Odhaluje kritická místa v oblasti dostatečné motivace zaměstnanců.
- Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu. Tato fáze spočívá v klíčových oblastech, kde je podstatné motivační program prosadit.

- Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků umožňuje přesně vytyčit problémy a úkoly, které je potřeba v motivačním programu řešit.
- Vymezení případných stimulačních prostředků souvisejících s daným motivačním programem, zhodnocení a konkrétní výběr ideálních forem stimulací pracovního jednání.
- Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení jasných podmínek jejich uplatňování.
- Sestavení motivačního programu. Výsledný motivační program má formu závazného organizačního dokumentu s upřesněním činnosti manažerů.
- Seznámení pracovníků s novým motivačním programem. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)
- Kontrola realizace motivačního programu organizace. Má posoudit účinnost použitelných stimulů a případně podnítit potřebné úpravy. (Marie Mayerová, 1997)

Motivační program je nutno formulovat a zveřejnit. Může být například v brožuře popisující zásady a činnost organizace při řízení zaměstnaneckého kolektivu. Motivační program organizace odráží její specifické charakteristiky, je podřízen úsilí o prosperitu a stabilitu organizace. Přitom by mělo platit, že podmínky, které organizaci zajišťují prosperitu

a stabilitu, jsou stejné s podmínkami, které u zaměstnanců stimulují výkonnost a spokojenost. Nelze jej vytvořit jako obecně platný předpis. (Marie Mayerová, 1997)

Aplikací motivačního programu dosahují pracovníci větší pracovní spokojenosti. Pozitivně vnímají tento krok od vedení společnosti, což se v konečném důsledku promítne též do jejich pracovního nasazení. Je nutné kontrolovat výsledky uplatňování motivačního programu a zhodnotit zavedení případných úprav, neboť se vnější i vnitřní podmínky v organizaci stále mění a je potřebné motivační program stále inovovat. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)



## **1. 10 Systémy zaměstnaneckých výhod**

### **1.10.1 Fixní systém zaměstnaneckých výhod**

Fixní neboli plošný systém výhod spočívá v tom, že zaměstnavatel vybere základní zaměstnanecké výhody s určením pro všechny zaměstnance a je na samotném zaměstnanci, zda tyto výhody využije nebo ne. Největší nevýhodou tohoto poskytování zaměstnaneckých výhod je, že zaměstnavatel investuje do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci o ně nemusí projevit zájem (např. zabezpečení vstupenek na kulturní akce, očkování proti chřipce ... ) (Macháček, 2008).

V ČR převládá systém fixní, jaký je znám z dob, kdy organizace tvořily a čerpaly fond kulturních a sociálních potřeb. Trendem je co nejvíce individualizovat strukturu příjmu včetně zaměstnaneckých výhod podle pracovního výkonu a důležitosti zaměstnance. Plošné poskytování výhod je nahraditelné Cafeteria systémem. (Dvořáková, 2007)

### **1.10.2 Flexibilní systém zaměstnaneckých výhod**

Flexibilní neboli Cafeteria systém umožňuje zaměstnancům vybrat si v rámci stanoveného firemního balíčku zaměstnanecké výhody (menu). Pracovník má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj právě nejzajímavější. V případě, že se jeho situace změní, má možnost změny struktury souboru svých zaměstnaneckých výhod. (Koubek, 2007).

Cafeteria systém sleduje řadu cílů, jako je snížení fluktuace, zvýšení atraktivity organizace, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti a ochoty k pracovnímu výkonu a jiné. Charakteristickým znakem je individualizace složek příjmu podle aktuálních potřeb zaměstnance, který dostává možnost volit si požitky z více variant a svou volbu může periodicky opakovat. (Dvořáková, 2007)

*Volitelný systém zaměstnaneckých výhod pro organizaci i pro pracovníky je výhodný z několika důvodů:*

- Volitelný systém je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů,
- v důsledku vývoje ve společnosti i v hodnotových orientacích lidí se potřeba některých tradičních výhod snížila a lze na nich ušetřit. Naopak se objevily nové

potřeby a zaměstnanecké výhody, které je pomohou uspokojovat, mohou mít silný motivační náboj a náklady na ně jsou vynakládány tudíž efektivněji,

- systém tím, že je hospodárnější, umožňuje účelněji vynakládat prostředky, ale tím zároveň rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod, stává se pestřejším a přitažlivějším,
- systém tím, že vyžaduje, aby si pracovník zvolil svůj blok výhod, vede k pronikavému zvýšení všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách,
- nabízí-li organizace výhody šité na míru, stává se přitažlivější pro potenciální i současné pracovníky,
- volitelný systém může mít pozitivní dopad na postoje a chování pracovníků, lidé si jej více váží, mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery, než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod,
- volitelné systémy poskytují organizaci i pracovníkům možnost lepší kontroly nad rozdělováním výhod, protože volba každého pracovníka je registrována a může být evidováno i čerpání výhod,
- některé zaměstnanecké výhody bývají zdanitelné a jiné nikoliv. I z těchto důvodů mohou volit příslušný blok. (Koubek, 2007)

## **2 PRAKTICKÁ ČÁST**

### **2.1 Informace o organizaci Policie České republiky**

#### **2.1.1 Charakteristika Policie ČR**

Policie České republiky (dále PČR) prošla po roce 1989 velkými změnami. Z totalitní instituce se stala službou demokratické společnosti. Policie současnosti již není všemohoucí a nedotknutelný nástroj politické moci jako kdysi. Je službou veřejnosti, se kterou též spolupracuje. Na základě této součinnosti veřejnost PČR hodnotí a tím je i snadno kontrolovatelná. S tím se ovšem musel změnit celý systém uvnitř organizace a zároveň i jednotliví policisté. Je po nich vyžadována určitá úroveň profesionálních znalostí, dovedností a též solidní vystupování.

*Policie České republiky je* ozbrojeným bezpečnostním sborem České republiky, státní policií s působností na celém území republiky. Vznikla dne 21. července 1991 přeměnou české části československé Veřejné bezpečnosti Sboru národní bezpečnosti, a to dnem vyhlášení zákona ČNR č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky. S účinností od 1. ledna 2009 je činnost PČR upravena novým zákonem č. 273/2008 Sb., který realizuje reformu PČR. Informace o hlavních pilířích reformy PČR jsou přiloženy v závěru práce v **Příloze A**. Jejím cílem je především policii soustředit na úkoly při zajištění bezpečnosti a odlehčit ji od dalších působností, které s tímto hlavním úkolem úzce nesouvisí. (*O policii ČR*. 2010. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>)

*Úkolem PČR je* chránit bezpečnost osob a majetku, ochrana veřejného pořádku, předcházení trestné činnosti, plnění úkolů podle trestního řádu včetně dalších úkolů na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony. (*Zákon o Policii ČR*, č. 273/2008 Sb., 2008)

#### **2.1.2 Organizační struktura Policie**

*Policii tvoří* Policejní prezidium České republiky, útvary s působností na celém území České republiky, krajská ředitelství policie a útvary zřízené v rámci krajských ředitelství. Útvary policie zřizuje ministr na návrh policejního prezidenta. Organizační schéma PČR je přiloženo v závěru práce v **Příloze B**. Činnost policie řídí Policejní prezidium České republiky. V čele Policejního prezidia České republiky stojí policejní prezident, který je představeným všech policistů, s výjimkou policistů povolanců

k plnění úkolů v ministerstvu nebo v útvech vyšetřování. Zákon zřizuje 14 krajských ředitelství policie. Jejich územní obvody se shodují s územními obvody 14 krajů České republiky. Policie České republiky je podřízena ministerstvu vnitra. (*O policii ČR*. 2010. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>)

***Policie je zařazena*** mezi základní složky Integrovaného záchranného systému, kam dále patří Hasičský záchranný sbor (HZS ČR), Zdravotnická záchranná služba, vyčleněné útvary Armády České republiky a v krizových situacích další složky, jako jsou krizové štáby republiky, krajů a měst, městské policie a další. (*O policii ČR*. 2010. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>, 2010)

### **2.1.3 Legislativní a ekonomické prostředí Policie ČR**

***Policejní práce je*** specifickým povoláním, dá se říci výjimečným. Policisté se přímo podílejí na zajišťování ochranné funkce státu vůči jeho občanům, což nepatří mezi zcela běžné charakteristiky povolání. Výjimečné postavení příslušníků, jejichž práce je pro stát nezbytná, vyjadřuje i zvláštní legislativní úprava podmínek výkonu jejich práce.

Dnem 1. 1. 2007 vstoupil v účinnost zákon č. 361/2003 Sb.<sup>3</sup> O služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů<sup>4</sup>, který nahradil zákon č. 186/1992 Sb., O služebním poměru příslušníků Policie České republiky. Předkladatelé tohoto služebního zákona měli snahu o zvýšení motivace k sebevzdělání policistů, které by vedlo k postupu na kariérním žebříčku. Tento zákon byl v roce 2003 schválen ve znění, jež mělo dlouhodobě zajistit stálost platů příslušníků, kdy vývoj platů měl vycházet z vývoje ekonomiky země<sup>5</sup>. Ovšem v tomto znění nikdy nevstoupil v platnost a základní tarify příslušníků bezpečnostních sborů jsou od roku 2007 určovány nařízením vlády, což vyvolalo u řadových policistů rozporuplné reakce.

---

<sup>3+5</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů. Předchozí právní úpravy byly řešeny zvláštními zákony, upravujícími služební poměr příslušníků policie samostatně – zákon č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie České republiky, zákon č. 100/1970 Sb., o služebním poměru příslušníků Sboru národní bezpečnosti

<sup>4</sup> Podle služebního zákona se bezpečnostním sborem rozumí Policie ČR, Hasičský záchranný sbor ČR, Celní správa ČR, Vězeňská služba ČR, Bezpečnostní informační služba a Úřad pro zahraniční styky a informace.

Zákon O služebním poměru příslušníků s sebou přinesl několik zásadních změn, které měly vliv na strukturu a počet příslušníků PČR. Zkrátil pracovní dobu z osmi na sedm a půl hodiny denně. Zavedl 30 pracovních dní dovolené. Dále jsou policisté povinni v případě „důležitého zájmu služby“ odpracovat až 150 hodin za rok navíc „zdarma“<sup>6</sup>, které jim byly v předchozí úpravě zákona propláceny (tzv. přesčasové hodiny). Další významnou změnou byl požadavek na vzdělání vázaný k vykonávané funkci a tím i k tarifní třídě. Dřívější právní úprava umožňovala stupeň dosaženého vzdělání nahradit resortním vzděláním<sup>7</sup> a praxí. Nový právní předpis striktně stanovil, jaký stupeň vzdělání na jakou funkci musí policista splňovat. Pokud se z příležitosti stane povinnost, motivační efekt se snadno vytratí. Obzvláště po finančním snížení a změně nároku na výsluhový příspěvek příslušníků bezpečnostních sborů z 10 let praxe až na 15 let praxe, odešlo od policie mnoho zkušených příslušníků. V níže uvedených tabulkách č. 1 a č. 2 jsou uvedeny hodnoty vypovídající o přirozené fluktuaci policistů v Plzeňském kraji v letech 2007-2012.

Tab. č. 1: Počet policistů, kteří ukončili služební poměr v Plzeň. kraji v letech 07 až 12

**Počet policistů, kteří ukončili služební poměr v Plzeňském kraji v letech 2007 až 2012**

Rok	počet	% z plánovaného odchodu	% ze skutečně odešlých
<b>2007</b>	<b>423</b>	11,77	12,40
<b>2008</b>	<b>248</b>	6,20	7,08
<b>2009</b>	<b>170</b>	4,23	4,70
<b>2010</b>	<b>131</b>	5,08	5,63
<b>2011</b>	<b>170</b>	6,95	7,37
<b>2012</b>	<b>33</b>	1,37	1,53

Zdroj: interní zdroj PČR, vlastní zpracování

<sup>6</sup>Aby tímto nedocházelo k porušení Zákoníku práce, jsou příplatky za zmíněných 150 hodin přesčas již zahrnuty do výše platového výměru.

<sup>7</sup>Důstojnické školy

Tab. č. 2: Počty policistů od roku 2007 do roku 2012 v Plzeňském kraji

**Počty policistů od roku 2007 do roku 2012 v Plzeňském kraji**

	měsíc	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	průměr	rozdíl
2007	Plán	3591	3592	3592	3592	3592	3592	3593	3593	3593	3593	3593	3601	3593	
	Skutečná prům.	3495	3486	3483	3431	3390	3372	3347	3349	3360	3384	3407	3416	3410	
	naplněnost													95 %	-183
2008	Plán	3980	3987	3987	3987	3987	3989	3989	3989	3989	4029	4029	4029	3998	
	Skutečná prům.	3478	3498	3498	3492	3485	3484	3484	3487	3502	3530	3556	3558	3504	
	naplněnost													88 %	-494
2009	Plán	4021	4021	4021	4021	4021	4021	4021	4021	4021	4021	4021	4021	4021	
	Skutečná prům.	3540	3558	3580	3585	3594	3592	3623	3636	3668	3689	3683	3680	3619	
	naplněnost													90 %	-402
2010	Plán	2580	2580	2580	2580	2580	2580	2576	2576	2576	2576	2576	2576	2578	
	Skutečná prům.	2315	2305	2321	2346	2355	2347	2352	2358	2354	2315	2298	2269	2328	
	naplněnost													90 %	-250
2011	Plán	2447	2447	2447	2447	2447	2447	2447	2447	2447	2447	2447	2447	2447	
	Skutečná prům.	2380	2370	2360	2347	2327	2317	2304	2293	2296	2266	2254	2184	2308	
	naplněnost													94 %	-139
2012	Plán	2406	2406	2406	2406	2406	2406	2406	2406	2406				2406	
	Skutečná prům.	2176	2168	2163	2159	2155	2150	2146	2143	2137				2155	
	naplněnost													90 %	-251

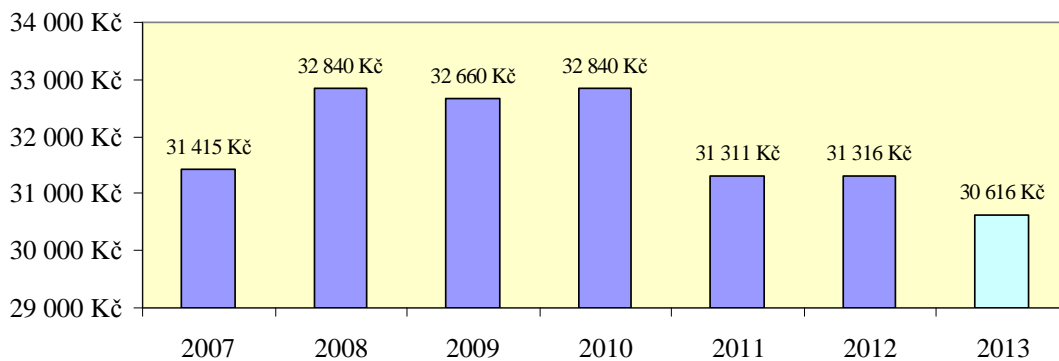
Zdroj: Interní zdroj PČR, vlastní zpracování, 2012

Ekonomická situace, v případě všudy přítomné dluhové krize, je i u PČR poměrně nestálá. Na platy policistů je ve státním rozpočtu stále málo místa. V rámci hledání nutných úspor byl pro rok 2013 stanoven počet služebních míst policistů na 38 996. Jde o počet, který je nutný pro zajištění úkolů PČR. Tento počet je o 1385 služebních míst nižší než počet služebních míst stanovený pro rok 2012 (*Informační servis Ministerstva vnitra ČR*. In: Ministrestvo vnitra ČR. 2012. dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vlada-schvalila-navrhy-systemizace-prislusniku-policie-a-hasicu.aspx>)

Při srovnání s hrubým průměrným platem v České republice se může zdát výše služební odměny příslušníků PČR mnohem vyšší. Tento údaj je však poměrně zavádějící, poněvadž průměr je výrazně zvyšován služebním příjmem příslušníků ve vyšších tarifních třídách. V níže uvedeném obrázku č. 6 je uvedena i předpokládaná hrubá mzda policistů pro rok 2013. Pro přehlednější srovnání výše mezd, v jednotlivých letech,

je tato hladina označena odlišnou barvou.

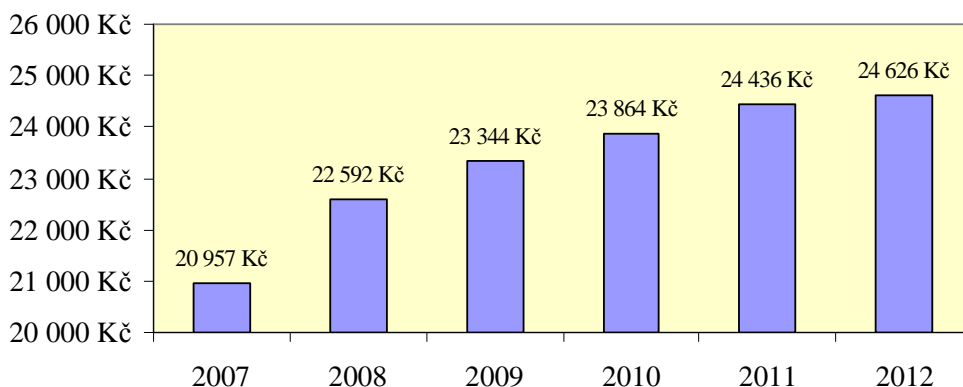
Obr. č. 6: Průměrná hrubá měsíční mzda policistů v ČR v letech 2007 až 2013  
**Průměrná hrubá měsíční mzda policistů v ČR v letech 2007 až 2013**



Zdroj: Interní zdroj PČR, vlastní zpracování, 2012

Z předchozí komparace je evidentní klesající tendence platů policistů v ČR. Pro zřetelnější srovnání hrubé policejní mzdy s průměrnou hrubou mzdou veřejnosti v ČR autorka uvádí obrázek č. 7 s průměrnou hrubou měsíční mzdou v České republice v letech 2007 až 2012.

Obr. č. 7: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR v letech 2007 až 2012  
**Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR v letech 2007 až 2012**



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování, 2012

Průměrná tarifní třída je pátá. V této tarifní třídě je pravděpodobně nejvíce sloužících policistů. „Základní tarif v páté tarifní třídě a v šestém tarifním stupni<sup>8</sup> představuje střed stupnice základních tarifů, která má pro příslušníky bezpečnostních sborů 11 tarifních tříd ve 12 tarifních stupních. Od roku 2007 určuje tuto stupnici vláda svým nařízením.“

<sup>8</sup> Šestý tarifní stupeň = příslušník má odslouženo u bezpečnostních složek od 15 do 18 let praxe

(*Jak stát platí policisty od roku 2006, 2012. Dostupné z:*

<http://www.policista.cz/clanky/reportaz/jak-stat-plati-policisty-od-roku-2006-859/>)

Tab. č. 3: Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů

Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2012

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

Zdroj: NAŘÍZENÍ VLÁDY ze dne 30. listopadu 2011, kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů na rok 2012

„Platy policistů byly za dobu posledních šesti let dvakrát navýšeny a jednou sníženy. V roce 2006 činil tarif 21.000,- Kč a pro rok 2012 je tarif ve výši 21.230,- Kč. Nominálně je tedy současný tarif téměř totožný s tarifem pro rok 2006; byl navýšen o 230,- Kč, a je tedy nominálně vyšší o 1,1% oproti roku 2006.“ (*Jak stát platí policisty od roku 2006, 2012. Dostupné z: <http://www.policista.cz/clanky/reportaz/jak-stat-plati-policisty-od-roku-2006-859/>*)

Obr. č. 8: Vývoj platového tarifu 5/6 příslušníků bezpečnostních sborů v letech 2006-2012



Zdroj: *Jak stát platí policisty od roku 2006, 2012. Dostupné z: <http://www.policista.cz/clanky/reportaz/jak-stat-plati-policisty-od-roku-2006-859/>*



Jinou hodnotu výsledku lze zjistit sledováním vývoje reálné hodnoty tarifu, kdy za základ je brát opět rok 2006. Český statistický úřad pravidelně zveřejňuje vývoj meziroční inflace. Ve sledovaném období se inflace pohybovala od 1% do 6,3%. Po započtení inflace lze zjistit, že příslušníci bezpečnostních sborů zaznamenali v roce 2011 výrazný propad reálných příjmů. Konkrétně v roce 2011 byla reálná hodnota tarifu na úrovni 88% reálné hodnoty tarifu v roce 2006. (*Jak stát platí policisty od roku 2006*, 2012. Dostupné z: <http://www.policista.cz/clanky/reportaz/jak-stat-plati-policisty-od-roku-2006-859/>)

Obr. č. 9: Vývoj platového tarifu 5/6 příslušníků bezpečnostních sborů v letech 2006-2012



Zdroj: *Jak stát platí policisty od roku 2006*, 2012. Dostupné z: <http://www.policista.cz/clanky/reportaz/jak-stat-plati-policisty-od-roku-2006-859>

## **2.2 Obvodní oddělení Policie ČR Plzeň Skvrňany**

Na obvodním oddělení (dále jen OOP) PČR Plzeň Skvrňany pracuje celkem 20 policistů. Z tohoto počtu 14 policistů zajišťuje nepřetržitý provoz, který je vedoucím oddělení plánován do dvanáctihodinových služeb. Zpravidla mají policisté plánované dvě ranní a dvě noční služby, po kterých následují čtyři dny volna. Zbývající 4 policisté vykonávají službu v jednosměnném osmihodinovém režimu služby, kdy jejich pracovní náplní je zpravidla dokumentace a zpracovávání přestupkového a trestního řízení. Zbývající dva policisté jsou služebně zařazeni v pozici vedoucího oddělení a zástupce vedoucího oddělení. Pro výkon služby jsou všem policistům k dispozici dvě služební vozidla.

Obvodní oddělení PČR Plzeň Skvrňany v rámci služebního obvodu dohlíží na veřejný pořádek v městské části Plzeň Skvrňany, Plzeň Křimice, Plzeň Radčice a Plzeň Malesice, kdy počet obyvatel v služebním obvodu čítá cca 25 000 obyvatel. (Interní zdroj PČR, 2012)

### **2.2.1 Úkol policisty**

*Úlohou policisty* je ochrana veřejného pořádku, předcházení kriminalitě, odhalování a vyšetřování trestné činnosti a přestupků. Policisté vykonávají službu ve služebním stejnokroji nebo-li uniformě. **Hlídková služba** je základní formou výkonu služby. Policisté formou pěších nebo motorizovaných hlídek zajišťují ochranu veřejného pořádku, předcházejí kriminalitě, odhalují a vyšetřují trestné činy. **Obchůzková služba** policistů zajišťuje každodenní a bezprostřední kontakt s veřejností ve svěřených okresech. Služba je zaměřena na prevenci kriminality a dopravní nehodovosti. **Dozorčí služba** zabezpečuje příjem oznámení na odděleních policie. Po přijetí oznámení policista zabezpečuje a organizuje prošetření oznámených skutečností. **Kriminální služba** zajišťuje odhalování kriminálních zločinů a trestné činnosti. **Pořádková služba** zajišťuje veřejný pořádek, brání lidovým rebeliím, ochraňuje vládu, resp. politický systém jako celek. (Interní zdroj PČR, 2012)

### **2.2.2 Základní povinnosti**

*Povinnosti policisty* vycházejí ze zákona č. 361/2003Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Jsou taxativně uvedeny v ustanovení jednotlivých

paragrafů tohoto zákona. Jejich obsahem jsou základní vymezení podmínek a způsobů, za kterých bude Policie a policisté postupovat při plnění svých služebních úkolů.

Mezi základní povinnosti policistů patří například dodržovat služební kázeň i pravidla služební zdvořilosti. Vykonávat službu tak, aby nebyla ovlivňována jeho politickým, náboženským nebo jiným přesvědčením. Chovat se a jednat i v době mimo službu tak, aby svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Zdržet se jednání, které může vést ke střetu zájmu služby se zájmy osobními a ohrozit důvěru v nestranný výkon služby. Nesmí zneužívat, ve prospěch vlastní nebo v prospěch jiných osob, informace nabyté v souvislosti s výkonem služby. Dále v souvislosti s výkonem služby je povinen nepřijímat dary nebo jiné výhody, zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozvěděl při výkonu služby. Prohlubovat svoji odbornost a udržovat svoji fyzickou zdatnost potřebnou pro zastávané služební místo a podrobovat se jejímu ověřování služebním funkcionářem a další.

### **2.2.3 Oprávnění policistů**

Nejvýznamnějším *právem policisty je* právo omezit svobodu jedince, vyžaduje-li to situace. Je například oprávněn odebrat věc nebo zbraň, zastavit dopravní prostředek za účelem prohlídky nebo technicky zabránit odjezdu vozidla. Policista smí vstoupit do objektu bez souhlasu jeho uživatele v případě neodkladné situace, za účelem ochrany zdraví a života či v případě ohrožení veřejného pořádku a bezpečnosti. V rámci prevence domácího násilí je pak policista oprávněn vykázat osobu z prostoru obývaného společně s ohroženou osobou nebo i jejího bezprostředního okolí. (Interní zdroj PČR, 2012)

### **2.2.4 Policejní práce**

Příslušníci bezpečnostních sborů požívají určitých výhod, které mají kompenzovat rizika spojená s výkonem jejich práce a která mají ocenit společenskou významnost jejich práce. Výjimečnost policejní práce pramení i z prvku hrdinství, který je zde obsažen a který je zároveň často motivem k volbě tohoto povolání, v menší míře pak v současnosti ovlivňuje prestiž tohoto povolání. V níže uvedené tabulce č. 4 je uveden přehled prestižnosti výběru povolání v letech 2004 až 2012.

Tab. č. 4: Prestiž povolání (průměrné bodové hodnocení) v letech 2004 – 2012

### Prestiž povolání (průměrné bodové hodnocení) v letech 2004 - 2012

Profese	11/2004		6/2007		6/2011		6/2012*	
	průměr	pořadí	průměr	pořadí	průměr	pořadí	průměr	pořadí
Lékař	89,5	1.	89,8	1.	89,1	1.	90,4 (92,3)	1.
Vědec**	80,7	2.	81,8	2.	75,4	2.	80,3 (66,9)	2.
Učitel na vysoké škole	78,5	3.	78,2	3.	72,4	4.	75,9 (73,8)	3.
Zdravotní sestra					73,9	3.	75,5 (76,0)	4.
Učitel na základní škole**	71,3	4.	70,7	4.	70,3	5.	72,4 (69,1)	5.
Soudce**	64,8	6.	65,0	7.	61,0	7.	65,8 (68,5)	6.
Projektant	64,1	7.	65,5	6.	61,7	6.	63,7 (63,7)	7.
Programátor	66,3	5.	65,7	5.	60,8	8.	62,1 (63,3)	8.
Soukromý zemědělec	59,1	10.	59,0	8.	60,3	9.	59,1 (63,3)	9.
Truhlář	50,8	16.	51,4	14.	53,2	12.	55,1 (55,8)	10.
Starosta**	60,1	8.	57,4	9.	52,6	14.	54,4 (51,7)	11.
Policista**	47,6	20.	52,1	13.	53,9	11.	53,5 (53,5)	12.
Účetní	53,5	14.	51,3	15.	54,1	10.	52,7 (55,0)	13.
Majitel malého obchodu**	51,2	15.	50,1	16.	51,4	15.	51,8 (50,7)	14.
Profesionální sportovec	56,1	11.	55,6	10.	51,2	16.	51,8 (54,3)	15.
Manažer**	59,4	9.	55,4	11.	53,0	13.	51,3 (53,7)	16.
Opravař elektrospotřebičů	50,2	17.	49,7	18.	-			
Soustružník	47,7	19.	49,	19.	-			
Voják z povolání	44,8	22.	46,4	21.	48,3	17.	48,6 (49,3)	17.
Novinář**	54,4	12.	53,0	12.	46,5	20.	48,1 (50,4)	18.
Stavební dělník					48,1	18.	46,9 (50,3)	19.
Bankovní úředník	50,2	18.	48,7	20.	46,9	19.	45,6 (48,2)	20.
Prodávč	42,8	24.	41,5	23.	43,6	21.	43,1 (44,2)	21.
Kněz	46,1	21.	43,2	22.	42,8	22.	42,7 (43,7)	22.
Sekretářka	43,7	23.	40,5	24.	41,4	23.	41,1 (40,7)	23.
Ministr	53,8	13.	50,0	17.	38,0	24.	39,8 (36,5)	24.
Uklízečka	29,4	26.	29,0	26.	34,0	25.	32,8 (32,7)	25.
<b>Poslanec</b>	<b>39,9</b>	<b>25.</b>	<b>36,5</b>	<b>25.</b>	<b>27,0</b>	<b>26.</b>	<b>25,4 (24,2)</b>	<b>26.</b>

\* V sloupci jsou bez závorky uvedeny průměrné hodnoty prestiže zjištěné na té polovině šetřeného souboru (511 respondentů), kde se dotazoval shodný seznam profesí, jako v roce 2011 (tj. bez modifikací na ženský rod u vybraných povolání). V závorce jsou pak uvedeny průměry za druhou polovinu souboru (523 respondentů), kde došlo k přeměně rodu u následujících profesí (viz další poznámka). Pořadí vychází z nemodifikovaného seznamu profesí.

\*\* Na druhé polovině souboru byla zjišťována prestiž vědkyně, učitelky, soudkyně, starostky, majitelky malého obchodu, manažerky, novinářky.

Zdroj: TUČEK, Milan. Prestiž povolání - červen 2012. In: *Sociologický ústav Akademie věd ČR* .2012, Dostupné z: [http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a68\\_69/f3/eu120720.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a68_69/f3/eu120720.pdf)

### **3 ANALYTICKÁ ČÁST**

#### **3.1 SWOT analýza obecně**

SWOT analýza je užitečným nástrojem, strategickou analýzou, která sehrává klíčovou roli při hodnocení aktuálního stavu organizace. Je východiskem pro následně zaváděná nápravná opatření, která mají posílit konkurenceschopnost, definovat klíčové faktory úspěchu, odhalit aktuální nedostatky a příčiny neúspěchu. Ve SWOT analýze je poukazováno na silné a slabé stránky organizace, je zde snaha o odhalení hrozeb a vyhledání příležitostí, které ovlivňují organizaci jak zvenčí, tak v jejím nitru. SWOT analýza je ve své podstatě analýzou vnějšího a vnitřního prostředí. Při provádění této analytické možnosti je nutné soustředit se na faktory a činitele strategického významu, nikoliv obsáhnout vše, s čím je organizace konfrontována. V případě, že SWOT analýzu zpracovává organizace sama, je nutné se vyhnout zkreslení a podcenění problémových oblastí, naopak vyvinout maximální úsilí při vytváření reálného obrazu a stavu organizace, popsat tedy vše zkoumané objektivně.

### 3.2 SWOT analýza Policie ČR

Tab. č. 5: SWOT analýza Policie ČR

	<b>POMOCNÉ</b> (k dosažení cíle)	<b>ŠKODLIVÉ</b> (k dosažení cíle)
<b>VNITŘNÍ</b> (atributy organizace)	<b>STRENGTHS (silné stránky)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výsluhový příspěvek</li> <li>• Týden dovolené navíc</li> <li>• rehabilitace</li> <li>• Možnost profesního vzdělávání</li> <li>• Možnost kariérního růstu</li> <li>• Jistota zaměstnání</li> <li>• Dopadení pachatele, užitečnost pro společnost</li> <li>• Fond FKSP (zároveň i slabou stránkou)</li> </ul>	<b>WEAKNESSES (slabé stránky)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stále se snižující počet policistů v ČR v rámci finančních úspor</li> <li>• „150 hodin přesčasů, nad rámec běžného pracovní fondu“</li> <li>• Složitá organizační struktura</li> <li>• Nejednotný systém odměňování</li> <li>• Nebezpečnost práce</li> <li>• Neuspokojivé materiálové zabezpečení k efektivní pracovní činnosti</li> <li>• Uniformy z nekvalitních materiálů</li> <li>• Omlazení příslušníků PČR (malá praxe)</li> <li>• Nemožnost vyhovět individuálním potřebám v čerpání benefitů.</li> <li>• Fond FKSP (zároveň i silnou stránkou)</li> </ul>
<b>VNĚJŠÍ</b> (atributy prostředí)	<b>OPPORTUNITIES (příležitosti)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zlepšení image PČR</li> <li>• Zvýšení prevence kriminality</li> <li>• Zvýšení spolupráce s veřejností</li> <li>• Přestavba motorizovaných jednotek na levnější zdroj paliva</li> <li>• Zjednodušení systemizace PČR</li> <li>• Změna čerpání benefitů.</li> </ul>	<b>THREATS (hrozby)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Změny v legislativě</li> <li>• Dluhová krize a škrty v státním rozpočtu</li> <li>• Snižování služebních příjmů příslušníků</li> <li>• Odchod služebně starších policistů</li> <li>• Nárůst kriminality</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### **3.2.1 Silné stránky**

Mezi nejatraktivnější faktor nepochybně patří výluhový příspěvek. Nárok na něj vzniká v případě příslušníků policie po 15 odsloužených letech. Příslušníci ozbrojených složek mají dále nárok na týden dovolené navíc, který je daný zákonem a má alespoň částečně vyvážit náročnost policejní profese a umožnit tak mírně nadstandardní délku doby určené pro odpočinek a regeneraci. Možnost profesního vzdělávání, která umožňuje odborný rozvoj, který se odrazí ve výkonnosti a kvalifikovanosti, řadí autorka k nejvýznamnějším faktorům. Kariérní růst - postup, který za předpokladu skutečně efektivního a dlouhodobého plnění přidělených úkolů vede, společně s rozvojem profesní odbornosti, k povýšení a možnosti získat tak vyšší společenskou prestiž, ale také moc a nástroje pro svou další práci, je silným motivačním činitelem. Důkladná selekce při výběru nových příslušníků, orientace na zodpovědnost, bezúhonnost a celkovou morální a společenskou úroveň nově zaměstnaných příslušníků, ústí v menší míru fluktuace a nabízí policistům perspektivní a stálou možnost dlouhodobého zaměstnání. Jistá společenská prestiž a hodnota poslání, kterou výkon služby přináší je dalším faktorem, který doplňuje škálu silných vnitřních atributů organizace.

### **3.2.2 Slabé stránky**

Klesající počet policistů, kteří jsou propouštěni zejména z důvodu zeštíhlování v rámci úsporných opatření společně s krácením rozpočtů jednotlivých resortů, je prvním z atributů oslabujících vnitřní integritu organizace. S tímto zeštíhlováním přímo souvisí další závažná skutečnost. V případě potřeby odpracovat až 150 přesčasových hodin nad rámec běžného pracovního fondu. Tento nepříjemný, a dle autorčina názoru neférový postup, bude pravděpodobně v blízké době již minulostí. Dne 11. 11. 2012 dal svým rozsudkem Nejvyšší správní soud za pravdu policistům, kteří požadovali změnu současné praxe, kdy jim nadřízený mohl nařídit odpracovat až „150 přesčasových hodin zadarmo“. Současný zákon totiž tuto povinnost ukládá a pojmenovává ji jako "důležitý zájem služby", jak již bylo řečeno výše, na základě kterého mohou vedoucí pracovníci policistům práci „zadarmo“ nařídit. Rozsudek napadá v praxi běžnou situaci, kdy je tímto způsobem řešen akutní a dlouhodobý nedostatek osob. Tato dosavadní praxe bez nároku na patřičné finanční ohodnocení z odpracovaného plynoucí, či čerpání náhradního volna, je faktorem silně demotivačním a je často zmiňován a diskutován. „Povinnost odpracovat zadarmo až 150 přesčasových hodin platí od roku 2007 pro

policisty, hasiče, celníky nebo členy vězeňské služby. Soud ale v konkrétním případě rozhodl, že není možné takovou přesčasovou službu plánovat dopředu, nařídit ji kdykoli a řešit tím nedostatek lidí. Důležitý zájem služby nelze shledat např. v tom, když je dlouhodobý nedostatek osob nahrazován zvýšenými nároky na stávající příslušníky právě nařizováním služeb přesčas," uvedla mluvčí Nejvyššího správního soudu Sylva Dostálová.“ (*Rozsudek NSS: Nedostatek policistů nebo hasičů nelze řešit přesčasy zadarmo. In: Česká televize, 2012. Dostupné z :<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/203158-rozsudek-nss-nedostatek-policistu-nebo-hasicu-nelze-resit-prescas-y-zadarmo/>*)

Nepřehledná organizační struktura, nejasnosti v systému vedení a delegování pravomocí patří také k záporným atributům, které znesnadňují orientaci v již tak komplikovaném prostředí. Nejednotnost a nestálost v systému odměňování je značně nepříznivým faktorem, který společně s vysokou mírou nebezpečí při výkonu povolání přímo ovlivňuje výkonnost a nasazení jednotlivých příslušníků. Výkon povolání s omezenými prostředky a zastaralým vybavením společně s nedostatečným pokrytím materiálů a ostatních potřeb nutných k výkonu služby, řadí autorka k nejzávažnějším faktorům. Nedostatečná kvalita materiálů, z nichž jsou vyráběny služební uniformy a jiné oděvy, které jsou policisté povinni nosit během výkonu svého povolání, a to bezvýhradně, je dalším z problematických faktorů. Hromadné odchody služebně starších, avšak odborně vysoce vyspělých příslušníků, vlivem změn v systému odměňování, přinesly sice značné omlazení jednotlivých oddělení, ale jejich protíváhou byla velmi často nedostatečná připravenost. Zastaralý systém zaměstnaneckých výhod, který není dostatečně flexibilní a špatně průhledný (v poslední době velmi špatně financovaný) Fond kultury a sportu, řadí autorka rovněž mezi slabé stránky.

### **3.2.3 Příležitosti**

Velký prostor pro zlepšování public relations a budování respektování hodné image a dobré reputace je jednou z prvních příležitostí jak posílit organizaci. Investice do prevence se vždy vyplatí. Nejinak je tomu i v případě kriminality. Náklady na předcházení nezákonného jednání by byly nepochybně nižší než v případě jejich následného potírání a odhalování. Budování dobrých vztahů s veřejností, osvětlení policejní práce, její znalost a lepší pochopení širokou veřejností řadí autorka také mezi významné příležitosti. Náhrada současného paliva, nízkonákladovým a eko-efektivním



zdrojem, je příležitostí, která by přinesla významné úspory a rozšířila dosah vlivu jednotlivých oddělení, nehledě na rychlost odezvy, s jakou by byli schopni policisté reagovat za každých okolností. Změna současného, nevyhovujícího systému zaměstnaneckých výhod, by byla policisty nepochybně vítána a i zde vidí autorka velký prostor pro inovace a modernizaci.

#### **3.2.4 Hrozby**

Závažnou hrozbou je především změna legislativy. Problematické a nejednotné výklady trestního zákoníku a trestního řádu, které často znesnadňují výkon policejní práce a vedou místy k tak absurdním situacím, že poškozený při obraně svého majetku či zdraví není toliko chráněn, jako pachatel trestné činnosti. Dluhová krize a škrty v rozpočtech jsou zásadními činiteli, které ovlivňují všechny resorty Ministerstva vnitra, policejní oddělení nevyjímaje. Přímá snižování příjmů, plynoucích z výkonu náročného a nebezpečného povolání, vedou k odlivu kvalifikovaných a zkušených policistů, kteří jsou nahrazováni mladšími příslušníky, kteří nejsou vždy zcela dobře připraveni a hlavně motivováni odvádět odpovídající a potřebný výkon. Potencionální růst kriminality při současné stagnaci v investicích do nezbytných pracovních nástrojů, vybavení, dopravních prostředků a modernizace policie, řadí autorka k hrozbám velmi závažným.

### **3.3 Dotazníkové šetření**

Pro výzkum v oblasti pracovní motivace na OOP Plzeň Skvrňany byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Cílem tohoto dotazníkové šetření bylo zjistit motivovanost příslušníků k vykonání služby. Dále pak nalezení oblastí, kde jsou spokojeni a odкрыtí těch oblastí, kde vnímají nějaké nedostatky. Z těchto získaných poznatků budou vytvořena doporučení ke zlepšení v daných oblastech. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní z důvodu objektivních vypovídacích hodnot.

Dotazník se skládal z dvaceti otázek. Větší část otázek byla uzavřených, na které respondenti odpovídali ano, spíše ano, spíše ne a ne. Odpovědi byly vyvoleny takto proto, aby respondenti museli zvolit buď kladnou, nebo zápornou odpověď. Zbývající část otázek byla otevřeného typu, kde byl vymezen prostor ke konkrétnímu vyjádření respondentů. Otázky se týkaly spokojenosti příslušníků s vykonávanou služební činností, pracovním prostředím, zaměstnaneckými výhodami, osoby vedoucího pracovníka, vztahů na pracovišti.

Pro zpracování získaných odpovědí z dotazníkového šetření byl použit program Microsoft Excel 2007. Dotazník je přiložen v závěru práce v **Příloze C**.

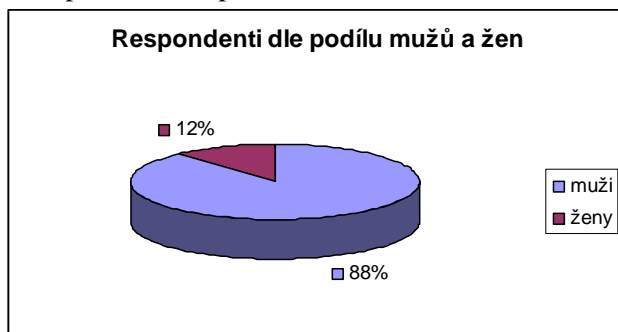
#### **3.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Respondenty byli všichni příslušníci sloužící na OOP Plzeň Skvrňany. Dotazníky byly doručeny k cílové skupině respondentů v tištěné podobě autorkou. Na vyplnění dotazníku bylo vymezeno desetidenní období od 22.10. 2012 do 31.10. 2012. Z dvaceti dotazníků vrátili respondenti sedmnáct vyplněných dotazníků do sběrné nádoby, jedná se o 85% účast na již zmíněném dotazníkovém šetření.

## 1) Respondenti dle podílu mužů a žen

Jak vyplývá z uvedeného obrázku č. 10, dotazníkového šetření se zúčastnilo 88% mužů a 12% žen. Z velké části převládá zastoupení mužů oproti ženám, což je z níže uvedeného grafu zcela evidentní.

Obr. č. 10: Respondenti dle podílu mužů a žen

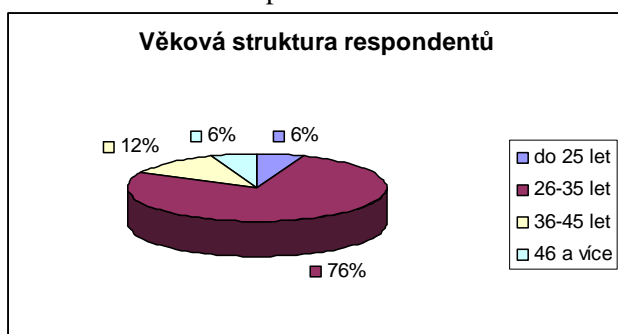


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

## 2) Věková struktura respondentů

Na OOP Plzeň Skvrňany je největší zastoupení příslušníků ve věku 26-35 let, v ostatních věkových skupinách je toto zastoupení již podstatně menší, představuje 12%, 6%, 6% z celkového počtu respondentů.

Obr. č. 11: Věková struktura respondentů

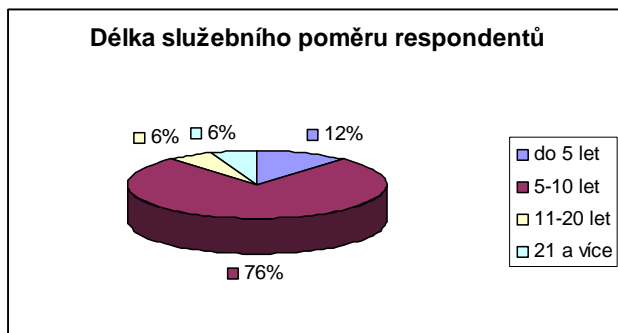


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

### 3) Délka služebního poměru respondentů

Nejvíce příslušníků slouží ve věku 26-35 let, jedná se o 76% . Méně jak 36-45 let slouží 12% příslušníku a po 6% slouží pouze příslušníci do věku 46 let a méně než 25 let.

Obr. č. 12: Délka služebního poměru respondentů

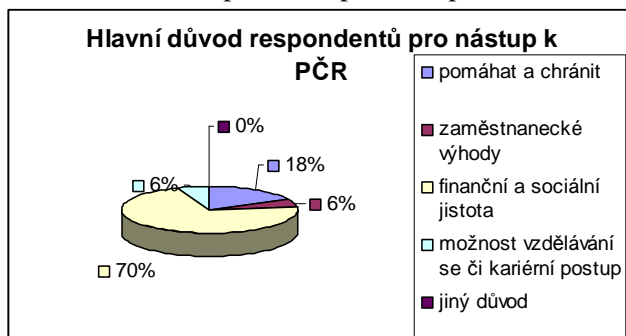


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

### 4) Hlavní důvod respondentů pro nástup k PČR

Finanční a sociální jistoty byly největším důvodem u 70% respondentů pro nástup k PČR. Další důvod byl z 18% ve snaze pomáhat a chránit. Možnost vzdělávat se, zaměstnanecké výhody či kariérní postup vedly respondenty do služebního poměru pouze v 6%.

Obr. č. 13: Hlavní důvod respondentů pro nástup k PČR

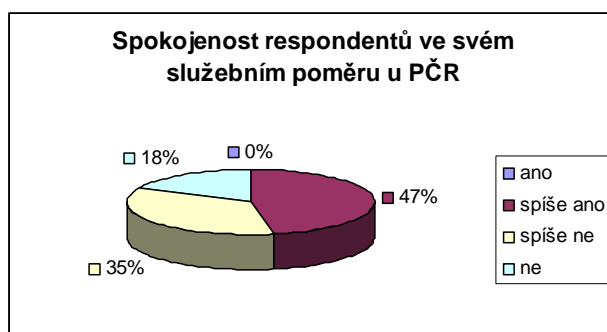


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

## 5) Spokojenost respondentů ve svém služebním poměru u PČR

Ve služebním poměru není spokojeno 18% respondentů, 35% respondentů je spíše nespokojeno, ze 47% jsou respondenti spíše spokojeni. Žádný z respondentů není ve svém služebním poměru zcela spokojen.

Obr. č. 14: Spokojenost respondentů ve svém služebním poměru u PČR

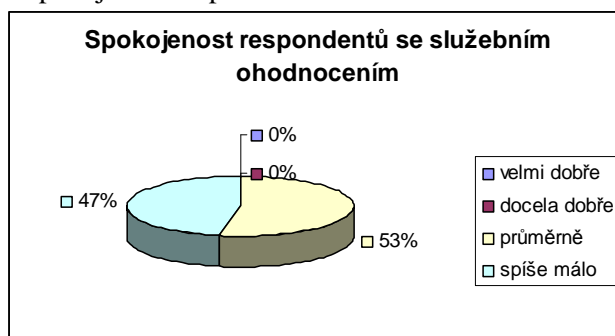


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

## 6) Spokojenost respondentů se služebním ohodnocením (platem)

Více než polovina respondentů 53% se domnívá, že na svém současném pracovním zařazení je ohodnocena průměrně. Zbývající respondenti ze 47% hodnotí své služební ohodnocení jako malé. Nikdo z dotázaných nevnímá své ohodnocení jako velmi dobré či docela dobré.

Obr. č. 15: Spokojenost respondentů se služebním ohodnocením

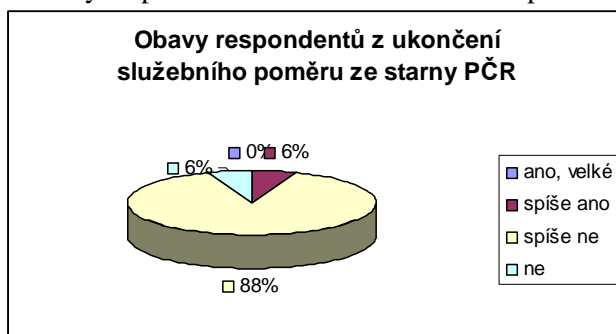


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

## 7) Obavy respondentů z ukončení služebního poměru ze strany PČR

Z níže uvedeného grafu je patrná velká jistota respondentů. Obavy z ukončení služebního poměru PČR nemá 88% ze zúčastněných respondentů.

Obr. č. 16: Obavy respondentů z ukončení služebního poměru ze strany PČR

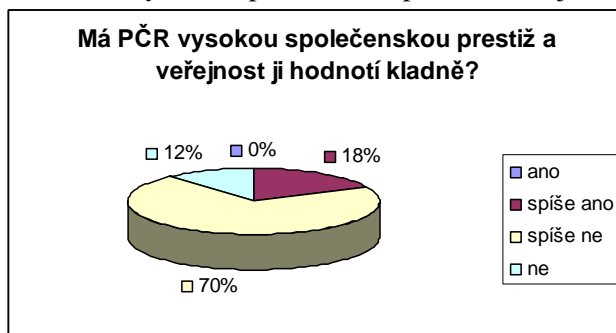


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

## 8) Má PČR vysokou společenskou prestiž a veřejnost ji hodnotí kladně?

Celých 70% respondentů si myslí, že policie je vnímána veřejností spíše negativně. U 12% respondentů je hodnocení prestižnosti PČR a kladného vnímání veřejností zcela negativní. Pozitivní část respondentů vidí PČR v očích veřejnosti spíše kladně z 18%.

Obr. č. 17: Má PČR vysokou společenskou prestiž a veřejnost ji hodnotí kladně?



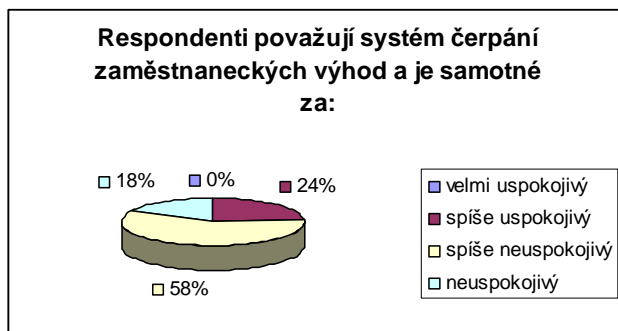
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

## 9) Respondenti považují systém čerpání zaměstnaneckých výhod a je samotné za:

Spíše neuspokojivé, vyplývá to z níže uvedeného grafu, a to z 58% , nebo-li z větší poloviny. Z 24% za spíše uspokojivé a z 18% za neuspokojivé. Žádný z dotázaných respondentů neuvedl, že by byl velmi spokojen. V této otázce byl vymezen prostor pro vyjmenování zaměstnaneckých výhod a návrhy na změnu jejich čerpání. Respondenti nejčastěji uvedli stravenky se stížností na jejich zanedbatelnou

desetikorunovou hodnotu. Také by uvítali vzhledem k psychické vyčerpání více dovolené či rehabilitace. Dále větší možnost svobodného výběru výhod bez rizika „propadnutí“ při jejich nevyužití v daném časovém limitu.

Obr. č. 18: Respondenti považují systém čerpání zaměstnaneckých výhod za :

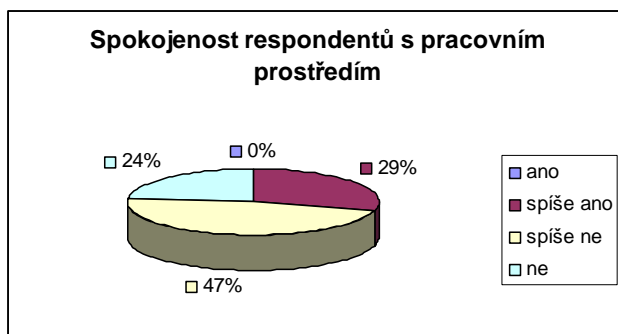


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### **10) Spokojenost respondentů s pracovním prostředím**

Na otázku týkající se spokojenosti s pracovním prostředím odpovědělo 24% respondentů, že je nespokojených s pracovním prostředím. 47% je spíše nespokojených, spíše spokojených je 29% a zcela spokojen nebyl nikdo. U této otázky byl dán respondentům prostor pro vyjádření své nespokojenosti. Důvodem nespokojenosti je hlavně zastaralá výpočetní technika a časté problémy s připojením k vnitřní internetové síti (Intranet) a internetu. Dále nedostatečné finanční prostředky na nákup pohonných hmot do služebních vozů. Již v menší míře, ale též byla zmíněna, nespokojenost s umístěním policejní služebny v budově s přibližně dalšími dvaceti firmami. Zde je důvodem přílišná fluktuace občanů v bezprostřední blízkosti služebny. Policisté bývají při výsleších často rušeni hlukem z chodby, který jim ztěžuje dostatečné soustředění na kvalitní výkon služební činnosti.

Obr. č. 19: Spokojenost respondentů s pracovním prostředím.

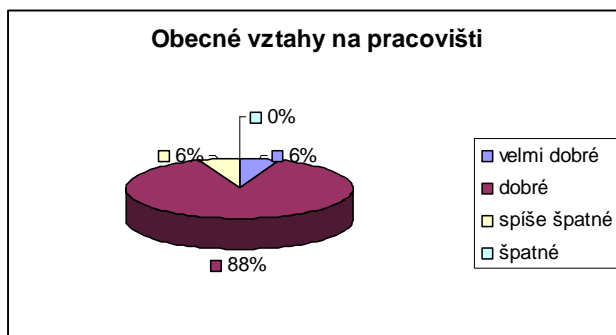


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### 11) Obecné vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti mezi respondenty byly vyhodnoceny v drtivé většině, tedy v 88%, jako dobré, ze 6% dokonce jako velmi dobré. Špatné vztahy na pracovišti nepociťuje žádný z respondentů, 6% bylo označeno za vztahy spíše špatné.

Obr. č. 20: Obecné vztahy na pracovišti

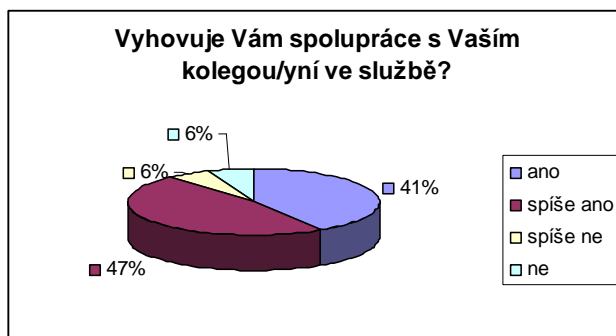


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### 12) Vyhovuje Vám spolupráce s Vaším kolegou/yní ve službě?

V této otázce evidentně převažuje všeobecná spokojenost spolupráce s daným kolegou/yní, se kterým jsou respondenti veleni do služby. Což svědčí o dobrém rozdělení rolí v pracovním teamu. Spíše nespokojen a nespokojeno je pouze po 6%.

Obr. č. 21: Vyhovuje Vám spolupráce s Vaším kolegou/yní ve službě.



Zdroj: vlastní zpracování, 2012



### 13) Pracovní vztahy s nadřízenými pracovníky

64% respondentů si myslí, že má s nadřízenými pracovníky normální pracovní vztah, 18% je považuje za dobré a stejný počet za nikterak valné. Žádný z respondentů nepovažuje vztah s nadřízeným za nevyhovující.

Obr. č. 22: Pracovní vztahy s nadřízenými pracovníky



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### 14) Spokojenost respondentů se stylem řízení vedoucího pracovníka

Větší polovina, tedy 61%, respondentů uvedla, že je spíše spokojena se stylem řídicí práce jejich vedoucího pracovníka. Ostatní uvedli ve 39%, že jsou spíše nespokojeni.

Obr. č. 23: Spokojenost respondentů se stylem řízení vedoucího pracovníka

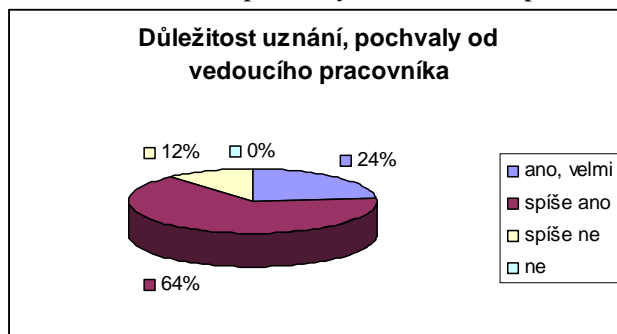


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

### 15) Důležitost uznání, pochvaly od vedoucího pracovníka

Na otázku, zda je pro respondenty důležitá pochvala a uznání od vedoucího, odpovědělo 24%, že je pro ně velmi důležitá. Pro více jak polovinu respondentů, tedy 64%, je spíše důležitá a pro pouhých 12% není až tak důležitá.

Obr. č. 24: Důležitost uznání, pochvaly od vedoucího pracovníka

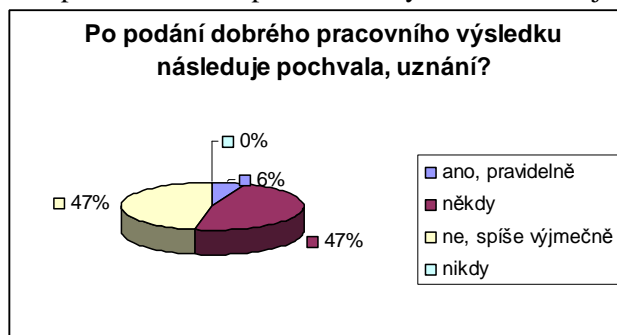


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### 16) Po podání dobrého pracovního výsledku následuje pochvala, uznání?

Ani ne polovina respondentů (47%) slyší pouze někdy pochvalu či slova uznání od vedoucího pracovníka. Pochvalu za své pracovní výsledky neslyší či spíše výjimečně slyší 47% respondentů. Pravidelně je pochváleno jen 6% dotázaných.

Obr. č. 25: Po podání dobrého pracovního výsledku následuje pochvala, uznání?

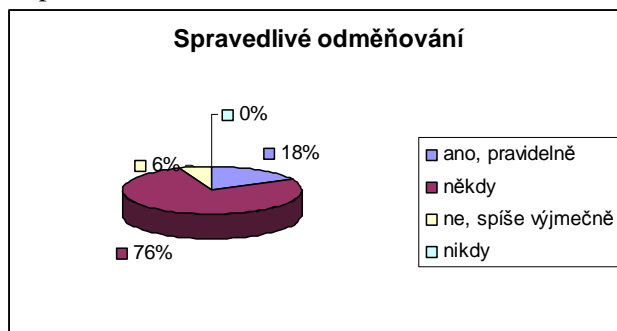


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### **17) Spravedlivé odměňování respondentů**

Na otázku, zda jsou dobré pracovní výkony ze strany nadřízeného hodnoceny pravidelně a spravedlivě, odpovědělo 76% dotázaných, že jsou takto hodnoceny pouze někdy. 6% odpovědělo, že jen spíše výjimečně. Pravidelně a spravedlivě je hodnoceno jen 18% respondentů.

Obr. č. 26: Spravedlivé odměňování

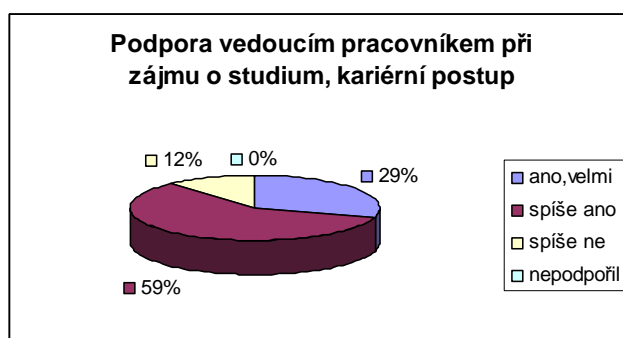


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### **18) Podpora vedoucím pracovníkem při zájmu o studium, kariérní postup respondentů**

Velkou podporu při zájmu o studium či další kariérní postup pocítuje ze strany vedoucího pracovníka 29% dotázaných. Dalších 59% toto zjištění potvrdilo a pouze 12% podporu spíše nepocítilo.

Obr. č. 27: Podpora vedoucím pracovníkem při zájmu o studium, kariérní postup



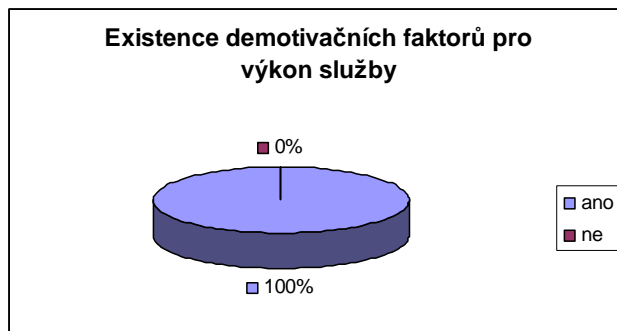
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

U této otázky respondenti do prostoru pro vyjádření svých připomínek uvedli, že byli spíše podpořeni při projevení zájmu studovat veřejnou vysokou školu než policejní akademii. Důvodem byly přílišné složitosti výběru adekvátního zájemce stranou PČR a také nízké finanční prostředky.

## 19) Existence demotivačních faktorů pro výkon služby

Na otázku, zda je něco, co na respondenty působí demotivačně pro výkon jejich služby, uvedlo plných 100%, že opravdu tyto negativní faktory existují. Také v této otázce byl ponechán prostor pro vyjádření respondentů ke konkrétním demotivačním faktorům.

Obr. č. 28: Existence demotivačních faktorů pro výkon služby



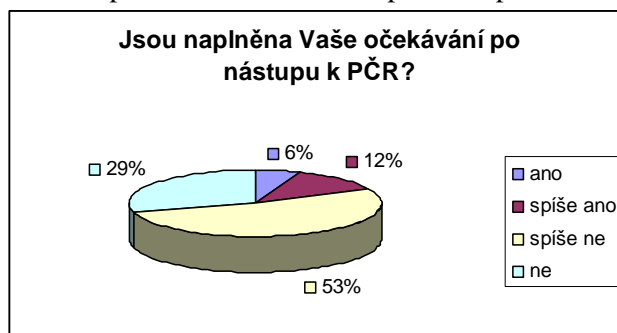
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Dotazované osoby uvedly, že se jedná především o přílišnou administrativu („za 15 minut chytну pachatele, ale píšu o tom minimálně tři hodiny.“), také nevyhovující legislativu, malé pravomoci příslušníků, dále byl opět zmíněn nedostatek pohonných hmot, špatný postoj veřejnosti k PČR a nízké pracovní nasazení kolegů.

## 20) Jsou naplněna Vaše očekávání po nástupu k PČR?

Pro 53% respondentů spíše nebyla naplněna jejich očekávání, 29% respondentů se naplnění svých očekávání souvisejících s motivací pro nástup k PČR nedočkalo vůbec. Zbývající část byla spíše či úplně spokojena s naplněním představ o činnosti u PČR.

Obr. č. 29: Jsou naplněna Vaše očekávání pro nástup k PČR



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

U této otázky uváděli respondenti jako největší důvod zklamání svých očekávání snižování platu. Často uváděli srovnání se soukromým sektorem, kde se nejistota výše platu dá očekávat. A právě proto byla finanční jistota v drtivé většině respondentů motivem pro nástup k PČR. Dále byl uveden jako částečný důvod zklamání uniformy z nekvalitního materiálu a též zastaralá počítačová technika. Již po třetí se zde objevil faktor nespokojenosti s nedostačujícím množstvím pohonných hmot. Dokonce bylo uvedeno i vysvětlení této nespokojenosti. Jeden z respondentů popsal situaci, kdy obdržel od operačního policisty oznámení do vysílačky o pachateli, který zrovna vylupuje chatu v zahrádkářské osadě a oznamovatelka jej dokonce viděla přímo v chatě. Respondent dále uvedl, že v té době byl pěší hlídkou (z důvodu nedostatku finančních prostředků na pohonné hmoty) ve vzdálenější části svého okrsku od vykrádané chaty. To mělo za následek, že mu trvalo přibližně 45 minut, než se dostal na služebnu pro služební vozidlo, se kterým se následně dopravil na místo oznámení. Veřejnost shromážděná u vykrádané chaty byla podrážděna a respondenta obviňovala z pomalého a „laxního“ přístupu a následně i PČR obecně. Bylo to pro něj zklamání. Dále uvedl, že on chtěl být užitečný lidem a neměl žádná očekávání, ale po pár letech ve službě pochopil, že toto je v našem státě zcela nemožné. Respondenti také uvedli nespokojenost s legislativou a činností soudů. Jedním z případů je dopadení recidivisty, který je však opakovaně odsouzen pouze k podmíněčnému trestu odnětí svobody, případně veřejně prospěšným pracím, z důvodu přeplnění věznic a nízké hodnotě ukradené věci. Zde tuto činnost označil respondent za „naprostou devalvaci jejich práce“, poněvadž již předem ví (při totožnosti pachatele), že je jejich snaha o jeho dopadení ve výsledku zbytečná, poněvadž bude opět propuštěn<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Poznámka autorky - Podrobnější výklad k uvedenému textu o opakovaném propuštění pachatelů lze nalézt v § 205 odst. 1;2, Trestního zákoníku

### **3.4 Motivační program & navrhovaná opatření**

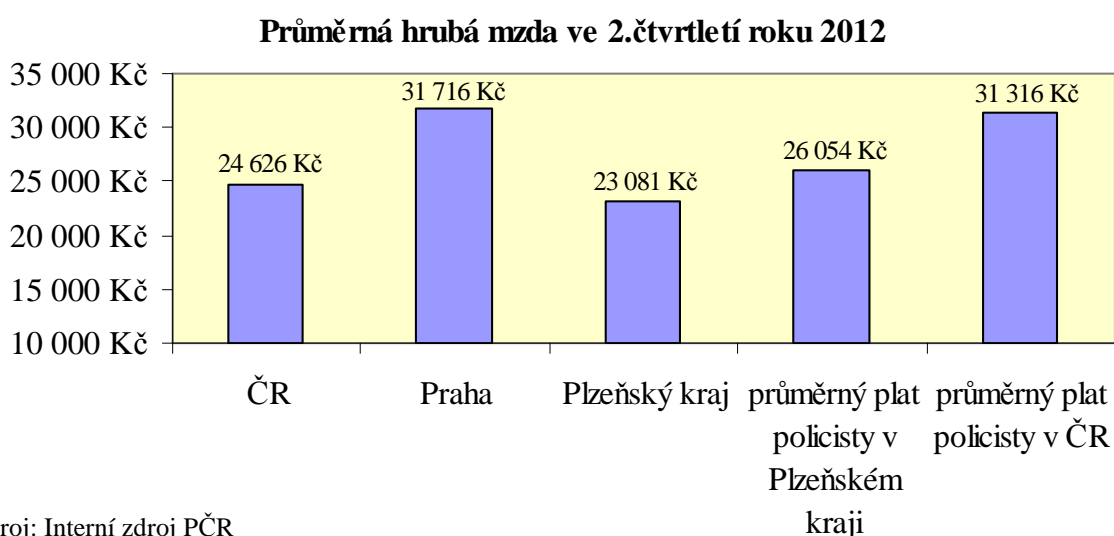
Po analýze úrovně pracovní motivace je autorčiným dalším cílem formulace motivačního programu. Informace o tom, jaké jsou potřeby dotazovaných zaměstnanců, vyplývá z provedeného dotazníkového šetření. Pro tvorbu motivačního programu bude dále nutné:

- na základě zjištěných skutečností zohlednit potřeby zaměstnanců v současné době
- důkladně se seznámit s běžnou praxí a systémem odměňování u Policie ČR
- definovat si škálu využitelných odměn, případně systém zaměstnaneckých výhod
- navrhnout soubory odměn pro zaměstnance – vlastní motivační program
- nadefinovat pravidla a způsob poskytování odměn
- zvolit způsob, jakým budou zaměstnanci dle nového programu odměňováni

Pracovní (služební) poměr policisty je zvláštním typem právního vztahu fyzické osoby a České republiky. Z toho dále vyplývá, že finanční ohodnocení policistů je upravováno specifickou právní úpravou. Zákonem jsou tedy regulovány složky služebního příjmu, výše příplatku za vedení a také zvláštních příplatků. Mezi složky služebního příjmu patří příplatek za službu v zahraničí, příplatek za vedení, osobní příplatek a odměna, další služební příjem, základní příjmový tarif. Toto limitní vymezení odměňování, dané zákonem, je spolu s úspornými opatřeními a tlakem na snižování rozpočtů dílčích resortů Ministerstva vnitra ČR klíčovým problémem v systému odměňování. Na základě zavedeného a platného systému je nemožné okamžitě reagovat na odvedený výkon (služební činnost příslušníka) a přiřknout danému příslušníkovi okamžitou odměnu. Toto lze, jak vyplývá z příslušného zákona, pouze jedenkrát za čtvrtletí. Podněcovat pracovníka v takovýchto případech osobním ohodnocením, je dle konzultace s nadporučíkem Ing. et Bc. Petrem Vlčkem, značně problematické. Dojde-li k výraznému poklesu výkonnosti příslušníka, jemuž byl tento osobní příplatek přidělen, následné odebrání je pak velmi komplikované. Tato nepružnost je v praxi značná a přidělování osobních příplatků je tak využíváno pouze sporadicky a to u pracovníků, kteří podávají dlouhodobě nadstandardní výkon. Dle zjištěných informací z dotazníkového šetření je mezi respondenty největší nespokojenost s finančním ohodnocením.

Autorka se zaměřila na analýzu srovnání výše platů, od které očekávala podložení nespokojenosti příslušníků s výší jejich ohodnocení. Při porovnání hrubého měsíčního příjmu dle níže uvedeného grafu č. 30 je průměrný plat policistů v Plzeňském kraji větší než průměrný hrubý plat v Plzeňském kraji a i než celorepublikový průměr hrubé mzdy. Z tohoto lze vyvodit, v porovnání se zmíněnými lokalitami, že služební příjem respondentů je na poměrně ucházející výši. Nepříznivé ekonomické klima se dotýká všech občanů České republiky. Každý spotřebitelský subjekt musí přijmout jistá opatření, která mu pomohou současnou krizi překonat.

Obr. č. 30: Průměrná hrubá mzda ve 2. čtvrtletí roku 2012



Zdroj: Interní zdroj PČR

Dále by autorka navrhovala *zavedení jednoduššího systému mzdového ohodnocení* založeného na třech složkách.<sup>10</sup>

- A) základní mzda
- B) výkonnostní odměny
- C) mimořádné odměny

Příslušníci Policie ČR by byli rozděleni do jednotlivých platových tříd, na jejichž základě by dostávali příslušný příjem. Výkonnostní odměny by byly přidělovány pracovníkům s vyšším pracovním nasazením, případně pracovníkům, kteří by lépe a rychleji plnili dílčí cíle místně příslušného oddělení a regionu. Jak je známo z výše

<sup>10</sup> Autorka si je plně vědoma, že takovýchto změn by bylo možné dosáhnout pouze úpravou příslušné legislativy

uvedené teorie, spokojený pracovník je lépe motivovaný ke zvýšení své pracovní činnosti než pracovník nespokojený. Mimořádné odměny by pak reflektovaly skutečně nadstandardní výkon či nasazení, které by bylo svou významností samo o sobě motivujícím prvkem pro ostatní kolegy a příslušníky sboru.

Dále by autorka doporučovala **úpravu stávajícího systému zaměstnaneckých výhod**. V současné době je systém zaměstnaneckých bonusů, výhod u příslušníků PČR, částečně zakotven přímo v zákoně, příkladem jsou ozdravné pobyty. U příspěvku na stravování uvádí zkoumaný vzorek respondentů jako problematickou jeho nízkou hodnotu - 10 Kč. Zvláštní postavení má u Policie ČR Fond kultury a sportu. Ten není součástí služebního zákona, ale je vymezen vyhláškou Ministerstva financí<sup>11</sup> a je zakotven přímo v kolektivní smlouvě. Zde autorka navrhuje změnit fixní systém zaměstnaneckých výhod a orientovat se například směrem Cafeteria systému formou outsordingu. Ten umožňuje lépe individuálně čerpat požadované výhody a zejména v porovnání s Fondem kultury a sportu se jedná, z důvodu odbourání administrace, o nástroj flexibilnější, adresnější a ekonomicky výhodnější.

**Pracovní podmínky** na pracovišti jsou dle provedeného šetření zjevně nedostačující. Služebna a ostatní části policejního oddělení v Plzni Skvrňanech jsou situovány do budovy obdélníkového charakteru. V přední části je služebna pro výkon stále služby a hlídky. V zadní části budovy jsou umístěné kanceláře pro pracovní výkon čtyř policistů ve funkci „zpracovatelů“, zástupce vedoucího a vedoucího oddělení, včetně sociálního zařízení, kuchyňky, sprch a šaten. Problematické je, dle autorkou provedeného šetření, sdílení budovy, v níž je oddělení umístěno, s dalšími organizacemi a ostatními fyzickými osobami. Tato skutečnost je nepříznivě vnímána 86% respondentů a 74% z nich ji uvádí jako výrazně rušivý element. Dislokovat stávající služebnu do jiné budovy, případně rekonstruovat stávající prostory a důsledně oddělit celé pracoviště od ostatních prostor využívaných v budově k soukromým účelům, by uvítalo 92% z dotazovaných.

Jako další praktické a velmi efektivní opatření autorka navrhuje **změnu pohonné hmoty** u vozidel, které příslušníci oddělení používají k výkonu své práce. Jako ideální palivo, které je nejen stejně účinné, ale navíc podstatně levnější a ekologičtější, navrhuje autorka stlačený zemní plyn (Compressed Natural Gas) – CNG. Na základě výsledků

---

<sup>11</sup> Vyhláška Ministerstva financí č. 114/2002 Sb. § 3 odst. 5



zjištěných z dotazníkového šetření a za určitých okolností<sup>12</sup> by bylo toto opatření poměrně přínosné, neboť plošně zavedená omezení v používání vozidel jsou, dle konzultací s jednotlivými respondenty, vysoce frustrující a přímo ovlivňují jejich výkonnost. V následujícím textu autorka detailněji popisuje současnou situaci a předkládá svůj návrh se stručnou analýzou.

Respondenti zmiňovali v dotazníku dopadení pachatele jako určitou satisfakci, která vede k vnitřnímu pocitu naplnění z dobře odvedené práce. Ona satisfakce lze v tomto smyslu chápat jako pocítěná služba lidem či skutečnost, že dopadením pachatele se respondent stává prospěšným pro společnost. Jako největší nespokojenost s pracovními podmínkami opakovaně uvedli respondenti nedostačující množství pohonných hmot do služebních vozů. Omezená možnost používat služební vůz k výkonu služby vede k tomu, že jsou to právě pachatelé, kteří jsou o krok napřed před představiteli zákona, místo toho, aby tomu bylo naopak.

Autorka navrhuje opatření, jež je podmíněno finanční investicí. Finanční investice v době úspor nemusí být vždy považována za plýtvání. Obzvláště pokud tato investice představuje dlouhodobou úsporu finančních prostředků pravidelně investovaných do pohonných hmot dvou služebních vozidel OOP Plzeň Skvrňany.

Pro provoz služebních vozidel je vyčleněna částka 7000 Kč měsíčně, čili na jeden vůz připadá 3500 Kč na měsíc. Vozy jsou o obsahu 1.6/75 kW (1595 ccm) a mají spotřebu 9l na 100km. Stlačený zemní plyn (CNG) jako pohonné palivo je bezkonkurenčně nejvýhodnější. Oproti benzínu je možné uspořit cca 50%. V porovnání s LPG (zkapalněný rafinérský plyn) jsou úspory kolem 20% finančních prostředků. V níže uvedené tabulce č. 5 jsou uvedené výpočty.

---

<sup>12</sup> Autorka si plně vědoma, že takovýto změn by bylo možné dosáhnout pouze úpravou příslušné legislativy

Tab. č. 6: Porovnání nákladů pohonných hmot služebních vozidel

Druh paliva	Benzín	CNG
Cena paliva	36,65 Kč/l	24 Kč/kg <sup>13</sup>
Počet ujetých km/rok	12 732	12 732
Průměrná spotřeba	9l / 100km	7,2l / 100km
Náklady Kč/km	3,3 Kč	1,74 Kč
Roční náklady na provoz	41 997 Kč	41 994 Kč
<b>Roční úspora Kč</b>	–	<b>19 895 Kč</b>
<b>Pokles emisí CO<sub>2</sub></b>	–	<b>25%</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

\* Poznámka: tabulka navrhnutá pro jeden automobil

Autorka zvolila tento druh paliva nejen pro jeho finanční výhodnost, ale i pro jeho velkou bezpečnost a prospěšnost životnímu prostředí, protože systém CNG jako relativně nová technologie podléhá mnohem přísnějším standardům než klasický palivový systém, takže je ve skutečnosti odolnější. Nádrže jsou vybaveny ventily, které brání přetlakování nebo výbuchu. Vozidla na stlačený zemní plyn jsou bezpečnější, protože CNG je nejbezpečnější pohonná hmota, více v **Příloze D**. Z tohoto důvodu je také povoleno parkování v moderních podzemních garážích. (CNG Autopůjčovna, 2012 Dostupné z: <http://www.cng-autopujcovna.cz/vyhody-cng/novinky/obecne/vyhody-cng>)

Návratnost finanční investice, která představuje cca 40 000Kč, by se dala očekávat za dva až dva a půl roku. Návratnost investice do životního prostředí, obzvláště ovzduší, je nekonečná. V rámci programu podpory alternativních paliv v dopravě<sup>14</sup> byla stabilizována spotřební daň na CNG s postupným nárůstem na 3,4 Kč v roce 2020. Dále, vzhledem k nárůstu cen benzínu a menších podzemních zásob ropy než zemního plynu, je tento zdroj pohonu policejních vozů cenově udržitelný. (CNG Autopůjčovna, 2012. Dostupné z :<http://www.cng-autopujcovna.cz/vyhody-cng/novinky/obecne/vyhody-cng>)

<sup>13</sup> CNG. ...24 Kč/kg = 15,30 Kč/m<sup>3</sup> (= cca 1 litr). Energetická vydatnost jednoho kilogramu zemního plynu odpovídá asi 1,5 litru vysokooktanového benzínu.

<sup>14</sup> Cílem programu je nahradit 10 % benzínu a nafty zemním plynem a to do roku 2020. Hlavním nástrojem bude stabilizace spotřební daně na alternativní paliva do roku 2020 a podpora alternativních paliv bude zaměřena především na podporu veřejné dopravy ve městech (podpora nákupu vozů, peníze na infrastrukturu z evropských fondů).

***Pochvala a spravedlivé odměňování*** jsou dle autorky dalším význačným motivačním faktorem. Pro mnohé respondenty jsou jedinou motivací peníze. Z dotazníkového šetření vyplynulo minimální používání **nehmotných motivačních prvků** ze strany nadřízených. Pochybnosti se též objevily na straně spravedlivého a pravidelného odměňování. Přičemž nehmotné motivační prvky jsou považovány za významné z hlediska dlouhodobého motivačního účinku, který mají. Vztahují se přímo k obsahu práce. Jedná se o prostředky, které mohou uspokojit potřeby z vrcholu pyramidy potřeb, potřebu sounáležitosti, uznání a ocenění a potřebu seberealizace.

Vedoucí pracovník musí soustavně vyhodnocovat potřeby zaměstnanců, hledat účinné motivační prostředky a používat je v řídicí praxi k motivaci lidí tak, aby byly dosaženy cíle motivace. Musí využívat manažerských nástrojů a technik. Z tohoto důvodu autorka navrhuje opatření, která povedou k rozvoji soft skills u vedoucích pracovníků a zefektivní tak jejich práci s podřízenými. Vedoucí pracovník je ze zákona povinen ohodnotit dobrý pracovní výkon podřízených, avšak způsob jakým je hodnocení komunikováno je ve většině případů nepřilíš uspokojivý.

Pravidelné a spravedlivé hodnocení zaměstnanců je základem pro užití motivačních prostředků. Pro zajištění sociální spravedlnosti a tím i účinnosti motivace je bezpodmínečně nutné, aby uplatnění motivačních prostředků předcházelo pravidelné hodnocení zaměstnanců podle předem stanovených a známých. Autorka se domnívá, že především transparentnost rozdělování odměn by vedla k většímu pocitu spravedlnosti u respondentů.

Podpora vzdělávání a dalšího odborného rozvoje je další možností, jak u dotazovaných respondentů zvyšovat jejich motivovanost. V případě vedoucích pracovníků autorka navrhuje další rozvoj měkkých dovedností, kursy soft-skills. Tyto kursy u tak náročné profese, jakým služba u Policie ČR určitě je, následně ovlivní schopnosti proškolených pracovníků při jejich práci s podřízenými, jejich vedením a také hodnocením jimi prováděných pracovních výkonů. Mezi tyto základní dovednosti patří: analytické myšlení, komplexní myšlení, komunikativnost, koncepční myšlení, kreativita, kritičnost, organizační schopnosti, pracovitost, schopnost řešit konflikty, sebereflexe, sociální empatie, spolupráce, strukturální myšlení, týmová práce, výkonnost a zvyšování kvalifikace.

***Renovace a zvýšení výkonu počítačů*** je další možností, jak zvýšit motivovanost u příslušníků sboru Skvrňanského oddělení. Pomalé počítače a přesluhující softwarová základna jsou skutečnosti, které práci příslušníků rozhodně neulehčují. Autorka navrhuje toto vybavení renovovat, v lepším případě vyměnit za nové. Dle komentářů jednotlivých respondentů je již tak zdlouhavé dokumentování jednotlivých případů, ale i úkolů každodenní agendy, vlivem nedostatečného výkonu služebních počítačů ještě náročnější a zdlouhavější. I zde by investice do nástrojů, které policisté potřebují ke své každodenní činnosti, přinesla citelné zvýšení jejich osobního výkonu a uspokojivého pocitu z kvalitně a především rychle odvedené práce.

### **3.5 Ekonomické zhodnocení navrhovaných opatření**

Tab. č 7 Ekonomické zhodnocení navrhovaných opatření

Navrhované opatření	Popis	Minimální cena	Maximální cena
<b>Změna systému vyplácení mezd</b>	toto opatření je přímo spojeno se změnou konkrétního zákona, náklady na toto opatření není autorka schopna vyčíslit	-----	-----
<b>Úprava služebny 1</b>	přesídlení do nového objektu	30 000,-	50 000,-
<b>Úprava služebny 2</b>	rekonstrukce stávající služebny	250 000,-	500 000,-
<b>CNG</b>	úprava vozidel	80 000,-	115 000,-
<b>Kurs soft-skills pro vedoucí pracovníky</b>	rozvoj kvalifikace vedoucího pracovníka	8 000,-	12 000,-
<b>Vzdělávací kursy pro řadové příslušníky</b>	kursy cizích jazyků, kursy právního minima, kursy jednání v krizových situacích, kursy základů psychologie	5000,-	50 000,-
<b>Upgrade Pc</b>	zvýšení výkonu pracovních stanic	7 000,-	30 000,-

Zdroj: vlastní zpracování 2012

Tabulka ekonomického zhodnocení navrhovaných opatření má informativní charakter a počítá vždy s určitým cenovým rozpětím. Minimální cena byla stanovena jako nejnižší možná částka, která by musela být proinvestována při zavádění daného opatření. U prvního návrhu – zavedení jednoduššího systému mzdového ohodnocování příslušníků police ČR, není autorka schopna odhadnout náklady spojené s tímto zaváděním, neboť by se jednalo o poměrně komplikovaný legislativní proces, který by navíc musel být podporován potřebnou většinou v poslanecké sněmovně. Nutno zmínit fakt, že účinnost tohoto opatření a tím pádem i patřičný příznivý efekt na zaměstnance by byl patrný až v době budoucí. Úprava stávající služebny ve variantě

číslo 1 předpokládá přestěhování do objektu, který je vlastnictvím Ministerstva vnitra ČR a znamenala by tak pouze sumaci nákladů na přestěhování nutného vybavení. Úprava služebny číslo 2 počítá s rekonstrukcí stávajících prostor, zbudování odděleného vchodu do objektu a separaci služebny od ostatních organizací, které sdílejí současný objekt. Tato varianta má největší cenové rozpětí. Důvodem je existence široké škály možností, jak tuto přestavbu realizovat. Výsledná cena bude odrážet jak architektonické řešení, tak i použité materiály. Přestavba pohonu vozidel z benzínu na stlačený zemní plyn byla podrobněji rozebrána výše. Jednalo by se o částky v rozmezí 80 000 – 115 000 Kč, přičemž úspory, které by zavedením této přestavby vznikly, by náklady na její zřízení pokryly výhledově do 5 let od zavedení. Navrhovaný kurs rozvoje soft-skills pro vedoucí pracovníky ve svém rozpětí odráží především délku pořádaného kursu a také následné doškolování, které je součástí pouze kursů s vyšší cenou. Toto doškolování je u kursů levnějších účtováno separátně a ve výsledku vede k ceně mnohonásobně vyšší, než je cena nejdražšího kursu, který již tyto doškolovací lekce, avšak v menším počtu, obsahuje. Cena vzdělávacích kursů pro řadové policisty je ovlivněna především počtem přihlášených a také dobou, na kterou jsou tyto kursy nasmlouvány. Jistým omezením je u tohoto opatření nemožnost individuálního výběru kursů pro jednotlivé zaměstnance, poněvadž je ekonomicky výhodnější proškolení skupinu policistů. Renovace počítačového vybavení ve formě částečného upgradu stávajících pracovních stanic a navýšení rychlosti datového přenosu současných komunikačních kanálů, případně kompletní obměna starých počítačů za nové, počítá s cenovým rozpětím ve výši zhruba 20 000 Kč a podléhalo by, stejně jako všechny předchozí opatření, povinnému veřejnému výběrovému řízení na jeho dodávku.

Resort Policie ČR, stejně jako jiné resorty Ministerstva vnitra ČR, je financován skrze státní rozpočet, který je již řadu let v deficitu. V současné době neustálých škrtnů a úsporných opatření je jediným možným východiskem, jak tato autorkou doporučovaná opatření financovat, silný a kontinuální tlak na vládní činitele, kteří jediní mají možnost vše navrhované uvést do praxe a svým rozhodnutím ovlivnit další fungování PČR. Příznivou zprávou je oznámení ministra financí pana Miroslava Kalouska, který dne 18. 11. 2012 uvedl v Otázkách Václava Moravce, že v roce 2013 posílí státní rozpočet o 2 miliardy korun, a to ze zisků Lesů ČR. „Šéf resortu financí zdůraznil,

že současný návrh státního rozpočtu, který příští týden<sup>15</sup> předloží na vládě, je o 6,1 miliardy nižší než původní. Zmíněné dvě miliardy mají jít z pokladny Lesů ČR, další dvě miliardy má vláda ušetřit na nižší rozpočtové náročnosti dluhové služby a 2,1 miliardy hodlá Kalousek ušetřit na provozních prostředcích." (*Kalousek: Rozpočet posílíme o dvě miliardy z Lesů ČR. In: Česká televize, 2012. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/204012-kalousek-rozpocet-posilime-o-dve-miliardy-z-lesu-cr/>*)

Při ekonomickém vyhodnocování těchto návrhů je důležité také zmínit fakt, že v praxi při zavádění těchto motivačních opatření nemusí nutně dojít k růstu motivace, neboť každý pracovník reaguje na různé podněty odlišně. Co má příznivý efekt na jednoho, nemusí stejně podněcovat k lepším výkonům druhého a v horším případě může nepříznivě působit na třetího. Tyto aspekty určuje především motivační struktura každého člověka. Reakce na stimuly není možné jednoznačně určit, proto by veškerá navrhovaná opatření měla být dobře zvážena a prodiskutována nejen s vedoucími pracovníky, ale hlavně s řadovými policisty, protože na ně především mají mít navrhovaná opatření kýžený motivační efekt.

---

<sup>15</sup> týden 19.11. – 26.11. 2012 – poznámka autorky

## 4. Závěr

V této bakalářské práci se autorka věnuje studiu, analýze a možnostem korigování motivace příslušníků OOP Plzeň Skvrňany.

V teoretické části bakalářské práce se autorka pokouší na základě rešerší odborné literatury a poznatků nabytých během studia a dalšího samostudia shrnout vše podstatné z odborné oblasti motivace, jejího zkoumání, aspektů a činitelů, které ji přímo či nepřímo ovlivňují a v neposlední řadě rovněž teoriím, které se zabývají zkoumáním a popisováním motivace, její dynamiky, vlivu na pracovníky i pracovní týmy. Tato teoretická základna je nezbytným stavebním kamenem, o který se dále autorka opírá při přípravě na realizaci praktické části.

V praktické části této práce autorka nejdříve přibližuje prostředí Policie ČR, její organizační strukturu, úkoly a dílčí náplň policejní práce. Dále je nastíněn legislativní rámec a ekonomické prostředí policie. V další kapitole je vyhodnocován autorkou navržený dotazník a celkový průběh dotazníkového šetření. Provedena je SWOT analýza PČR. Na základě tohoto vyhodnocení, analýzy a konzultace s vedoucím zkoumaného policejního oddělení se autorka pokouší navrhnout motivační program a doporučit další opatření, která by mohla být východiskem pro růst motivace dotazovaných respondentů. Navrhovaná opatření jsou dále ekonomicky posuzována a kalkulována.

Cílem této bakalářské práce je zanalyzovat současný stav motivačních činitelů ve výběrové skupině zkoumaného policejního sboru a následný návrh motivačního programu s doporučeními. Již během vyhodnocování dotazníkového šetření autorka identifikovala problémové oblasti, kterými jsou finanční ohodnocení, systém zaměstnaneckých výhod, pracovní podmínky, materiálové zabezpečení potřebné k výkonu služby, nedostatečná podpora vedení a zastaralá výpočetní technika. Mezi navrhovaná opatření patří zjednodušení systému vyplácení mezd, především úprava systému mimořádných odměn a osobního ohodnocení, úprava stávající služebny ve dvou proveditelných alternativách. Dále pak přestavba systému pohonných hmot u služebních vozidel, které by díky tomuto opatření mohly být častěji používány. Kurs soft skills pro vedoucí pracovníky ozbrojených složek státu. Podpora sebevzdělávání a rozšiřování kvalifikace ve formě hromadných výukových kursů. Obměna současného hardwaru nebo jeho modernizace. Při ekonomickém zhodnocení navrhovaných opatření



není opomenuta skutečnost, že resort PČR je financován skrze státní rozpočet a proto je v současné obtížné době, i u navrhovaných doporučení, raději počítáno s určitým cenovým rozpětím.

PČR je nepostradatelnou součástí demokratické společnosti. Mezi základní požadavky, které jsou na PČR kladeny, patří: vymahatelnost práva, nestrannost a spravedlnost, kteréžto vyplývají mimo jiné z Ústavy a Zákona o policii . V současné době jsou policisté vysoce zatíženi nadměrnou administrativou a kontrolami v dopravě, tím pádem jim zbývá mnohem méně času na preventivní opatření a dohled nad dodržováním veřejného pořádku. Rozbor této, pro běžného občana nepříznivé, skutečnosti již přesahuje rámec této práce, avšak autorka považuje za nutné tuto skutečnost uvést. Toto rizikové a nebezpečné povolání nemůže vykonávat každý. Nabíraní pracovníci procházejí důkladnou selekcí. Žádána je, vzhledem k nákladům na zaškolení, co nejnížší možná míra fluktuace. Dlouhodobá a nadprůměrná výkonnost je velice žádoucí. Nakolik budou příslušníci policejních sborů efektivní a do jaké míry motivováni k odvádění takovýchto výkonů záleží nejen na podpůrných prostředcích k tomu určených, ale také na jejich osobním přístupu a nasazení.

## 5 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tab. č. 1: Počet policistů, kteří ukončili služ. poměr v Plzeňském kraji v letech 07-12..	37
Tab. č. 2: Počty policistů od roku 2007 do roku 2012 v Plzeňském kraji.....	38
Tab. č. 3: Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů.....	40
Tab. č. 4: Prestiž povolání (průměrné bodové hodnocení) v letech 2004 – 2012.....	44
Tab. č. 5: SWOT analýza Policie ČR.....	46
Tab. č. 6: Porovnání nákladů pohonných hmot služebních vozidel.....	66
Tab. č. 7: Ekonomické zhodnocení navrhovaných opatření.....	69
Obr. č. 1: Pyramida potřeb a stimulů.....	15
Obr. č. 2: Základní model teorie potřeb.....	16
Obr. č. 3: Vztah mezi intenzitou motivace a úrovní výkonu.....	21
Obr. č. 4: Maslowova pyramida potřeb.....	23
Obr. č. 5: Vnější prostředí fyzikální, chemické, biologické a sociální.....	28
Obr. č. 6: Průměrná hrubá měsíční mzda policistů v ČR v letech 2007 až 2013.....	39
Obr. č. 7: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR v letech 2007 až 2012.....	39
Obr. č. 8: Vývoj platov. tarifu 5/6 příslušníků bezpečnostních sborů v letech 06-12....	40
Obr. č. 9: Vývoj platov. tarifu 5/6 příslušníků bezpečnostních sborů v letech 06-12....	41
Obr. č. 10: Respondenti dle podílu mužů a žen.....	51
Obr. č. 11: Věková struktura respondentů.....	51
Obr. č. 12: Délka služebního poměru respondentů.....	52
Obr. č. 13: Hlavní důvod respondentů pro nástup k PČR.....	52
Obr. č. 14: Spokojenost respondentů ve svém služebním poměru u PČR.....	53
Obr. č. 15: Spokojenost respondentů se služebním ohodnocením.....	53
Obr. č. 16: Obavy respondentů z ukončení služebního poměru ze strany PČR.....	54
Obr. č. 17: Má PČR vysokou společenskou prestiž a veřejnost ji hodnotí kladně?.....	54
Obr. č. 18: Respondenti považují systém čerpání zaměstnaneckých výhod za:.....	55
Obr. č. 19: Spokojenost respondentů s pracovním prostředím.....	55
Obr. č. 20: Obecné vztahy na pracovišti.....	56
Obr. č. 21: Vyhovuje Vám spolupráce s Vaším kolegou/yní ve službě.....	56
Obr. č. 22: Pracovní vztahy s nadřízenými pracovníky.....	57
Obr. č. 23: Spokojenost respondentů se stylem řízení vedoucího pracovníka.....	57
Obr. č. 24: Důležitost uznání, pochvaly od vedoucího pracovníka.....	58

Obr. č. 25: Po podání dobrého pracovního výsledku následuje pochvala, uznání.....	58
Obr. č. 26: Spravedlivé odměňování.....	59
Obr. č. 27: Podpora vedoucím pracovníkem při zájmu o studium, kariérní postup.....	59
Obr. č. 28: Existence nemotivačních faktorů pro výkon služby.....	60
Obr. č. 29: Jsou naplněna Vaše očekávání pro nástup k PČR.....	60
Obr. č. 30: Průměrná hrubá mzda ve 2. čtvrtletí roku 2012.....	63

## **6 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

SWOT – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

OOP – obvodní oddělení policie

PČR – Police České republiky

CNG – Compressed natural gas (stlačený zemní plyn)

LPG - Liquefied Petroleum Gas (stlačený rafinérský plyn)

ČR – Česká republika

kW - Kilowatt

## 7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2007, 798 s., ISBN: 978-80-7261-169-0

BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004, 586 s., ISBN: 80-7261-064-3

BĚLOHLÁVEK František. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005, 100 s., ISBN 80-251-0505-9 C.H.Beck, 2007, 512 s., ISBN 978-80-7179-893-4.

*CNG Sutopůjčovna* [online]. 2012 [cit. 2012-11-23]. Dostupné z: <http://www.cng-autopujcovna.cz/vyhody-cng/novinky/obecne/vyhody-cng>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha:

EGGERT, M. A. *Motivace. Management do kapsy 3*. Praha: Portál, 2005, 102 s., ISBN 80-7367-010-0

HARTL, Pavel., HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Praha: Portál 2000, 774 s., ISBN 80-7178-303-X

Informační servis Ministerstva vnitra ČR. In: *Ministretvo vnitra ČR* [online]. 2012 [cit. 2012-11-23]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vlada-schvalila-navrhy-systemizace-prislusniku-policie-a-hasicu.aspx>

Kalousek: Rozpočet posílíme o dvě miliardy z Lesů ČR. In: *Česká televize* [online]. 18.11.2012. 2012 [cit. 2012-11-18]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/204012-kalousek-rozpocet-posilime-o-dve-miliardy-z-lesu-cr/>

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání, Praha: Management Press, 2007, 398 s., ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J.. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004, 212 s., ISBN 80-7261-116-X

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2008, 156s., ISBN 978-80-7357-368-3.

MAYEROVÁ, Marie., RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vydání. Jinočany: Nakladatelství H+H Vyšehradská, s.r.o., 2000, 172 s., ISBN 80-86022-65-X

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1.vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 1997, 136 s., ISBN 80-7169-425-8

MIKULÁŠTNÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 384 s., ISBN 978-80-247-1349-6

Motivace. ŠTAINER CONSULTING. [Http://stainerconsulting.cz](http://stainerconsulting.cz) [online]. 2003. vyd. [cit. 2012-11-16]. Dostupné z:  
[http://stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek\\_motivace.htm](http://stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm)

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie téměř pro každého*. 1. vydání, Praha: Academia, 2004, 318 s., ISBN 80- 200-1198-6

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 2. vydání, Praha: Academia, 1997, 336 s., ISBN 80- 200-1289-3

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání, Praha: Management Press, Profit, a.s., 1992, 258 s., ISBN 80-85603-01-2

OHERA, Michal. Jak stát platí policisty od roku 2006. Jak stát platí policisty od roku 2006 [online]. 2012, č. 1 [cit. 2012-11-23]. Dostupné z:  
<http://www.policista.cz/clanky/reportaz/jak-stat-plati-policisty-od-roku-2006-859/>

O Policii ČR. *Policie ČR* [online]. 2010 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z:  
<http://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing,a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management : vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1.vydání, Praha: Ardo, 2000, 328 s., ISBN 8072032585

Policie ČR. O Policii ČR [online]. 2010 [cit. 2012-11-23]. Dostupné z:  
<http://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>

Policejní reforma. *Police ČR* [online]. 2012 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z:  
<http://www.policie.cz/clanek/pilire-reformy-468615.aspx>

Rozsudek NSS: Nedostatek policistů nebo hasičů nelze řešit přesčasy zadarmo. In: Česká televize [online]. 11.11.2012. Praha, 2012 [cit. 2012-11-18]. Dostupné z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/203158-rozsudek-nss-nedostatek-policistu-nebo-hasicu-nelze-resit-prescasy-zadarmo/>

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti : [obor v pohybu]*. 5. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 196 s., ISBN 978-80247-1174-4.

TUČEK, Milan. Prestiž povolání - červen 2012. In: Sociologický ústav Akademie věd ČR [online]. 2012 [cit. 2012-11-23]. Dostupné z: [http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a6869/f3/eu120720.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a6869/f3/eu120720.pdf)

Úplné znění zákona č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky: Úplné znění zákona č. 200/1990 Sb. o přestupcích. Vyd. 3. Praha: Armex, 2009, 85 s. ISBN 9788086795805x

## **8 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Pilíře reformy PČR

Příloha B: Organizační schéma PČR

Příloha C: Vzor dotazníku

Příloha D: Výhody CNG



## **Příloha A - Pilíře reformy Policie ČR**

10 základních pilířů legislativní a nelegislativní povahy, na kterých je Reforma Policie ČR postavena.

### **1. „Působnost, pravomoci Policie ČR a dalších subjektů podílejících se na zajišťování vnitřní bezpečnosti státu**

Snaha o omezení „nepolicejních činností“, které policie dnes vykonává. Možnosti zapojení jiných subjektů do odpovědnosti za veřejný pořádek a bezpečnost (samospráv, občanů, pořadatelů hromadných akcí, provozovatelů kritické infrastruktury ad.).

### **2. Policie - partner dalších orgánů státu, územních samosprávných celků a zejména veřejnosti**

Územní členění policie a územní členění samosprávy, soudů a státních zastupitelství a nastavení vzájemní spolupráce. Společné prvky nového územního členění. Kraj a veřejný pořádek. Obec a místní záležitosti veřejného pořádku. Vztah policie a veřejnost.

### **3. Ekonomické postavení policie**

Větší ekonomická samostatnost Policie ČR a jejích organizačních součástí, to znamená krajských správ a útvarů s celorepublikovou působností.

### **4. Vnitřní a vnější kontrola**

Nová struktura a uspořádání vnitřní a vnější kontroly, nastavení účinných kontrolních mechanismů, mezi které patří také varianta mimo resortního kontrolního útvaru.

### **5. Vzdělávání policistů - klíč k profesionalitě**

Cílem je vytvořit jednotný systém vzdělávání pružně reagující na potřeby praxe, který bude vychovávat policejní odborníky, schopné manažery a zajistí přenos nejnovějších světových poznatků na své absolventy.

### **6. Služební zákon - práce s lidmi**

Nová systemizace služebních a pracovních míst. Zeštíhlení objemu vedoucích pozic a jejich zpřehlednění. Obsazení pozic schopnými policisty ovládající danou problematiku.

### **7. Projekt 1000 - vstřícná tvář policie**

Zaměření na vstřícný přístup policie k občanům a vytvoření stavu důvěry v ní. Moderně vybavené policejní služebny, ve kterých se občanům dostane pomoci a informací na úrovni, kterou právem očekává.

#### 8. Nová struktura neuniformované policie

Zřízení Národního kriminálního úřadu Policejního prezidia ČR, zřízení analytických pracovišť služby kriminální policie, spolupráce na elektronizaci trestního řízení, odstraňování duplicit v činnostech útvarů a jejich působnosti i v řídicích funkcích.

#### 9. „Dost bylo papírů“

Tato část reformy se zabývá policejní informatikou a možnostmi jejího využití v trestním řízení tak, aby pomohla policistům při administrativní práci a odstranila zbytečné časové průtahy. (Elektronické trestní řízení, EPŘ a další)

#### 10. Debyrokratizace

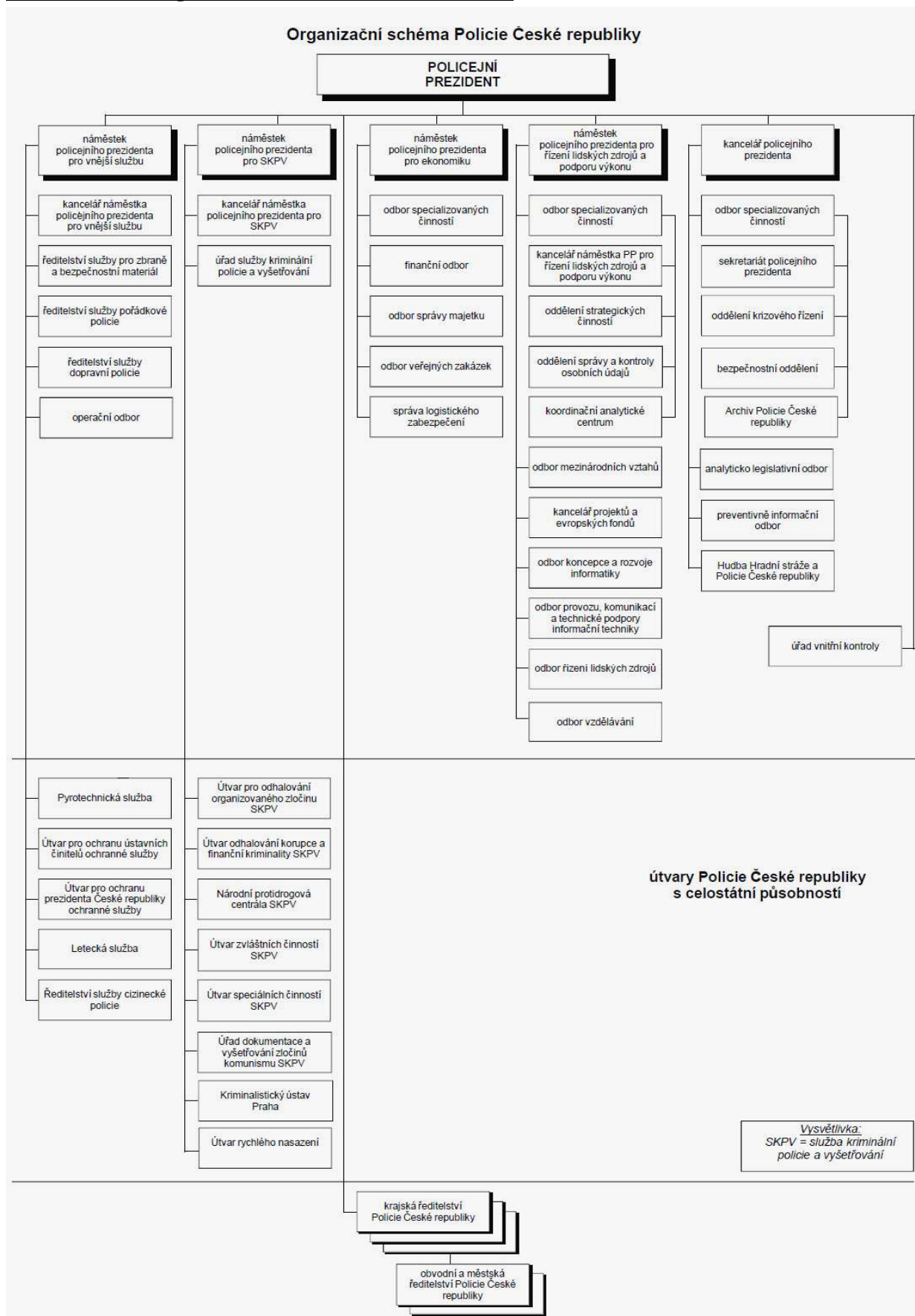
Velmi důležitou část policejní praxe se odráží ve stylu policejní práce a způsobu řízení policistů. V současné době velmi vysoký počet interních předpisů, by měl být nahrazen jednoduchým a přehledným souborem. Statistické ukazatele by měly být využívány pouze pro postižení společenských trendů a jevů a ne jako hodnotící kritérium.

### **CÍLE REFORMY POLICIE ČR:**

- **Důvěryhodná policie vnímaná občany jako partner, pomocník a ochránce**
- **Policisté hrdí na svou příslušnost k policejnímu sboru a na svou práci**
- **Bezpečí pro občany**
- **Dobré pracovní podmínky pro policisty**

**SLUŽBA + PROFESIONALITA + HRDOST“** (Policejní reforma. *Police ČR* [online]. 2012 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/pilire-reformy-468615.aspx>)

# Příloha B – organizační schéma Policie ČR



## Příloha C - Vzor dotazníku

Vážený respondente,  
tento dotazník je připraven pro zhodnocení motivace na vašem pracovišti. Jeho vyplnění je dobrovolné. Vaše odpovědi, komentáře a názory pro mne budou nepostradatelným zdrojem informací, jejichž analýzou získám podklady, pro vypracování mé bakalářské práce. Výsledky dotazníkového šetření budou použity výhradně k tomuto účelu. Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji Vám, za Váš čas a ochotu.

*Eva Šnajdrová*

---

1. Jste ?

- a) žena
- b) muž

2) Je Vám ?

- a) méně než 25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46 a více let

3) Jak dlouho trvá Váš služební poměr příslušníka PČR ?

- a) méně než 5 let
- b) 5-10 let
- c) 11-20 let
- d) 21 a více let

4) Co bylo Vaším hlavním důvodem pro nástup k PČR ?

- a) pomáhat a chránit
- b) zaměstnanecké výhody
- c) finanční a sociální jistota
- d) možnost vzdělávání se či kariérní postup
- e) jiné-  
uved'te.....

.....

5) Jste ve Vaší práci spokojen/a ?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne – uved'te  
důvody.....

.....

6) Bojíte se ztráty svého zaměstnání ?

- a) ano, velmi
- b) spíše ano, mám obavy

- c) spíše ne
- d) ne

7) System zaměstnaneckých výhod považujete za:

- a) velmi uspokojivý
- b) spíše uspokojivý
- c) spíše neuspokojivý
- d) neuspokojivý
- e) vyjmenujte je :

.....

8) Myslíte si, že na Vašem současném pracovišti vyděláváte ?

- a) velmi dobře
- b) docela dobře
- c) průměrně
- d) spíše málo

9) Je pro Vás důležité uznání nebo pochvala od Vašeho nadřízeného?

- a) ano, velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

10) Dostane se Vám po podání dobrého pracovního výsledku uznání či pochvaly od Vašeho nadřízeného?

- a) ano, pravidelně
- b) někdy
- c) ne, spíše výjimečně
- d) nikdy

11) Jsou Vaše pracovní výkony ze strany nadřízeného hodnoceny pravidelně a spravedlivě?

- a) ano, pravidelně
- b) někdy
- c) ne, spíše výjimečně
- d) nejsou

12) Jaké jsou obecné vztahy na Vašem pracovišti?

- a) velmi dobré
- b) dobré
- c) spíše špatné
- d) špatné

13) Máte dobrý vztah k Vašemu nadřízenému?

- a) ano
- b) spíše ano (normální)
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

14) Vyhovuje Vám spolupráce s Vaším kolegou/yní, se kterým/kterou jste

velen/a do služby?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

15) Domníváte se, že policejní práce má vysokou společenskou prestiž a veřejnost ji hodnotí pozitivně ?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

16) Vyhovují Vám pracovní podmínky pro výkon práce na Vašem pracovišti (dobré technické vybavení, osvětlení, teplo...)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

17) Cítíte se po skončení služby psychicky vyčerpaní, "vyhořelí" (už nemůžu dál..., stavy úzkosti)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

18) Co na Vás působí demotivačně při služebním výkonu ?

- a) přílišná administrativa
- b) legislativa
- c) postoj veřejnosti k PČR
- d) jiné

uved'te.....

19) Podpořil Vás při zájmu o studium Váš nadřízený?

- a) ano    b) spíše ano    c) spíše ne    d) ne – vypište důvody

.....

20) Uved'te Vaši motivaci k nástupu k PČR a zhodnot'te, byla-li naplněna Vaše očekávání s ohledem na současný stav.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## **Příloha D - Výhody CNG**

### **Základy bezpečnosti**

„Tlakové nádoby zemního plynu jsou na vozidlech umístovány v pevném skeletu z kvalitního materiálu. Plyn je v tlakových nádobách uskladňován pod tlakem 200 barů. Ještě před zamontováním do vozu je každý zásobník zkoušen na tlak 300 barů, proti roztržení je odolný až do tlaku 450 - 500 barů. Každý zásobník plynu má vlastní elektronicky kontrolovaný ventil, který zabezpečuje dodávku zemního plynu do motoru pouze v době jeho chodu. Také speciální mechanické ventily přeruší dodávku paliva k motoru v případě snížení tlaku v přívodu plynu např. z důvodu nehody. Pro případ požáru jsou zásobníky plynu vybaveny ochrannou pojistkou, která zaručí řízené "odfouknutí" expandujícího plynu v okamžiku, kdy teplota přesáhne hranici 110° C (přestože zemní plyn má teplotu vznícení 537° C).

Vozidla na zemní plyn jsou bezpečnější než vozidla používající benzín, naftu nebo LPG. Tento fakt vyplývá z fyzikálních vlastností zemního plynu, technického ze zabezpečení i ze zkušeností z dlouhodobého provozu.

- Zemní plyn je, oproti kapalným palivům (benzínu, naftě, LPG), lehčí než vzduch
- Teplota vzplanutí i vznícení u zemního plynu je oproti benzínu mnohonásobně vyšší
- Silnostěnné plynové tlakové nádoby, vyráběné z oceli nebo kompozitních materiálů, jsou bezpečnější než tenkostěnné nádrže na kapalné pohonné hmoty. Tlakové nádoby procházejí řadou zkoušek mnohem přísnějších oproti zkouškám nádrží kapalných paliv. Hlavně se zkouší odolnost proti nárazu, požáru, zvýšení tlaku. Ani v praktickém provozu, při havárii plynových vozidel, kdy byl automobil totálně zničen nebo po požáru garáže plynových autobusů, nedošlo k významnějšímu poškození plynových nádob. Aby byla bezpečnost vozidel na zemní plyn zajištěna dlouhodobě, jsou předepsány periodické kontroly a revize plynového zařízení.
- Zemní plyn má nejpříznivější mez výbušnosti ve směsi se vzduchem ze všech pohonných hmot

**Strategické výhody:**

Diverzifikace závislosti na ceně ropy

Neomezený vjezd a obslužnost center měst nebo ekologických zón

Další výrazné úspory při využití vlastních plnicích zařízení CNG

Zaručená stálá kvalita plynu.“

**„Ekonomické výhody:**

Vždy levnější než ostatní pohonné hmoty, stabilní cena nezávislá na ceně ropy

Nulová spotřební daň

Nulová silniční daň

Oktanové číslo 130 - vysoký výkon motoru

Zajištěný vývoj vozů a kvalita provedení

Většina automobilek nabízí vybrané modely s pohonem CNG

**Ekologické výhody:**

Emise CO<sub>2</sub> sníženy až o 30%

Emise NO<sub>x</sub> o 60% nižší

Nulové emise aromatických uhlovodíků a aldehydů

Minimální emise oxidu siřičitého a oxidu uhelnatého

Výrazně nižší emise hluku

Nemožnost kontaminace půdy palivem

Jako alternativu lze využít bioplyn“ (*CNG Autopůjčovna*. 2012. Dostupné z:  
<http://www.cng-autopujcovna.cz/vyhody-cng/novinky/obecne/vyhody-cng>)



## **ABSTRAKT**

ŠNAJDROVÁ, E. *Motivování zaměstnanců v organizaci*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 78 s., 2012

**Klíčová slova:** motivace, zdroje motivace, motivace a výkon, teorie pracovní motivace, stimulace, motivační program, SWOT analýza Policie ČR

Tato bakalářská práce se zabývá motivací zaměstnanců v organizaci. Zkoumanou skupinou jsou příslušníci policejního oddělení Plzeň – Skvrňany. V teoretické části autorka na základě rešerší odborné literatury, elektronických zdrojů a vlastních poznatků shrnuje základní informace o motivaci, jejím dělení, funkcích a principech. Osvětluje zdroje motivace a její dynamiku. Zmiňuje se také o motivaci pracovního jednání, stimulech a motivačním programu. V praktické části autorka uvádí obecné informace o Policii ČR, dále provádí dotazníkové šetření, které vyhodnocuje. Zpracovává SWOT analýzu Policie ČR a navrhuje motivační program pro zkoumané oddělení s vhodnými doporučeními, která jsou také ekonomicky zhodnocována.

## **ABSTRACT**

ŠNAJDROVÁ, E. *The Motivation of Employees at an Organization*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 78 pp., 2012

**Key words:** motivation, sources of motivation, motivation and performance, theories of work motivation, stimulation, motivation program, SWOT analysis of the Police ČR

This bachelor thesis is concerned with the motivation of employees in the organization. Examined group are members of the police department Plzeň - Skvrňany. In the theoretical part, author based on literature searches, electronic sources and on her own knowledges. She summarizes the essential informations about the motivation, its divisions, functions and principles. Author also tries to illuminate the sources of motivation and its dynamics. She also mentions the motivation of working meetings, incentives and motivational program. In the practical part, author presents general informations about the Police ČR. Then is provided a survey, which is in the end evaluated. The SWOT analysis of Police ČR is processed and author proposes motivation program for the surveyed departmen. In the end are attached appropriate recommendations, which are also economically appreciated.