

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

Katedra managementu a informatiky

**Strategické řízení ve vazbě na motivační systém organizace  
v sektoru vnitřní bezpečnosti**

*Diplomová práce*

**Strategic management linked to the organization's motivational system in  
the public security sector**

**Master thesis**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

Prof. Ing. Blašková Martina, Ph.D.

**AUTOR PRÁCE**

Bc. Anežka Mikošková

PRAHA

2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze dne 12. 3. 2024

Bc. Anežka Mikošková

## **ANOTACE**

Tato práce se zabývá tématem strategického řízení ve specifickém prostředí služby příslušníků Policie České republiky jako organizace sektoru vnitřní bezpečnosti se zaměřením na oblast motivace a motivování. Text je systematicky rozdělen do pěti hlavních kapitol, přičemž první dvě kapitoly tvoří teoretickou část práce. Jejím cílem je podání uspořádaného a uceleného teoretického popisu rozebíraných problematik, ale také jejich co nejhodnější tematické provázání a uvedení vzájemných souvislostí. Nejobsáhlejší kapitola představuje analýzu vybrané organizační složky Policie České republiky a je doplněna o vlastní průzkumné šetření. Na kompletně provedenou analytickou část navazuje historicky první návrh motivačního programu pro analyzovanou organizační složku.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

strategické řízení \* efektivita \* motivace \* Policie České republiky \* příslušník  
\* služební poměr \* výkonnost

## **ANNOTATION**

This thesis deals with the topic of strategic management in the specific environment of members of the Police of the Czech Republic as an organization of the internal security sector with a focus on the area of motivation. The text is systematically divided into five main chapters, with the first two chapters forming the theoretical part. Its aim is to provide an organized and comprehensive theoretical description of the issues discussed, but also to link them thematically and to indicate their interrelationships as well as possible. The most comprehensive chapter presents an analysis of a selected organisational unit of the Police of the Czech Republic and is supplemented by own survey. Compiled analytical part is followed by the very first proposal of a motivation programme for the analysed organisational unit.

## **KEYWORDS**

strategic management \* efficiency \* motivation \* Police of the Czech Republic  
\* police officer \* civil service \* performance

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí této práce, paní prof. Ing. Martině Blaškové, Ph.D., za cenné rady, trpělivost a velmi ochotnou a užitečnou pomoc během vypracovávání diplomové práce. Současně děkuji příslušníkům a zaměstnancům Policie České republiky za pomoc a spolupráci při zajišťování některých pro tuto práci významných materiálů a zapojení se do průzkumného šetření v praktické části diplomové práce.

Bc. Anežka Mikošková

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Strategické řízení.....</b>	<b>9</b>
1.1 Přístupy strategického managementu .....	13
1.2 Zákazníci, konkurenti a korporace.....	14
1.3 Management změn a učící se organizace .....	15
1.4 Specifika strategického managementu v bezpečnostních sborech ČR ...	17
<b>2 Motivace .....</b>	<b>24</b>
2.1 Vymezení pojmů .....	25
2.2 Motivační proces .....	31
2.2.1 Rubikon model .....	32
2.3 Motivační teorie .....	33
2.4 Motivační program .....	39
2.4.1 Vymezení a obsah.....	40
2.4.2 Význam motivačního programu .....	41
2.4.3 Charakteristika programu .....	42
<b>3 Analýza vybrané organizační složky Policie České republiky v oblasti zaměstnanosti a motivace .....</b>	<b>44</b>
3.1 Charakteristika.....	44
3.2 Předmět činnosti, zákazníci, vize, poslání .....	45
3.3 Strategické cíle .....	45
3.3.1 Činnostní strategické cíle .....	46
3.3.2 Strategické cíle v oblasti lidských zdrojů .....	46
3.3.3 SWOT analýza lidských zdrojů v PČR .....	48
3.4 Personální zajištění .....	52
3.4.1 Nábor .....	53
3.4.2 Oddělení náboru a personální stabilizace PP ČR.....	55
3.4.3 Motivační kreditní systém.....	57
3.4.4 Zhodnocení oblasti personálního zajištění .....	58
3.5 Personální rozvoj.....	59
3.5.1 Vzdělávání a rozvoj policistů .....	59
3.5.2 Studium policistů.....	61
3.5.3 Zhodnocení oblasti personálního rozvoje .....	61
3.6 Řízení výkonu.....	62

3.6.1	Hodnocení pracovního výkonu .....	62
3.6.2	Odměňování a benefity PČR .....	63
3.6.3	Péče o zaměstnance .....	64
3.6.4	Motivace .....	65
3.6.5	Zhodnocení oblasti řízení výkonu .....	65
3.7	Motivační program vybrané organizační složky Policie České republiky	66
3.7.1	Úsek finanční .....	66
3.7.2	Úsek benefiční .....	68
4	Průzkumné šetření .....	71
4.1	Hypotézy průzkumného šetření řadových příslušníků .....	72
4.2	Výsledky průzkumného šetření řadových příslušníků .....	72
4.3	Vyhodnocení hypotéz průzkumného šetření řadových příslušníků .....	81
4.4	Hypotézy průzkumného šetření vedoucích pracovníků .....	83
4.5	Výsledky průzkumného šetření vedoucích pracovníků .....	83
4.6	Vyhodnocení hypotéz průzkumného šetření vedoucích pracovníků .....	92
5	Návrhová část .....	95
5.1	Analýza motivační struktury .....	96
5.1.1	Vybraná organizační složka .....	98
5.2	Návrh motivačního programu .....	99
5.3	Cíle motivačního programu .....	99
5.4	Strategie motivačního programu .....	103
5.5	Zajištění podmínek pro efektivní naplňování motivačního programu .....	111
5.5.1	Časový horizont realizace motivačního programu .....	114
5.5.2	Myšlenková mapa navrhovaného motivačního programu .....	121
5.6	Hodnocení motivačního programu .....	122
	Závěr .....	126
	Seznam použité literatury .....	128

## Úvod

Uplatňování principů strategického řízení je jedním ze základních předpokladů úspěšně, dlouhodobě a stabilně fungující organizace hledící vpřed a soustřeďující se na její nejhodnotnější a nejvýznamnější cíle. Předpokladem úspěšně prováděného strategického řízení je poté nekončící proces hledání, nalézání a uplatňování metod, modelů a technik managementu tak, aby organizace za využití vhodně zvolených strategií disponovala konkurenční výhodou. Současně jde o disciplínu velmi náročnou, ideálně a efektivně připravovanou pouze zkušenými a kreativními pracovníky nejvyšší úrovně řízení organizace. Lidská motivace jakož to hnací motor nejrůznějších činností, či způsobů jednání člověka pak v praxi přispívá k naplňování cílů obsažených v jednotlivých strategiích. Ostatně bez lidského zdroje by se jakékoli plány a cíle uplatňovaly jen těžko. Více prostoru práce věnuje právě motivaci, jejím teoriím, vlivu motivování a dalším souvisejícím oblastem. Téma strategického managementu samozřejmě nezůstává v pozadí, nýbrž určuje kvantitativně čtenějším kapitolám věnovaným motivaci stěžejní obsahový rámec, a vytváří tak snad vhodné podhoubí pro rozvinutí tématu směrem, který si tato práce dává níže za cíl.

V kontextu této práce je žádoucí zaměřit se na strategické motivování uvnitř organizace sektoru vnitřní bezpečnosti za účelem návrhu možných a pro organizaci přínosných změn v této oblasti. Vzhledem k současnému soustředění a nedostatečnému rozptýlení strategických aktivit do dalších potřebných okruhů, a tím pádem zřetelného prostoru pro změnu, byla pro tuto práci za organizaci sektoru vnitřní bezpečnosti zvolena Policie České republiky (PČR). Aktuálně je totiž skutečně možné vnímat věnování pozornosti strategického významu zejména činnostním úkolům PČR, jako je zajišťování vnitřní bezpečnosti a pořádku, či například podpora její efektivní vnitrostátní i mezinárodní spolupráce se subjekty podobného zaměření. Koncentrací pozornosti i zdrojů na uvedené oblasti jsou bez pochyby formálně dodržovány prioritní hodnoty a sbor naplňuje své cíle, nicméně vzhledem k dlouhodobě spíše nepříznivé personální situaci PČR se více než nabízí rozptýlení značné části dostupných zdrojů k formulaci

a zejména k řádnému uplatňování strategií také v oblasti lidských zdrojů a jejich motivace.

Uvedený vnímaný nedostatek však koneckonců umožnil formulaci cílů praktické části této práce. Jde o zjištění podrobného stavu nynější personální situace, zejména oblasti zaměstnanosti a motivace ve vybrané organizační složce PČR, a to analytickou metodou. Doplnujícím cílem k analytické části je taktéž provedení průzkumného šetření v dané organizační složce metodou kvantitativního dotazníkového šetření za využití polostrukturovaných anonymních dotazníků. Na tyto úkoly navazuje a významně se od nich odvíjí také cíl spočívající ve zpracování návrhu vůbec prvního motivačního programu této organizační složky PČR, včetně podrobného a personalizovaného řádkového harmonogramu, dedukované finanční náročnosti programu, či například grafického modelu formou myšlenkové mapy.

Cílem teoretické části práce, která předchází části praktické, je za využití dostupných publikací a ostatních pramenů uvedených v seznamu použité literatury této práce obecně provázat a co nejvhodněji spojit dvě samostatné problematiky, kterými jsou strategické řízení a motivace do jednoho obsahově plnohodnotného a co nejvýstižnějšího celku, který podchytí nutnost koexistence těchto dvou fenoménů v pracovně-právních organizacích veřejného sektoru, zejména pak v organizační složce PČR.



# 1 Strategické řízení

Strategické řízení neboli strategický management. Čím se liší od obecného managementu, který byl například dle Americké manažerské asociace výstižně definován následovně: „*Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavama jiných*“?<sup>1</sup> Vyjádřeno velmi zjednodušeně dvouslovným spojením, v managementu jde o schopnost řídit. A protože efektivní řízení je v důsledku prakticky zárukou trvalé konkurenční výhody, je zájem společností si tento um osvojit pochopitelný. Stejně jako je tomu u klasického managementu, i k tomu strategickému současně existuje mnoho přístupů a pojetí, kterým se tato práce bude blíže věnovat v následující podkapitole.

Strategické řízení lze obecně definovat jako komplexní proces, který se orientuje do budoucnosti na dlouhodobě hodnotné cíle organizace, jejich soulad jak s vizí a posláním, dostupnými zdroji, tak i s prostředím, ve kterém organizace funguje. Dostupnými zdroji rozumíme například finance, nehmotný majetek, či techniku, přičemž ale tím nejdůležitějším zdrojem nejen strategického řízení je správně motivovaný lidský faktor. Dlouhodobost a důležitost cílů jsou poté těmi nejvýznamnějšími ukazateli, které odůvodňují použití přídavného jména „strategický“. Výstižně významovou dualitu strategie definuje například oxfordský slovník: „*Strategie je plán činnosti určený k dosažení dlouhodobého nebo celkového cíle, anebo jde také o umění plánovat a řídit celkové vojenské operace a pohyby ve válce či bitvě.*“<sup>2</sup> O strategickém managementu tedy hovoříme, pokud se vyvíjená činnost zaměřuje na dlouhodobé cíle a zabývá se otázkami, které směřují a projeví se fakticky v budoucích letech. Jde ale také o takový způsob řízení, který se vyznačuje vysokou mírou velikosti, neboť pojednává o stěžejních, mnohdy přímo existenciálních záležitostech dané organizace, a proto je také svěřen do rukou top managementu.

---

<sup>1</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. str. 12. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>2</sup> SOANES, C., A. STEVENSON. (2003) *Oxford Dictionary of English*. 2nd edition. str. 1747. Oxford: Oxford University Press. ISBN 0-19-8613474.

Přetrvávající je tvrzení Portera: „*I když se svět točí stále rychleji, bez dlouhodobé strategie není podnikatelský úspěch možný. Trvalé konkurenční výhody lze dosáhnout jen prostřednictvím strategie.*“<sup>3</sup> Porter poukazuje na příčinnou souvislost mezi konkurenceschopností v neustále se měnícím prostředí a promyšlenou koncentrací všech dostupných zdrojů na stanovený záměr organizace (strategií). Přestože zde bylo zmíněno, že strategické řízení exekvuje vrcholový management, pro účinné fungování a zejména úspěšné naplňování strategie je dle Mintzberga nezbytné, aby s ní byli dobře seznámeni zaměstnanci napříč všemi úrovněmi řízení a přesně chápali jak svou roli v systému operací, tak strategii jako celek včetně všech návazností.<sup>4</sup> Praktické provedení jednotlivých aktivit a kroků stanovené strategickým managementem, upřesněné taktickou úrovní řízení, je totiž v konečné fázi realizováno právě operativní úrovní managementu.

Naléhavost pochopení strategie všemi pracovníky vyjádřil v pojetí strategického řízení také Miller. Ten blíže rozvádí fakt, že “správně” vyvíjená aktivita zaměstnance v určité oblasti organizace ještě nutně neznamená, že je taková činnost přínosná pro organizaci jako celek. Myšlenkou je nutnost vhodného zaměření a rozprostření úsilí zaměstnanců a manažerů tak, aby zohledňovalo zvolenou strategii a organizace tak mohla prosperovat komplexně ve všech jejích oblastech. Ačkoli totiž zaměstnanci tvrdě pracují a vykonávají svou činnost v dobré víře, mohou například z důvodu nevhodné, či nedůsledné interpretace strategie neúmyslně opomíjet její podstatu. Tedy zda pracují na těch správných věcech a úkolech, aby se organizace efektivně přibližovala k vytyčeným cílům. Kromě toho Miller doporučuje chápat strategický management jako proces sestávající se ze tří hlavních aktivit. Jde dle něj o strategické analýzy, které popisuje jako žádoucí předvídání sloužící k nalezení a vytvoření vhodné strategie. Formulace strategie jako druhá ze třech hlavních aktivit je popsána jako proces, který přetváří původní

---

<sup>3</sup> FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. str. 15. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

<sup>4</sup> MINTZBERG, Henry, Bruce W. Ahlstrand and Joseph Lampel (eds.). *Strategy bites back: It is a lot more, and less, than you ever imagined*. str. 45. Pearson Education, 2005. ISBN 978-0131857773.

analýzu v promyšlený dlouhodobý a cílevědomý plán, tedy strategii. A nakonec implementaci, kterou vnímá jako postup průběžného přizpůsobování a zdokonalování plánu (strategie) ve chvíli, kdy je uváděn do praxe.<sup>5</sup>

Za předpokladu vhodně fungujících řídicích činností na všech úrovních managementu by však teoretický příklad opomíjení, zmíněný v předchozím odstavci, byl včas rozpoznán kontrolou a následovala by naplánovaná, vhodně zvolená formulace a interpretace strategie. Ostatně jak uvádí například Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, i na strategické úrovni jsou uplatňovány dílčí funkce řízení. „*Obdobně jako u obou nižších úrovní řízení, taktické a operativní, lze i strategické řízení charakterizovat jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontroly...*“<sup>6</sup>

Kladení otázek je prakticky velmi důležitým aspektem úspěšného řízení obecně, zejména pak toho strategického. Bowman například na dotaz „co je strategický management?“ odpovídá taktéž pomocí otázek. Proč organizace poskytuje zrovna tyto služby, či produkuje tyto výrobky? Jak se organizace ocitla v současné situaci ve smyslu postavení na trhu a jak se vypořádala, či stále vypořádává s konkurencí? Dle čeho bylo vybráno toto místo umístění organizace, proč je organizována zrovna tímto způsobem a proč se věnuje této části/segmentu trhu? Jednotlivá rozhodnutí v rámci všech výše položených otázek se vyznačují ať už při jejich řešení, či aplikaci svou závažností, a současně se dlouhodobě promítají do efektivity organizace při dosahování vytyčených cílů.<sup>7</sup>

Cílem strategického řízení je formulace, plánování, a především aplikace a kontrola fungující strategie, která organizaci zajistí žádaný vývoj. Právě záměr

---

<sup>5</sup> MILLER, Alex (1999). *Strategic management. Third edition.* s. 24,25. Publisher Craig Beytien. ISBN 9780070430143.

<sup>6</sup> HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání.* str. 4. Praha: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

<sup>7</sup> BOWMAN, Cliff. *Strategický management.* str. 9. Praha: Grada, 1996. ISBN 9788071692300.

neboli vhodně stanovený cíl a směr organizace jsou jedny z obligatorních složek funkční organizační strategie, která je zase jakýmsi základním provádějícím předpisem celého vrcholového managementu. Ideálně účelná strategie udávající longitudinální směr a cíl konkrétního podniku, který díky tomuto návodu plní svůj účel (vynáší zisk, drží žádoucí počet zaměstnanců, či kvalitu služeb), disponuje v konečném důsledku konkurenční výhodou díky vhodně využívaným zdrojům, ale také například schopným a oddaným pracovníkům.

Organizační strategie se zabývá například otázkami: „*Jak co nejefektivněji využijeme dostupné zdroje?*“, „*Jakým způsobem dosáhneme konkurenční výhody v současném prostředí?*“, „*Jakým způsobem je předpokládaná změna okolního prostředí, ve kterém fungujeme a jak nás to může ovlivnit?*“, či „*Jak budeme řešit (konkrétní situace) v následujících 5 letech?*“ dpovědí na tyto otázky, které by si top management každé organizace měl klást, jsou systematické, cílevědomé a komplexně plánované procesy a kroky, které jsou později v organizacích realizované za účelem dosažení stanoveného záměru. Tímto záměrem může být i vyhnutí se možnému negativnímu vývoji situace, neboť slovy Portera: „*Podstatou strategie je volba toho, co nedělat.*“<sup>8</sup> Finální naplánované postupy, zohledňující nejrůznější možné scénáře v relevantní oblasti organizace, lze poté chápat jako pomocné mechanismy úspěšné organizace a její silnou výhodu oproti ostatním.<sup>9</sup>

Strategie organizace však nemusí být, a často z praktických důvodů ani nebývá, pouze jedna. V tomto textu komunikovanou strategií v jednotném čísle je primárně myšlena hlavní strategie organizace (organizační strategie), tedy taková, která určuje celkové směřování organizace. Nicméně jednotlivé dílčí části organizace, jako například finance, marketing, či personalistika mohou pracovat se svými specifickými strategiemi pro danou oblast, které jsou hierarchicky podřízené

---

<sup>8</sup> PORTER, M. E. "What Is Strategy?" [online]. [cit. 26.6.2023]. str. 70. Harvard Business Review 74, no. 6 (November–December 1996). Dostupné z:

[https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf)

<sup>9</sup> SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. str. 30. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024748191.

globální organizační strategii. Pro tuto práci stěžejní je právě oblast personalistiky, a tak například personální strategie je prakticky výsledkem strategického řízení lidských zdrojů. Dle Koubka jde o: „... *konkrétní aktivitu, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.*“<sup>10</sup> Struktura dílčích strategií bude za jisté odlišná a bude řešit podrobněji jiná témata než strategie hlavní, avšak by nikdy neměly být ve vzájemném rozporu.

## 1.1 Přístupy strategického managementu

Vnímanou výhodou prvního následujícího přístupu při tvorbě strategií je například zdůrazňování vztahu mezi misí a její realizací, či důraz na nutnou existenci přesně uspořádaných a promyšlených kroků, jak stanovené strategie dosáhnout. Pro ucelení kontextu, mise (poslání) organizace určuje záměr organizace včetně toho, jaká chce organizace být a v čí prospěch funguje. Srozumitelně definuje důvody existence a fungování organizace tak, aby byly dostatečně srozumitelné pro všechny pracovníky. Oproti vizi, která je orientována do budoucnosti, mise se více zaměřuje na současné vymezení významu a činnosti organizace.<sup>11</sup>

Tzv. hierarchické pojetí strategie, které se zakládá na misi, cílech organizace i její taktice, je jedním z nejstarších přístupů formování organizačních strategií, a proto stojí za to jej uvést. Protože se ale přístup hierarchického pojetí strategie sám o sobě vyznačuje nízkou mírou flexibility, vznikly plynutím času přístupy, které již odůvodněně přisuzují vliv konkurenčnímu prostředí, zohledňují neustále změny v této oblasti a s tím související nutnost se těmito změnám přizpůsobovat. Mintzberg jakož to hlavní představitel přístupu spočívajícím ve flexibilitě celého strategického postupu proto popisuje „... strategii jako výslednici pěti P:

---

<sup>10</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. str. 24. Praha: Management Press, 2001. ISBN 9788072610334.

<sup>11</sup> COOK, W. Curtis; Phillip L. HUNSAKER. *Management and organizational behavior. Third edition.*

s. 40-42 New York. McGraw-Hill. 2001. ISBN 0-07-239662-8.

- *Plan (plán) – vědomě směřovaný, předem vypracovaný směr akcí a činností, vyrovnávající se s předpokládanou reálnou situací v budoucnosti;*
- *Ploy (manévrování) – způsob manévrování uplatňovaný při střetu s oponentem/konkurentem;*
- *Position (umístování) – způsob, jakým chce být firma umístěna ve svém konkurenčním prostředí;*
- *Perspective (hledisko) – způsob, jakým manažeři vidí sebe a svět okolo, jak vidí charakter firmy a její orientaci;*
- *Pattern (model situací) – ...model chování firmy, které se mohou během plánovacího horizontu objevit.<sup>12</sup>*

Nejvýraznějším pozitivem tohoto přístupu je bez pochyby snaha o obsažení nejrůznějších možných faktorů, které mohou chování společnosti ovlivnit. Pokud budou manažeři i řadoví pracovníci dbát na důslednou realizaci strategie, zmíněné faktory v „pěti P“ jim pomohou aktuálně a co nejvhodněji pro společnost reagovat na možné situace, se kterými se při počáteční tvorbě strategie z nejrůznějších důvodů nepočítalo.<sup>13</sup>

## **1.2 Zákazníci, konkurenti a korporace**

Že je pro organizaci nezbytné uvědomování si konkurence a náležitá práce s jejími výhodami, důsledky těchto výhod, či například jejími strategiemi ve svůj prospěch, potvrzuje také Kenichi Ohmae. *„Stejně jako na bitevním poli je cílem strategie vytvořit podmínky co nejpříznivější pro vlastní stranu, přesně odhadnout správný okamžik k útoku nebo ústupu a vždy správně odhadnout hranice kompromisu. Kromě návyku analyzovat, se mysl stratéga vyznačuje intelektuální pružností či*

---

<sup>12</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. s. 392,393. Praha: Management Press, 2000. ISBN 9788072610297.

<sup>13</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. s. 392,393. Praha: Management Press, 2000. ISBN 9788072610297.

*flexibilitou, která mu umožňuje přicházet s realistickými reakcemi na měnící se situace, nikoliv pouze s velkou přesností rozlišovat mezi různými odstíny šedi.*<sup>14</sup>

Uvedená citace charakterizuje pro představu nikterak složitý model 3C, který spočívá v dosažení trvalé a stabilní konkurenční výhody v případě optimální integrace tří faktorů (customers = zákazníci, competitors = konkurenti, a corporation = korporace ve smyslu společnosti). Prioritou by dle Ohmae měly být potřeby a přání zákazníků/příjemců služeb, nikoli řídicích osob, či společnosti jako takové. Myšlenkou je taková společnost, která se v důsledku úmyslného zohlednění externích faktorů, tedy rizik konkurence a péče o zákazníky automaticky příznivě postará také o své interní faktory, a tedy své zisky, klíčové cíle organizace a řídicí osoby společnosti. Pokud tedy společnost dokáže do strategie zakomponovat důležitá tři C, měla by být schopna přijímat ta nejvhodnější strategická rozhodnutí v dané oblasti.<sup>15</sup>

### **1.3 Management změn a učící se organizace**

*“Tradiční přístupy managementu se překonaly...Mění se strategické přístupy zejména v reakci na změny.”*<sup>16</sup> Vzhledem k dlouhodobému časovému rámci strategického managementu jako procesu je nutné pracovat s nejrůznějšími, mnohdy i těžko předvídatelnými, avšak možnými změnami. Aby bylo možné na nejrůznější změny adaptivně reagovat, je vhodné a do určité míry jistě možné si (nejen tyto reakce), například díky přístupu *učící se organizace*, osvojit. Strategický management změn spočívá v tvorbě strategických směrů a determinaci strategických cílů organizace bez ohledu na jejich časový rámec, přičemž jde o proces využívající výrazně dynamické aktivity, ke kterému přispívá řada proměnných faktorů. Management změn udává organizaci směr například

---

<sup>14</sup> OHMAE, Kenichi. *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. [online]. s. 12,13. Japonsko: McGraw Hill.1982. [cit. 10.8.2023]. ISBN 9780070479043.

<sup>15</sup> *Online.visual-paradigm.com: what is Ohmae's 3C Model* [online]. [cit. 17.8.2023]. Dostupné z: <https://online.visual-paradigm.com/knowledge/strategic-analysis/what-is-ohmaes-3c-model/>

<sup>16</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. str. 44. Praha. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2010. ISBN 9780086723945.

v okruzích jejího stálého zlepšování, držení kroku s konkrétní dobou a za využití inovativních přístupů také ve smyslu získání konkurenční výhody. Dále jsou východiska managementu změn uplatnitelná například v oblastech souladu aktivit organizace za neustálé změny jak z vnitřního, tak i z vnějšího prostředí, vhodné aplikace dlouhodobého plánování organizace, či sjednocení a provázanost cílů obsažených v strategii hlavní i těch dílčích.<sup>17</sup>

Zabývání se zmíněnými oblastmi strategického řízení změn může organizaci získat zásadní a dlouhodobé konkurenční výhody a v konečném důsledku by toto zabývání mělo znamenat existující proces tvorby strategických směrů, ideálně faktickou tvorbu konkrétních strategií. Pro současné turbulentní prostředí plně dynamických změn, ve kterém nynější organizace fungují, nejsou tradiční metody řízení mnohdy dostačující a současně s postupem času nabývají na strategickém významu více než kdy dříve také znalosti. A protože znalosti a učení se od sebe nelze oddělit, pod pojem *management znalostí*, z jehož principů lze těžit ve strategickém řízení změn, lze zařadit také výše zmíněný přístup *učící se organizace*. Spočívá ve vytváření, částečném experimentování, a především v uplatňování nových způsobů jednání, ale také myšlení všech členů organizace v reakci na neustále se objevující změny. Učící se organizace pro učení dlouhodobě vytváří příležitosti, motivuje a stimuluje jednotlivce k nabývání i využívání jejich znalostí. Významně se v organizacích, uplatňujících tento přístup, vyzdvihuje kreativita, spolupráce, komunikace včetně sdílení vizí postavených na znalostech a tvůrčí dynamika.<sup>18</sup>

Peter Senge uvedl pět disciplín, dle kterých lze hodnotit, zda je organizace skutečně učící se. Tvrdí, že pokud organizace přemýšlí systémově, tedy analyzuje okolnosti, které se jí dotýkají, zkoumá jejich podstatu a vhodně na ně reaguje, umožňuje si pak správné pochopení endogenního i exogenního prostředí a predikci svého budoucího vývoje. Pokud organizace pracuje s mentálními

---

<sup>17</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. s. 43-47. Praha. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2010. ISBN 9780086723945

<sup>18</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. s. 138-143. Praha. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2010. ISBN 9780086723945.



modely jedinců tak, že jsou schopni a ochotni rozvíjet se sami, ale také spolupracovat s ostatními pracovníky a vzájemně si na pracovišti důvěřovat a sdílet představy o budoucím působení, umožňuje si organizace sama učit se a realizovat vhodné změny.<sup>19</sup>

## **1.4 Specifika strategického managementu v bezpečnostních sborech ČR**

Kromě bezpečnostních sborů je možné následující strany této kapitoly přiměřeně aplikovat také například na městský/státní dopravní podnik, zdravotnické, či školské zařízení. Tyto všechny „organizace“ veřejného sektoru jsou financovány z části, či zcela z veřejných prostředků a recipročně je jejich posláním služba celé společnosti v jednotlivých oblastech života. Proto je zde tedy favorizován pojem *služby* veřejného sektoru, nad pojmem *organizace* veřejného sektoru. Žádná z výše uvedených služeb není, oproti výrobním organizacím, založena na ziskovém principu a zřizovatelem je často orgán státní moci, což znamená, že tyto služby zpravidla fungují po všech provozních stránkách v podmínkách omezených finančních zdrojů.

Veřejný sektor jako zvláštní celek disponuje sám o sobě dvěma obecnými charakteristikami. Protože jsou pracovní i služební místa ve veřejném sektoru většinou unikátní svým druhem a současně vysoce náročná na kvalifikaci, musí pracovníci tuto profesi vykonávající splňovat řadu mnohdy specializovaných podmínek pro její výkon. Druhou charakteristikou je rozsah a historie jednotlivých orgánů veřejné správy a bezpečnostních sborů oproti podnikům soukromého sektoru. To má za důsledek větší důraz a důležitost přisuzovanou hierarchii

---

<sup>19</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. *Management*. s. 251-259. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 9788073802301.

a některým byrokratickým nástrojům řízení, jako je popis pracovních míst, hodnocení pracovních míst i systémy hodnocení výkonu.<sup>20</sup>

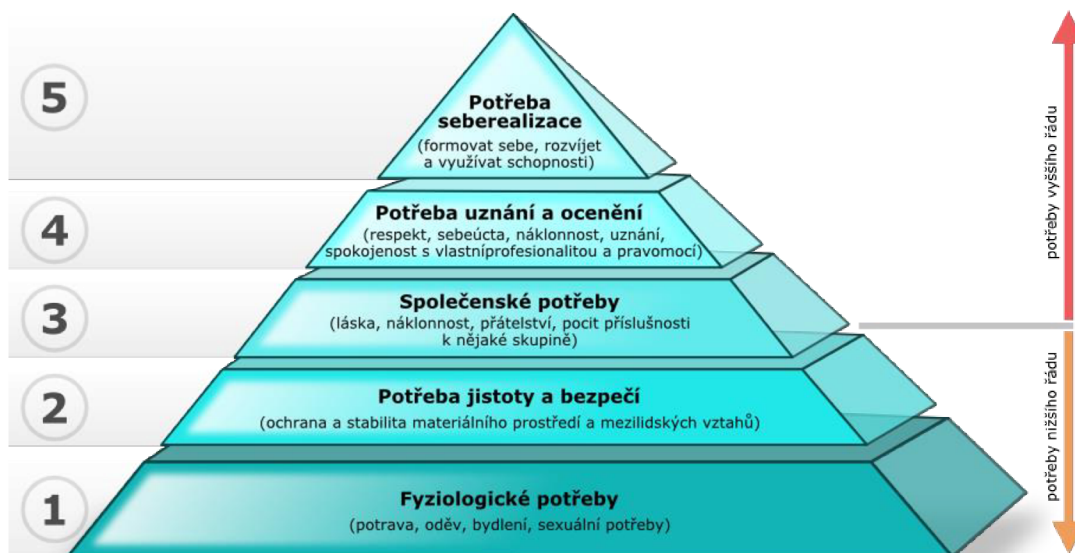
Specifikem bezpečnostních sborů, ale také veřejných služeb zdravotnických, je navíc záruka jejich služeb pro všechny občany bez rozdílu, zákazníkem je zde zkrátka široká veřejnost. Proto je také činnost sborů regulována zákony, které mají rovný přístup zaručit. Pracovní náplň ve službách veřejného sektoru je bez pochyby náročná na všech úrovních, neboť má vždy přesah do práv a povinností široké veřejnosti, která tento zásah přijímá, často dokonce přímo vyžaduje. Jakým způsobem se tedy liší strategické řízení bezpečnostních sborů v oblasti uspokojování potřeb veřejnosti, či získávání kvalifikovaných pracovníků a jejich motivace?

Vhodné je pro celistvost zmínit teorii potřeb Maslowa vyobrazenou níže obrázkem č. 1, neboť bezpečí, jakož to potřeba jistoty, zaujímá hned druhé místo po fyziologických potřebách, jejichž úroveň ovlivňuje z pohledu veřejných služeb sociální systém daného státu. Lze tedy dedukovat, že pokud by například v České republice selhalo zajištění těchto nejnižších potřeb, tj. panovala by zde značná chudoba a bylo by nebezpečné po setmění vyjít na ulici, veřejné služby by zřejmě neplnily svou úlohu a lidé by neměli možnost, při nezajištění tohoto nutného minima ze strany státu, uspokojovat potřeby vyšší a individuálnější, což by vedlo k omezeným možnostem celé společnosti jako celku.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> BLAŠKOVÁ, Martina; Rudolf BLAŠKO. *Motivation policies in the public sector of the Slovak republic*. [online]. 2010, č. 32. s. 19-31. [cit. 21.10.2023]. ISSN 2029-2872. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1426714416?parentSessionId=s5isTKbuVjOWkM>

<sup>21</sup> SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. s. 50-53. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024748191.



Obrázek 1 Zdroj: <https://prezentace.halek.info/ZMNG-C08/06/26>

Přestože se práce zaměřuje na Policii České republiky (PČR) jako organizaci sektoru vnitřní bezpečnosti, celkem je jednotlivými zákony zřízeno sedm bezpečnostních sborů, které také stanovují jejich věcnou působnost (Policie, Hasičský záchranný sbor, Celní správa, Vězeňská služba, Generální inspekce bezpečnostních sborů, Bezpečnostní informační služba a Úřad pro zahraniční styky a informace).<sup>22</sup> Všechny bez rozdílu jsou v oblastech, pro které jsou zřízeny, nezastupitelné a nelze je nahradit jiným orgánem státní moci, či snad organizací soukromého sektoru. Jejich efektivní fungování zajišťuje stabilní bezpečnostní situaci v zemi.

Z hlediska funkcí managementu byla na střednědobé úrovni plánování nejnověji Policejním prezidiem ČR (PP ČR) v roce 2020 zpracována *Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027*. Její podstatou je srozumitelné představení oblastí rozvoje PČR a definice cílů, kterých chce dosáhnout, přičemž je koncipována jako zastřešující rámec pro dílčí strategické manuály v rámci PČR.<sup>23</sup> Kromě jiného obsahuje například vypracovanou SWOT analýzu PČR (dále jen „analýza“) viz

<sup>22</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., *zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*

<sup>23</sup> Policie.cz: *dokumenty Policie České republiky: Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027*. str. 6. [online]. [cit. 23. 9. 2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/dokumenty-policie-ceske-republiky.aspx>

obrázek č. 2, která na základě definování jejích příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek objektivně popisuje aktuální stav sboru jako garanta vnitřní bezpečnosti, ale taktéž jako zaměstnavatele. Analýza přiznává současné determinující faktory PČR, ale i v rámci jejího rozvoje pro následující roky. Výstupy z této analýzy byly využity příslušnými pracovišti při formulaci strategických cílů PČR. Dle zmiňované koncepce je jak globálním, tak kontinuálním cílem PČR převést tvrzení „*Policie České republiky jako garant vnitřní bezpečnosti*“ v realitu. Řádné plnění této vize by mělo znamenat například:

- „*Policie ČR bude vytvářet vhodné podmínky pro plnění úkolů policistům a zaměstnancům;*
- *Policie ČR bude připravena na změny bezpečnostní situace a změny povahy trestné činnosti;*“, a z hlediska personálního například:
- „*Policie ČR bude důvěryhodný zaměstnavatel a bude stabilizovaným bezpečnostním sborem.*“<sup>24</sup>

Z hlediska zamýšlených cílů v oblasti zaměstnanců a zaměstnanosti koncepce vnímá v souvislosti s vývojem trhu práce v ČR za důležité udržení profesionálních, motivovaných a všestranně připravených policistů, přičemž současně přiznává neúměrnou péči a ohodnocení policistů v porovnání s aktuální konkurencí na trhu práce. To má za důsledek neplnění náborových cílů a nedostatečný zájem nových uchazečů ve věku do 30 let. PČR se pro současnou generaci jeví spíše jako neatraktivní a nedostatečně prestižní zaměstnavatel. Z tohoto důvodu a zejména za účelem získání nových příslušníků organizuje PČR varianty přednášek na středních školách, vysokých školách bezpečnostního zaměření, nebo se účastní veletrhů práce. PČR dále vyvíjí snahu rozšířit povědomí příslušníků národnostních menšin o možnostech vstupu do služebního poměru. Dále má být dle koncepce podporována také modernizace pracovišť. Koordinační a výkonnou roli v rámci koncepce pro tyto účely zastává zřízený pracovní tým PČR a Oddělení koncepce

---

<sup>24</sup> Policie.cz: *dokumenty Policie České republiky: Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027*. str. 18. [online]. [cit. 23. 9. 2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/dokumenty-policie-ceske-republiky.aspx>

a strategické koordinace Policejního prezidia. Dohledovou roli na implementaci koncepce má poté Ministerstvo vnitra (MV) a Bezpečnostní rada státu.<sup>25</sup>

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Výhody velké organizace s hierarchickou strukturou řízení;</li> <li>- Výhradní role Policie ČR v zajišťování vnitřní bezpečnosti a boji s kriminalitou;</li> <li>- Profesionalismus, zkušenosti a úroveň odborné připravenosti policistů;</li> <li>- Existence globální Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2020, strategického rámce popisujícího roli a fungování nejen Policie ČR, ale také jejich partnerů;</li> <li>- Mezinárodní policejní spolupráce na vysoké úrovni;</li> <li>- Spolupráce s akademickým prostředím při výzkumu, vývoji a inovacích technologií, metod a technik policejní práce.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigidita byrokratické organizace, nízká míra flexibility a nízká připravenost na změny;</li> <li>- Dlouhodobě podfinancované vnitřní hospodářství organizace, fyzické a morální zastarávání techniky a materiálu;</li> <li>- Podstavy policistů a jejich stárnutí;</li> <li>- Nízká konkurenceschopnost na trhu práce a od ní se odvíjející nízká schopnost získávání lidských zdrojů.</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uvolnění dostupných lidských zdrojů pro Policii ČR v souvislosti se čtvrtou průmyslovou revolucí;</li> <li>- Rozvoj nových technologií, metod a technik pro boj s kriminalitou;</li> <li>- Rozvoj mezinárodní výměny informací;</li> <li>- Rozvoj bezpečnostních struktur v rámci EU;</li> <li>- Odpovídající legislativní rámec pro stabilizaci a rozvoj Policie ČR;</li> <li>- Pozitivní vnímání Policie ČR ze strany veřejnosti a dlouhodobá vysoká důvěra v tuto instituci.</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nepředvídatelnost rychle se měnícího bezpečnostního prostředí;</li> <li>- Nové bezpečnostní hrozby;</li> <li>- Nové formy kriminality;</li> <li>- Nejistota v otázce politické podpory;</li> <li>- Nedostatečné zdroje k zajištění vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku v ČR;</li> <li>- Negativní demografický vývoj a stárnutí obyvatelstva v ČR;</li> <li>- Vysoké tempo technologického vývoje ve společnosti s nízkou schopností reakce Policie ČR;</li> <li>- Restrikce výdajové stránky státního rozpočtu (a tím i rozpočtu Policie ČR) v důsledku očekávané recese v rámci světové ekonomiky;</li> <li>- Dopady pandemie COVID-19.</li> </ul>

Obrázek 2 Zdroj: Koncepce rozvoje PČR do roku 2027. str. 17. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/dokumenty-policie-ceske-republiky.aspx>

Co se týče vedoucích pracovníků v PČR a jejich postavení, fungují, ve smyslu využívání manažerských funkcí, obdobně jako manažeři v jiných sektorech ve všech úrovních řízení, zejména dle velikosti a druhu organizačního celku, který je jim svěřen. Jednou z jinakostí jsou v některých případech “svázané ruce” manažerů ve smyslu existence příslušných právních předpisů, zejména zákona č. 273/2008 Sb., zákon o Policii ČR a zákona č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ale také mnoha jiných souvisejících

<sup>25</sup> Policie.cz: *dokumenty Policie České republiky: Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027*. s. 14,30-35. [online]. [cit. 23. 9. 2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/dokumenty-policie-ceske-republiky.aspx>

interních aktů řízení. Oproti soukromému sektoru zde platí striktní a rozsáhlá právní úprava jednotlivých služebních činností a postupů, jako jsou například toliko skepticky vnímané tabulkové platy atd.

Další odlišností oproti ostatním sektorům může být v rámci organizování a vedení lidí přednostní postavení nejnižší úrovně příslušníků-manažerů. Toto postavení mají z praktických důvodů tedy vedoucí základních útvarů a oddělení, neboť denně usměřují a dohlíží na činnost svých podřízených, se kterými jsou taktéž oproti vyšším vedoucím v nejužším kontaktu při plnění nejrůznějších každodenních náročných situací, které se sebou práce příslušníka přináší.<sup>26</sup> Schopní, kvalifikovaní a ideálně motivovaní příslušníci, kteří chápou svou práci jako poslání, jsou pro výkon této profese obecně téměř nezastupitelní. Proto je mimořádně významné z manažerského hlediska více než v jiných segmentech řádně pečovat o lidský faktor v bezpečnostních sborech a současně na něj nahlížet jako na skutečnou nezbytnost a nenahraditelnost především.

Dále k vedení lidí uvnitř PČR jsou negativně vnímané například nezvládnutá komunikace směrem k podřízeným ve smyslu arogance a projevu nadřazenosti, či nerovný přístup k podřízeným. Výrazným problémem je poté příslušníky vnímaný nedostatek odborných znalostí, schopností a nevhodný způsob využívání manažerských kompetencí vedoucích.<sup>27</sup> Manažer v bezpečnostním sboru by měl být dle uvedeného schopen nastavit optimální klima pro co nejefektivnější využití pracovních sil, a to nejen na základě vhodné identifikace jejich motivace, ale také například podporováním soudržnosti kolektivu, či lidským, ale stále autoritativním způsobem vedení. Vhodné skloubení profesionality, odpovědnosti, tvořivosti a zájmem o podřízené může vyvrátit prvotní laický pohled

---

<sup>26</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. *Management*. s. 62, 63. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 9788073802301.

<sup>27</sup> JEDINÁK, Petr, Marek ČANDÍK. *The Situational Approach for the Railway Management at Dispatching Workplace Level v: Rozvoj lidského potenciálu. Zborník vedeckých prác.* [online]. Žilina. Žilinská univerzita v Žiline. 2013. s. 148-152. [cit.22. 9. 2023]. ISBN: 978-80-554-0711-1. Dostupné z: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcgclefindmkaj/https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/ConfHPM2013/subory/Conf-HPD-2013-Zilina.pdf>

na sbor, a tedy že nabízí, byť prestižní, avšak ryze formální, chladné a neatraktivní pracovní prostředí. Důležitost a podpora této funkce vedoucích je také součástí navrhovaného motivačního programu pro organizační složku PČR v páté kapitole této práce. Ideálním výsledkem by pak byl manažer, který při výkonu služby úspěšně ovládá různé role, jako například:

- a) „nadřízeného – uplatňuje přidělené pravomoci,
- b) symbolu skupiny – představitel kompaktního celku,
- c) odborníka – musí umět poradit a pomoci svým spolupracovníkům,
- d) mluvčího – tlumočí oprávněné zájmy a požadavky,
- e) vzoru – osobní příklad pracovního chování a jednání,
- f) rozhodčího – řeší konflikty a spory,
- g) obětího beránka – přebírá odpovědnost za chyby a omyly.“<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> BESPALOVA, Natalja A., Natalja Y. KARGINA, Peter V. KURENKOV. *The Situational Approach for the Railway Management at Dispatching Workplace Level v: Rozvoj ľudského potenciálu. Zborník vedeckých prác.* [online]. Žilina. Žilinská univerzita v Žiline. 2013. str. 18. [cit.22. 9. 2023]. ISBN: 978-80-554-0711-1. Dostupné z: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclefindmkaj/https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/ConfHPM2013/subory/Conf-HPD-2013-Zilina.pdf>

## 2 Motivace

Intrapsychický fenomén zvaný motivace nabízí aktuálně řadu nejrůznějších pojetí a definic dle úhlu pohledu, ze kterého se na něj nahlíží. Prizmatem současnosti mají však teoretická východiska týkající se motivace základ buď v potřebách jedince (obsahové teorie), či v jeho kognitivních funkcích (procesní teorie).<sup>29</sup> Vzhledem k současnému nastavení společnosti, která hlasitěji, než kdy dříve vyzývá například k osobnímu rozvoji, hlubšímu sebepoznání a uznává důležitost spokojenosti v práci, se lze domnívat, že základy procesních i obsahových teorií motivace budou nadále doplňovány o inovativní poznatky a spolu s nimi budou rozšiřovány také samotná pojetí a přístupy k motivaci. Současná generace čerstvých absolventů (ať už středoškolských, či vysokoškolských) hledá zaměstnání dle odlišných priorit, než které vyžadovala například generace předchozí. Odpovídající ohodnocení, volnost, pružná pracovní doba, možnost rozvoje a vnímaná smysluplnost/záliba v konkrétní pozici, to jsou pro současné uchazeče důležité požadavky, o které se nebojí říct.<sup>30</sup>

Protože zaměstnavatelé často nejsou schopni uchazeči nabídnout všechna tato kritéria současně, je značnou výhodou existence fungujícího motivačního systému v organizaci. Motivační program je blíže rozebrán dále v této kapitole. Obecně lze tvrdit, že motivace jedince zaměřuje jeho pozornost, energii a úsilí na požadovaný cíl, přičemž zároveň ovlivňuje intenzitu jejich využití. „*Motivovaný člověk je cílevědomější, podává dlouhodobě kvalitnější výkon.*“<sup>31</sup> Motivaci univerzálně ovlivňuje nespočet vnitřních, vnějších, hmotných i nehmotných faktorů, ale také například faktory vyplývající z Maslowa hierarchického třídění potřeb, nebo Herzbergova kontrastního pohledu na motivační faktory dle toho, zda působí

---

<sup>29</sup> KLEIN, Martin. Richard M. Ryan and Edward L. Deci: Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. *Sociologický časopis /Czech Sociological Review*. [online]. 2019, vol. 55, n. 3. [cit. 10.8.2023]. Dostupné z: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2019/03/12.pdf>

<sup>30</sup> Pruvodcepodnikanim.cz: *generace Z nastupuje na pracovní trh: jaké jsou její nároky na zaměstnání?* [online]. 2022 [cit. 10.8.2023]. Dostupné z:

<https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/generace-z-naroky-na-zamestnani/>

<sup>31</sup> MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. str. 13. Praha: Grada, 2021. ISBN 9788027130054.



zaměstnanci spokojenost, či nespokojenost, eventuálně dle Adamse zda zaměstnanci pocítují spravedlnost, či nespravedlnost. Jednotlivá chování mohou být dále individuálně motivována finančně, výkonově, na základě společenské prestiže, či například mírou subjektivně vnímané zajímavosti a zábavnosti práce. Rozdíly v individuálních pracovních motivacích odráží kromě osobních vlastností a míry dosud uspokojených potřeb také dosavadní zkušenosti jedince, jeho věk a životní fázi.<sup>32</sup> Následující strany představí některá vymezení těchto motivací, různorodé přístupy k motivaci a zajímavé motivační programy v souvislosti s kariérou uplatnitelností zaměstnance v organizaci a potažmo na celém trhu práce.

## 2.1 Vymezení pojmů

**Motiv** dle Vebera a Trunečka vyjadřuje jakoukoli vnitřní pohnutku, která podněcuje chování člověka.<sup>33</sup> Motivy vysvětlují důvod snažení zaměstnance A i odbývání práce zaměstnancem B. Vysvětlují změnu profese i vzájemné sympatie, či antipatie mezi lidmi. Pohnutky, které ovlivňují lidské chování jsou individuální a odlišují jednotlivce mezi sebou. Dle Bělohlávka, Košťana a Šuleře je k pojmu motiv synonymní pojem potřeby, které mají taktéž jednotlivci různé. Tomu, že jsou lidé na základě odlišných potřeb také různě motivováni věnoval pozornost McClelland a snažil se od sebe preference potřeb různých lidí odlišit a jasně definovat, blíže viz kapitola 2.3.1.2, tj. Teorie zaměřené na obsah.<sup>34</sup> Autoři Cook a Hunsaker tvrdí, že motivy jsou naučené a člověk některé z nich získává ze zkušeností. Vědomě i nevědomě naučené motivy zahrnují potřeby úspěchu, moci, sounáležitosti, kompetentnosti, statusu, či samostatnosti. Upřednostňované motivy jednotlivce se mohou lišit závisle na prostředí (rodina x zaměstnání), avšak pro manažerské účely je hluboce

---

<sup>32</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. s. 12,13,17,36. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273.

<sup>33</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. s. 62-64. Praha: Management Press, 2000. ISBN 9788072610297.

<sup>34</sup> BĚLOHLÁVEK, František; KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. str. 60. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 9788085839456.

významné je znát, neboť motivy v jednotlivci aktivují míru a směr jeho pracovního úsilí.<sup>35</sup> Státní zaměstnanec má například oproti podnikateli pravděpodobněji odlišné osobní i profesní charakteristiky, stejně jako jejich vnitřní motivy, které se přirozeně liší. Práce ve státním sektoru je objektivně zaměřena na dosažení společensky významných cílů, což zpravidla u jedince značí určitou míru pozitivního vztahu ke své zemi. Na základě určení motivů, které vedou osoby k volbě povolání ve státním sektoru lze stanovit několik faktorů, které tvoří jejich profesní motivaci. Jde například o srozumitelný a spravedlivý systém kariérního postupu, hodnocení práce zaměstnance, systém oceňování úspěchů a odměňování, určitý status ve smyslu veřejného uznání státních zaměstnanců, či podporované vzdělávání státních zaměstnanců.<sup>36</sup>

Rue a Byars poukazují na původ slova **motivace** z latinského „*movere*“, v překladu velmi výstižně pohnout se, či uvést v pohyb. Motivaci popisují jako proces, kde se z potřeb stávají motivy a vhodnou činností, motivy ovlivňují, je úspěšně uskutečněn požadovaný cíl. Dosažení onoho konkrétního cíle vede k uspokojení potřeby a utlumení motivu, nicméně přirozeně vyvstávají další a jiné potřeby i motivy, které opět vyvolávají činnost zapříčiňující žádoucí výsledek.<sup>37</sup> Porozumění motivaci znamená pro manažery pomoc v rozpoznání jednotlivých motivací svých podřízených, přičemž přístupů k motivaci existuje celá řada.

Nakonečný popisuje motivaci jako: „...*intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua.*“<sup>38</sup> Co se týče zmíněné vnitřní situace, jde o motivy, jinak také popudy, které vyvíjí tlak na chování jedince endogenně, tedy

---

<sup>35</sup> COOK, W. Curtis; Phillip L. HUNSAKER. *Management and organizational behavior. Third edition.* str. 209. New York. McGraw-Hill. 2001. ISBN 0-07-239662-8.

<sup>36</sup> AL-TKHAYNEH, Khawlah; Sebastian KOT; Viktor SHESTAK. Motivation and demotivation factors affecting productivity in public sector. *Administratie si Management Public.* [online]. 2019, č. 33, s. 77-102. [cit. 20.10.2023]. DOI: 10.24818/amp/2019.33-05. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/337607999\\_Motivation\\_and\\_demotivation\\_factors\\_affecting\\_productivity\\_in\\_public\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/337607999_Motivation_and_demotivation_factors_affecting_productivity_in_public_sector)

<sup>37</sup> RUE, W. Leslie; Lloyd L. BYARS. *Management. Skills and application, 7<sup>th</sup> edition.* s. 352,353. Irwin.1995. ISBN 0-256-12541-4.

<sup>38</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování.* str. 17. Praha: Academia, 1997. ISBN 9788020005922.

zevnitř lidského bytí. Vnější situací rozumíme motivující (avšak z daleka nejen hmotné) podněty, jinak také incentivy předávající jedinci pohnutku cosí konat pouze v případě, kdy jde o podnět v kompatibilním vztahu s jeho vnitřním popudem. Pokud vzájemně působící popudy a pohnutky směřují jedince k uspokojení některé z jeho uvědomovaných potřeb, lze tuto kombinaci podle Nakonečného považovat za zdroj motivace.<sup>39</sup>

Typy motivace lze obecně rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní motivaci utváří faktory, které si lidé sami stanovují a chovají se s nimi v souladu. Jde zejména o odpovědnost, autonomii, příležitost rozvíjet své schopnosti, zajímavost práce a příležitost ke kariéernímu postupu. Vnější motivace je poté závislá na okolí ve smyslu stimulů a odměn. V pracovním prostředí management využívá metody, kterými své zaměstnance motivuje například pochvalou, finančními pobídkami, ale z opačného spektra také například kritikou, či trestem.<sup>40</sup> Vzhledem k jedinečné a individuální motivační struktuře jedinců není plošné působení manažerů na svěřené zaměstnance pro jejich efektivní motivaci vždy dostatečné. Autorku z tohoto hlediska zaujala vnitřní motivace v souvislosti s postojem pracovníka k sobě samotnému v rámci, tzv. „sebepojetí“, či „jáství“.

Pojem sebepojetí jako takové definoval významný představitel humanistické psychologie Carl Rogers, a to jako skladbu myšlenek, hodnot a vjemů, které charakterizují „já“. Ono „já“ dle Rogerse zahrnuje: „...vědomí „co jsem“ a „co dokážu“.<sup>41</sup> Lze tedy tvrdit, že vhodné vnímání a uchopení faktu co, respektive kdo jsem a co se svou vrozenou, ale i získanou psychickou výbavou mohu v životě (nejen pracovním) získat, znamená pro člověka vnímání sebe sama v kontextu svého „místa“ na tomto světě na zcela jiné úrovni. Takové úrovni, ke

---

<sup>39</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. s.12-17. Praha: Academia, 1997. ISBN 9788020005922.

<sup>40</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. s. 220-221. Přeložil Josef KOUBEK. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024714073.

<sup>41</sup> ATKINSON, Rita L. *Psychologie. Druhé aktualizované vydání*. Přeložil Erik HERMAN, Miroslav PETRŽELA, Dagmar BREJLOVÁ. str. 469. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.

kteře nemají všichni stejný přístup, příležitost, či jednoduše predispozice. Člověk uvědomující si své jáství v kontextu motivace má však ve svém životě tendenci činit velké, ale se stejným zápallem i spoustu malých, kreativních a smysluplných kroků pro sebe a svůj rozvoj, ideálně v rámci jakéhosi vyššího principu pro celou společnost, třeba i celý svět.

Dále například autoři Deci a Ryan se v rámci tzv. **intrinsické motivace** snažili přijít na to, zda existují faktory, které by způsobovali takové zainteresování/vtažení člověka do aktivity, že tím může dosáhnout jak co nejpozitivnějšího zážitku pro sebe samotného, tak co nejlepšího objektivního výkonu. Intrinsickou motivaci vidí jako spontánní, přirozenou motivaci, která vychází zevnitř individua. Student si například nečte knihu k jednomu ze svých předmětů proto, aby ze závěrečné zkoušky dostal nejlepší známku (vnější motivace), ale protože se sám chce k danému tématu dozvědět více, a být tak v dané oblasti vzdělanější (vnitřní/intrinsická motivace). Vznikl tedy názor týkající se některých základních psychologických potřeb, jejichž uspokojení závisí na osobní motivaci, a to bez ohledu na prostředí, kde je využita, a která je současně podněcována vysokou mírou sebeurčení. Jde o potřeby autonomie, kompetence a vztahovosti, přičemž míra sebeurčení by tedy měla být zodpovědná za kvalitu a vytrvalost jednání osob.<sup>42</sup> Principy intrinsické motivace včlenily Deci a Ryan do tzv. self-determination teorie (teorie sebeurčení), která bude dále v této kapitole rozebrána.

Na první pohled velmi intuitivní a autorkou oblíbená, avšak nikoli tak samozřejmá je možnost motivovat pracovníky dostatečně otevřenou a individuální komunikací. Jak již bylo uvedeno v kapitole věnující se strategickému řízení, také zajištění transparentního plynutí informací napříč celou organizací je odpovědností manažerů. A protože řadoví pracovníci zpravidla hojně komunikují mezi sebou i o věcech jim nepřislušejících, v případě absence komunikace od vedení mohou

---

<sup>42</sup> Apa.org: *The intrinsic motivation of Richard Ryan and Edward Deci*. [online]. 2017. [cit. 10.9.2023]. Dostupné z: <https://www.apa.org/members/content/intrinsic-motivation>

v některých záležitostech vynášet své vlastní soudy a přiživovat v sobě vzájemně nejistotu, čímž negativně ovlivňují vlastní produktivitu práce. V případě netransparentnosti zaměstnanci intuitivně reagují nezájmem o práci a sníženou důvěrou v nadřízeného i v užitečnost své role pro danou organizaci.<sup>43</sup>

Naopak při otevřené podnikové komunikaci zaměstnanci dle Hagemannové rozumí společným cílům organizace, kladeným nárokům na jejich práci, ale také mnohem pravděpodobněji pociťují jistotu, důvěru, sounáležitost a vzájemný respekt vůči kolegům i nadřízeným. To pozitivně ovlivňuje jejich pracovní nasazení. Zpětná vazba jako forma komunikace v pracovníci taktéž utvrzuje pocit příslušnosti k dané organizaci, neboť sama o sobě značí zájem o jeho osobu a jeho práci ze strany vedení, což je pro zajištění a udržení motivace žádoucí. Velmi trefně popisuje absenci komunikace a zpětné vazby následující citace. *„Nevšímavost je obzvláště bolestivá pro někoho, kdo odstraní všechny překážky a dosáhne završení svého úsilí úspěchem, a to všechno jen proto, aby zjistil, že jeho okolí tento výsledek ignoruje.“<sup>44</sup>*

Daniel Pink motivaci rozdělil na tři druhy dle jejího vývoje a také dle obvyklosti jejího využívání v profesní oblasti. Prvním druhem je tzv. *Motivace 1.0*, která dle něj spočívá v tom, že pracovníci a jejich aktivita je poháněna primárně jejich pudy. *Motivace 2.0* velmi jednoduše představuje jako motivační činitele vidinu odměny, či trestu, přičemž totéž Pink označuje za taktiku „mrkve a klacku“. Ještě o něco častěji se v literatuře tento princip objevuje pod názvem „cukru a biče“, avšak ať je tento druh motivace nazván jakkoli, šlo o dlouho a hojně využívaný způsob smýšlení o efektivní pracovní motivaci. Současně však již forma *Motivace 2.0* není toliko účinná, neboť neřeší potřeby kreativních pracovníků a moderních inovativních pracovišť 21. století, a tak Pink představil tzv. *Motivaci 3.0.*, která má dle něj tři hlavní složky tvořící klíč k úspěchu. Jde o samostatnost, mistrovství

---

<sup>43</sup> HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. s. 53-68. Praha: Victoria publishing, 1995. ISBN 9788085865134.

<sup>44</sup> HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. str. 69. Praha: Victoria publishing, 1995. ISBN 9788085865134.

a cíle. Samostatnost ve smyslu svobody má významný vliv na individuální výkonnost i přístup k práci, poskytuje pracovníkům prostor pro volbu své cesty splnění stanoveného cíle, ale také prostor pro lidské chyby i ponaučení se z nich. Mistrovství je založeno na neustálé touze po zlepšování a ze strany organizace je tím myšleno poznání silných stránek zaměstnanců a nabídnutí možností žádoucího rozvíjení těchto predispozic a tím zvyšování jejich kvalifikace a profesní hodnoty. Složka cíle značí nutnost seznámení zaměstnanců se smyslem organizace a jejími cíli tak, aby zaměstnanci činnost vykonávali s vnitřním přesvědčením a pocitem sounáležitosti k organizaci. Především mladí pracovníci totiž současně nepracují primárně pro osobní prospěch (např. bohatství), ale stává se pro ně také velmi důležitý globální významy a vyšší vize, ke které svou prací mohou a chtějí přispět.<sup>45</sup>

Obecné výklady motivace lze samozřejmě vztáhnout také na její specifické typy dle prostředí, kde je využita. Protože se tato práce situuje do oblasti pracovněprávní, resp. oblasti služebního poměru, je vhodné alespoň pár větami charakterizovat pro **pracovní motivaci** také jiná specifika než pouze její prostředí jako zvláštního druhu motivace. Organizace disponuje unikátním systémem stimulů a odměn oproti ostatním oblastem lidského života, kterými lze spolu s optimálním pracovním klimatem dosáhnout vysoké míry motivace. Dle Plamínka by měla pracovníková motivace harmonizovat jeho vnitřní potřeby s potřebami a záměry organizace.<sup>46</sup>

Veber a Truneček vkládají tuto motivaci jako úkol pochopitelně do rukou vedoucích a vysvětlují ji jako jejich schopnost vybudovat a zprostředkovat podřízeným takový vnitřní stav, při kterém budou mít zájem určitou (v tomto kontextu pracovní) aktivitu skutečně činit. Odváděná aktivita by tedy měla být

---

<sup>45</sup> JOY, Manu Melwin. Leadership & Motivation 3.0. A new dimension on workplace motivation. *Pallikkutam*. [online]. 2019, č. 56, s. 56-59. [cit. 20.10.2023]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/341867083\\_Leadership\\_Motivation\\_30\\_-\\_A\\_new\\_dimension\\_on\\_workplace\\_motivation?](https://www.researchgate.net/publication/341867083_Leadership_Motivation_30_-_A_new_dimension_on_workplace_motivation?)

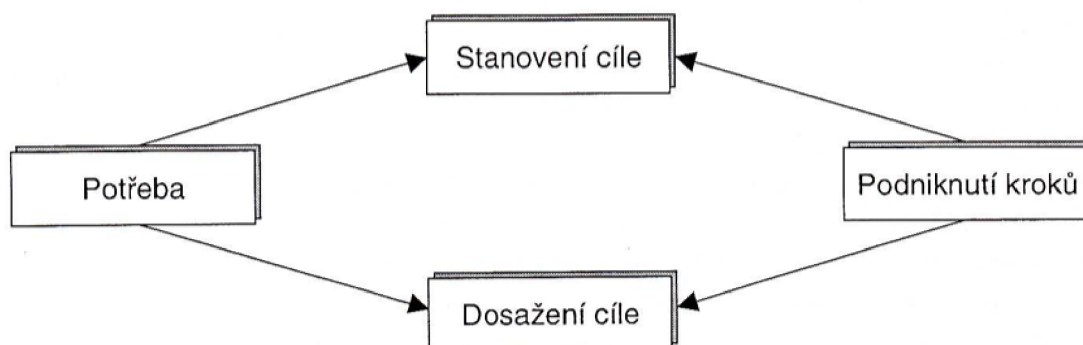
<sup>46</sup> PLAMÍNEK, Jiří a FIŠER, Roman. *Řízení podle kompetencí*. Expert (Grada). str. 78. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024710749.

správně motivovanými zaměstnanci vnímaná jako pro ně osobně prospěšná a současně v souladu s posláním a záměry společnosti.<sup>47</sup>

Služební povinnosti příslušníků bezpečnostních sborů včetně PČR jsou zpravidla psychicky, fyzicky, či znalostně náročné na výkon, mnoho jich je exponovaných, či veřejností kritizovaných, a tak mají tato služební zařazení tendenci být pro příslušníky dlouhodobě spíše neuspokojující. Výše uvedené spolu s množstvím i obsahem byrokratické práce státního sektoru je častou příčinou nízké pracovní motivace příslušníků.<sup>48</sup> Toto mimo jiné potvrzují názory vedoucích příslušníků zkoumané organizační složky, kteří v dotazníkovém šetření uvedli totožné důvody, ze kterých se domnívají, že jejich podřízené nejčastěji ztrácí časem motivaci k výkonu služby.

## 2.2 Motivační proces

Samotné slovo proces vypovídá, že jde o průběžnou aktivitu orientovanou na určitý cíl. Motivační proces současně odpovídá na otázku, jak k motivaci jedince dochází za předpokladu potřeby jako zdroje jeho motivace. Východiskem celého procesu je viz obrázek č. 3 neuspokojená potřeba.<sup>49</sup>



Obrázek 3 Zdroj: Armstrong M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 2002, str. 160.

<sup>47</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. s. 62-64. Praha: Management Press, 2000. ISBN 9788072610297.

<sup>48</sup> BLAŠKOVÁ, Martina; Rudolf BLAŠKO. *Motivation policies in the public sector of the Slovak republic*. [online]. 2010, č. 32. s. 19-31. [cit. 21.10.2023]. ISSN 2029-2872. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1426714416?parentSessionId=s5isTKbuVjOWkM>

<sup>49</sup> DONNELLY, James H.; GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. str. 368. Praha: Grada, 1997. ISBN 9788071694229.

Ve chvíli, kdy je cíle dosaženo se neuspokojené potřeby stávají uspokojenými a proces motivace je kompletní. Zmíněné neuspokojené potřeby v motivačním procesu vyvolávají v jedinci přání a později odhodlání dosáhnout jejich uspokojení. Proto následuje stanovení kroků ve formě splnitelných cílů, které by měly těchto přání dosáhnout včetně konkrétního způsobu jejich docílení. Na konci úspěšného procesu dochází k pozitivnímu pocitu z výsledku ve formě vnitřního naplnění, a tedy k uspokojení výchozí potřeby. Současně se tento proces, zejména způsob chování, kterým bylo dosaženo cíle a potřeba byla uspokojena, bude pravděpodobně opakovat v případě nově se vyskytnuté obdobné potřeby.<sup>50</sup>

### 2.2.1 Rubikon model

V polovině 80. let 20. století proběhl pod vedením zejména H. Heckhausena výzkumný program zaměřený na roli dobrovolné vůle v rámci jednání a regulace lidské činnosti. Vycházelo se z modelu akčních fází uspořádaných dle tzv. rozhodovacího Rubikonu, který v sobě subsumuje strukturální funkční model jednání, zejména rozhodnutí s nevratnými následky. Záměrně metaforicky pojmenovaný Rubikon model poskytuje jeden z pohledů na proces motivovaného lidského jednání. Jde o vzájemně se doplňující funkce jednotlivých fází činností, konkrétně:

1. fáze výběru (před-rozhodovací),
2. fáze plánování (před-akční),
3. fáze jednání (akční) a
4. fáze hodnocení (post-akční).

K jednotlivým fázím se současně vážou myšlenková nastavení, a to motivační, či implementační. Implementační myšlenkové nastavení je pochopitelně silně orientováno na realizaci, a proto je přítomno v před-akční a akční fázi. Motivační

---

<sup>50</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. str. 220. Praha. Grada Publishing. 2007. ISBN 9788024714073.



nastavení se naopak aktivuje v před-rozhodovací a post-akční fázi, kdy člověk rozvažuje a ve vztahu k informacím jedná objektivně, nezaujatě a realisticky.<sup>51</sup>

V před-rozhodovací fázi jsou pečlivě, rozvážně a objektivně zpracovávány a zvažovány vstupní informace, zejména určování výhod a nevýhod stanovených cílů, úvaha nad alternativními cíli i očekávání a předpoklad dosažení cílů. Na konci fáze výběru je osoba schopna určit si z původně několika záměrů svého jednání ten cíl, který pro něj osobně nese nejsilnější tendenci k splnění. Současně v tentýž moment překračuje jedinec pomyslný Rubikon. Následuje pro něj fáze před-akční, která je zasvěcena vyhledávání přesných potřebných informací a plánování, za účelem naplnění stanoveného záměru. Vytváří se zejména záměry o příležitostech a vhodné situační podmínky pro akční fázi. V třetí, akční fázi osoba již kontrolovaně jedná na základě svého rozhodnutí o záměru/cíli a plánů k jeho realizaci, dokud jej nedosáhne. Informace a okolnosti vzniklé v této fázi je možné implementovat, avšak je nutné dbát na jejich soulad se stanoveným záměrem a mělo by jít o takové podněty, které jsou souhlasně orientovány na realizaci cíle, nikoli takové, které od něj odvrací pozornost, či aktivitu. Nakonec se v post-akční fázi hodnotí jak výsledek, tedy zda dosažený záměr odpovídá původně stanovenému cíli, ale také celková účinnost jednotlivých fází a procesů, a to i v případě, kdy cíle nebylo zcela, nebo z části dosaženo.<sup>52</sup>

## 2.3 Motivační teorie

Teorie motivace ovlivňují přístupy k motivaci a jsou nápomocny manažerům primárně pro pochopení a následně ovlivnění chování jejich zaměstnanců,

---

<sup>51</sup> HECKHAUSEN, Jutta. The Motivation-Volition Divide and Its Resolution in Action-Phase Models of Developmental Regulation. *Research in Human Development*. [online]. 2007, č. 4, s.163-180.

[cit. 1.11.2023]. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/232884542\\_The\\_Motivation-Volition\\_Divide\\_and\\_Its\\_Resolution\\_in\\_Action-Phase\\_Models\\_of\\_Developmental\\_Regulation](https://www.researchgate.net/publication/232884542_The_Motivation-Volition_Divide_and_Its_Resolution_in_Action-Phase_Models_of_Developmental_Regulation)

<sup>52</sup> HECKHAUSEN, Jutta. The Motivation-Volition Divide and Its Resolution in Action-Phase Models of Developmental Regulation. *Research in Human Development*. [online]. 2007, č. 4, s.163-180.

[cit. 1.11.2023]. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/232884542\\_The\\_Motivation-Volition\\_Divide\\_and\\_Its\\_Resolution\\_in\\_Action-Phase\\_Models\\_of\\_Developmental\\_Regulation](https://www.researchgate.net/publication/232884542_The_Motivation-Volition_Divide_and_Its_Resolution_in_Action-Phase_Models_of_Developmental_Regulation)

přičemž přítomnost motivace je obecně považována za okolnost pro organizaci prospěšnou. Motivace ale může působit i opačným efektem, a to zejména v situacích, kdy jsou odměny a sankce používány v rozporu s cíli organizace. V prvním případě tzv. obrácené motivace se zaměstnanci místo ocenění zaslouží o výtky a sankce například v podobě přidané práce, přestože své pracovní úkoly splnili správně a včas, což z dlouhodobější perspektivy vede pochopitelně ke snížení výkonu zaměstnanců. V opačném případě je zaměstnanci tolerováno a omlouváno například dlouhodobé neplnění svěřených úkolů (přestože ostatní kolegové svou práci plní řádně a včas), což takového kolegu rozhodně nenutí stavět se k úkolům svědomitěji a produktivněji. Případy obrácené motivace se pravděpodobněji vyskytují v organizacích s nefunkčním motivačním programem, neboť pokud by si vedoucí pracovníci uvědomovali moc motivace a své stěžejní role v celém procesu, nemělo by docházet ke střetu využívání motivačních činitelů z jejich strany (zde odměna a sankce) a potřeb organizace.<sup>53</sup>

### 2.3.1.1 Teorie zaměřené na proces

Obecně se procesní motivační teorie zaměřují na psychologické procesy, které motivaci ovlivňují a mohou souviset s očekáváním, cíli jedince, či například jeho vnímáním spravedlnosti.<sup>54</sup>

Vroom nahlížel zejména na pracovní motivaci na základě tzv. **expektační teorie** a tvrdil, že pracovníci volí, za účelem dosažení žádoucí odměny, různé způsoby chování, včetně úrovně svého pracovního nasazení. „...jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu.“<sup>55</sup> Expektační teorie v zásadě spočívá ve vzájemném

---

<sup>53</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. s. 41-44. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273.

<sup>54</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. str. 221. Přeložil Josef KOUBEK. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024714073.

<sup>55</sup> DONNELLY, James H.; GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. str. 383. Praha: Grada, 1997. ISBN 9788071694229.

vztahu mezi valencí a expektancí, přičemž pracovní činnost slouží v tomto vztahu instrumentálně, tedy jako prostředek k dosažení stanovených hodnot. Rozvedeme-li spjitost uvedených veličin, motivace udává míru vynaloženého úsilí člověka, kterou ale současně ovlivňují také atraktivita a hodnota cíle (valence) a pravděpodobnost jeho dosažení (expektance). V případě absence jedné z těchto složek, tedy valence, či expektance, motivace nepůsobí dle Vrooma tak silně, jako v jejich vzájemné kombinaci. Celý proces by měl fungovat takovým způsobem, že vzhledem k již vynaložené, či stále trvající snaze jedince, kterou prvotně zapříčinila konkrétní valence a expektance, by měla motivace i nadále růst a spolu s ní deduktivně také pravděpodobnost dosažení vytyčeného cíle.<sup>56</sup> „Vroom došel k závěru, že motivace jednotlivce je produkt předpokládaného významu cíle a naděje, že bude dosaženo cíle.“<sup>57</sup> Motivace jedince je tedy určována dle přisouzené váhy významu výsledku jeho úsilí, ať už v pozitivním, či negativním smyslu. To vše násobené předpokladem a vírou ve skutečné dosažení výsledku.

Pracovník odvádějící svou práci svědomitě a dle stanovených požadavků očekává za takový výkon minimálně odměnu formou mzdy, ale z dlouhodobějšího hlediska třeba také povýšení, uznání, či jiné zaměstnanecké výhody. Pro dosažení takových výnosů ze své činnosti musí pracovník vynaložit určité úsilí opřené o své schopnosti, či zkušenosti a činí tak zcela vědomě. Pokud však pracovník přesto není dle jeho subjektivního názoru v porovnání s ostatními dostatečně oceněn, pociťuje nespravedlnost. A právě uvědomovaná nespravedlnost má dle **Adamsovy teorie spravedlnosti**, kromě varianty možné frustrace a například odchodu ze zaměstnání, mít také opačný potenciál, a to zapříčiňovat cílenou snahu (motivaci) pracovníka o odstranění vnímané nespravedlnosti. Základním předpokladem této teorie je srovnávání pracovníků mezi sebou na základě vkladů, tj. vynaloženého úsilí, výkonnosti, oddanosti pracovním úkolům apod. Dle tohoto srovnávání si pracovník v sobě dedukuje vnímanou spravedlnost přínosů za jeho

---

<sup>56</sup> PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd.

s. 69,70. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-x.

<sup>57</sup> WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 9788085605457.

vklady opět v porovnání s přínosy získané jiným pracovníkem za jeho vklady a v případě zjištěné nespravedlnosti podniká kroky k jejímu odstranění.<sup>58</sup>

### 2.3.1.2 Teorie zaměřené na obsah

Typickým vysvětlením motivace lidského chování na základě obsahové teorie je známá a v této práci již zmíněná Maslowa hierarchie potřeb, která nebude dále rozváděna. Obecně se obsahové teorie soustřeďují na identifikaci konkrétních lidských potřeb, které ovlivňují lidské chování a současně tyto teorie ilustrují motivaci jako proces zajišťující uspokojení těchto potřeb.<sup>59</sup>

S jednotlivými úrovněmi potřeb stanovených hierarchií Maslowa dále pracoval Hertzberg, který je v souvislosti s pracovní motivací rozdělil na dvě skupiny na základě **dvou-faktorové teorie**, a to faktory motivační a udržovací. “Motivační“ faktory tvoří okolnosti, které v jedinci probouzí silné zapálení pro určitou činnost (motivaci) a zejména spokojenost s odváděnou pracovní činností. Pokud tyto okolnosti v zaměstnání absentují, pracovník je schopen dále vyvíjet pracovní úsilí bez větší pociťované nespokojenosti. Jde zejména o okolnosti jako možnost osobního růstu a povýšení, odpovědnost, uznání či dosažení pracovního cíle. Na druhou stranu je známo, že absence určitých skutečností v zaměstnání (např. odborný dozor, plat, osobní život, vztahy a podmínky na pracovišti, či postavení) má za důsledek prokazatelnou nespokojenost pracovníků, zatímco přítomnost těchto skutečností by sama o sobě ani nezpůsobovala výraznou motivaci pracovníků. Hertzberg jim přidělil označení “udržovací“ faktory pracovní motivace, neboť jde o skutečnosti, které působí zaměstnancům průměrnou, či přiměřenou spokojenost v práci a balancují tak mezi naprostou spokojeností a zejména nespokojeností zaměstnanců.<sup>60</sup> Z výše uvedeného lze vyvodit, že udržovací

---

<sup>58</sup> DONNELLY, James H.; GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. s. 381,382. Praha: Grada, 1997. ISBN 9788071694229

<sup>59</sup> VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. str. 163. Praha: Management Press, 2001. ISBN 9788072610419.

<sup>60</sup> DONNELLY, James H.; GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. s. 375-379. Praha: Grada, 1997. ISBN 9788071694229.

faktory jsou spíše vnějšími předpoklady a pokud chybí, způsobují spíše nespokojenost v práci, zatímco pokud jsou přítomny vnitřní motivátory v podobě motivačních faktorů, vyvolávají pravděpodobněji pracovní spokojenost.

**McClellandova teorie potřeb** definuje tři typy dle něj základních motivačních faktorů, které jsou u lidí obecně přítomny neohledně na dobu, či aktuální pracující generaci. Jde o potřebu moci, oblíbenosti a úspěchu jako předpoklady úspěšně a dlouhodobě fungující organizace. Moc je jednou z charakteristik manažerských pozic a současně jde o přirozenou predispozici vůdčích jedinců, kteří rádi, vhodně a pozitivně ovlivňují ostatní. Jednotlivci oblíbenosti vyžadující se soustřeďují na udržení optimálních vztahů na všech frontách, od nadřízených po rovnocenné spolupracovníky, což pro ně může být často břemenem. Ctižádostiví pracovníci, které žene potřeba úspěchu jsou typicky aktivní, ambiciózní, ne výjimečně pracují přesčas a chtějí se o skutečnostech často přesvědčovat na vlastní oči. Dle McClellanda se podnikatelé, či manažeři s vysokými cíli vyznačují vysokou potřebou úspěchu, o něco nižší, avšak stále vysokou potřebou moci, a naopak nízkou potřebou oblíbenosti. Žádoucí však je, aby i vedoucí pracovníci měli alespoň optimální potřebu oblíbenosti, neboť jde o důležitou vlastnost osob pracujících a zejména koordinujících činnost i úsilí ostatních.<sup>61</sup>

Petrova k výše uvedenému pracuje navíc s novodobými změnami v obsahu pracovních činností, intenzitě pracovního nasazení, ale také reflektuje novou generaci zaměstnanců posledních let a poukazuje v souvislosti s motivací na důležitost pocitu angažovanosti pracovníků, jakož i jejich oddanost vůči cílům organizace. V tomto kontextu vystupuje právě **angažovanost jako potřeba**. Obecně se totiž s pracovní motivací prvoplánově asociovaly, a mnohdy stále ještě asociují, potřeby jednotlivce ve smyslu finančních odměn a podobných pobídek, což může být v současné době v některých případech spíše neúčinné. Pokud zaměstnanci cítí účelné zapojení do procesů organizace a vnímají v nich svou roli,

---

<sup>61</sup> WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. s. 452,453. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 9788085605457.

která napomáhá k dosažení stanovených cílů organizace, může jít o významný motivační faktor. Pro oddané zaměstnance je pocíťovaná osobní angažovanost daleko významnější než například finanční odměna za práci přes čas.<sup>62</sup>

Co se týče druhé strany motivačního procesu, tedy manažerů, správně odhalenou motivaci pracovníků vidí Petrova jako jejich klíč k pochopení chování zaměstnanců v práci, což v důsledku může sloužit jako nástroj k ovlivnění efektivity jejich pracovního úsilí. O motivaci by se mělo vždy smýšlet jako o komplexním jevu se všemi jeho aspekty a jejich vzájemným působením. Identifikace těchto aspektů a jejich provázanosti umožňuje poté implikaci nejrůznějších, ale především těch vhodných variant motivačních systémů v konkrétní skupině, či celé organizaci. Ty mají poté za důsledek udržení stávajících schopných zaměstnanců, zpříjemnění jejich působení v organizaci, ale také atraktivitu klimatu a benefitů pro nové uchazeče, čímž lze žádoucím způsobem ovlivnit jejich počet i kvalitu.<sup>63</sup>

Přestože odměna neodmyslitelně patří konkrétně například k pracovní činnosti, a může přinášet i druhotné zisky, primárními motivačními faktory jsou dle **teorie sebeurčení** (self-determination theory) vnitřní spontánní prožitky. Deci a Ryan vychází z toho, že lidé podnikají nespočet aktivit, za kterými nevidí zřejmou vnější odměnu, a naopak vyhledávají situace, které vyžadují jejich tvořivost a vnitřní zájem. Tzv. intrinsická motivace je založena na vnitřních spontánních prožitcích a vychází zejména z potřeb kompetence a autonomie, čímž podněcuje širokou škálu chování. Hlavní odměnou za takto motivované chování jsou pocity účinnosti

---

<sup>62</sup> PETROVA, M., Koval, V., TEPABICHAROVA, M., ZERKAL, A., RADCHENKO, A., BONDARCHUK, N. *The interaction between the human resources motivation and the commitment to the organization. Journal of Security and Sustainability Issues*. [online]. 2020. vol. 9. n. 3. [cit. 26.8.2023]. ISSN 20297025. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/340544769\\_THE\\_INTERACTION\\_BETWEEN\\_THE\\_HUMAN\\_RESOURCES\\_MOTIVATION\\_AND\\_THE\\_COMMITMENT\\_TO\\_THE\\_ORGANIZATION](https://www.researchgate.net/publication/340544769_THE_INTERACTION_BETWEEN_THE_HUMAN_RESOURCES_MOTIVATION_AND_THE_COMMITMENT_TO_THE_ORGANIZATION)

<sup>63</sup> PETROVA, M., Koval, V., TEPABICHAROVA, M., ZERKAL, A., RADCHENKO, A., BONDARCHUK, N. *The interaction between the human resources motivation and the commitment to the organization. Journal of Security and Sustainability Issues*. [online]. 2020. vol. 9. n. 3. [cit. 26.8.2023]. ISSN 2029-7025. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/340544769\\_THE\\_INTERACTION\\_BETWEEN\\_THE\\_HUMAN\\_RESOURCES\\_MOTIVATION\\_AND\\_THE\\_COMMITMENT\\_TO\\_THE\\_ORGANIZATION](https://www.researchgate.net/publication/340544769_THE_INTERACTION_BETWEEN_THE_HUMAN_RESOURCES_MOTIVATION_AND_THE_COMMITMENT_TO_THE_ORGANIZATION)

a sebeurčení. Uvedené potřeby fungují dle teorie jako stimulanty jednání. Potřeby kompetence a autonomie motivují jedince k hledání a následnému zdolání vhodných výzev a udržují tak osobu v neustálých cyklech tohoto hledání a překonávání. Vhodné výzvy jsou takové, které odpovídají schopnostem jedince, tedy nejsou pro něj ani příliš snadné, ale ani příliš těžko dosažitelné.<sup>64</sup>

Intrinsicky motivované chování souvisí s lidskými emocemi, neboť osoby přirozeně přistupují k činnostem, které je zajímají. Když jsou lidé vnitřně motivováni, pociťují svůj zájem, pozitivní emoce jako radost, či vzrušení a cítí se být kompetentní a autonomní. Vnímají také příčinnou souvislost mezi vnitřním pocitem úspěšnosti a způsobem jejich chování.<sup>65</sup> Jednání takto motivovaných lidí lze moderněji označit jako "flow", neboli stav, kdy zapomínají na sebe samé, neboť jsou tak ponořeni do určité činnosti, že se jim jakékoli ostatní záležitosti nezdají důležité a natolik se snaží dosáhnout i obtížných cílů, protože jsou přesvědčeni, že stojí za to.<sup>66</sup>

## 2.4 Motivační program

Každá organizace, která vnímá lidský faktor jako zásadní pro její úspěšné fungování, bude mít motivační program sestaven přímo na míru, na základě svých cílů pro své prostředí a své zaměstnance. Nevyplatí se šetřit prostředky včetně času na sestavení účelného motivačního programu pro danou organizaci, neboť například zanášení motivačních nástrojů jiné organizace (včetně konkurence)

---

<sup>64</sup> DECI, Edward, Richard M. RYAN. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, edited by Elliot Aronson. Springer. [online]. 1985, s. 11-40. [cit. 3.10.2023]. ISBN 978-1-4899-2273-1. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/316807278\\_Intrinsic\\_Motivation\\_and\\_Self-Determination\\_in\\_Human\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/316807278_Intrinsic_Motivation_and_Self-Determination_in_Human_Behavior)

<sup>65</sup> DECI, Edward, Richard M. RYAN. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, edited by Elliot Aronson. Springer. [online]. 1985, s. 11-40. [cit. 3.10.2023]. ISBN 978-1-4899-2273-1. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/316807278\\_Intrinsic\\_Motivation\\_and\\_Self-Determination\\_in\\_Human\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/316807278_Intrinsic_Motivation_and_Self-Determination_in_Human_Behavior)

<sup>66</sup> CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály. *Flow: o štěstí a smyslu života*. Přeložila Eva HAUSEROVÁ. s. 91-93. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0918-8.

může vyústit v obrácené případy motivace. Za obecně nevhodné motivační nástroje je dle Urbana považováno vytváření nevhodně kompetitivního prostředí mezi zaměstnanci, či nepřiměřené vyzdvihování jedinců ve formě například „zaměstnanec měsíce“ apod. Co se týče ocenění jedince způsobem zmíněného „zaměstnanec měsíce“, za nevhodné není považováno samotné ocenění nejvyššího podaného výkonu (otázkou jsou samozřejmě kritéria a způsob takového hodnocení), jde však jistě o pozitivní motivační faktor. Nevhodné je ale případné nevěnování pozornosti znatelně vynaloženému úsilí ostatních zaměstnanců kromě onoho nejlepšího. Lze proto spíše doporučit ocenění ve formě verbální pochvaly pro každého, kdo svou práci odvedl dobře. Posledním nevhodným motivačním nástrojem je vytváření zvláštních (nadřazených) skupin zaměstnanců tím, že jim vedoucí veřejně přisuzují výjimečné schopnosti a předpoklady k vykonávané práci, neboť tím snižují motivaci ostatních pracovníků.<sup>67</sup>

### 2.4.1 Vymezení a obsah

Každá organizace využívá k působení na své lidské zdroje nejrůznější podněty, za účelem pozitivního ovlivnění jejich pracovního chování. Vedení zaměstnanců i celých pracovních skupin, hodnocení jejich výsledků, podněcování jejich iniciativy i kázně, či přispívání k dynamickému a tvořivému celku jako vhodnému prostředí pro ně řeší motivační program (dále jen „program“) organizace. Se všemi výše uvedenými oblastmi se organizace vypořádává za chodu svého působení, avšak je velmi důležité zohlednit všechny uvedené oblasti, neboť právě tak se může vytvářet dostatečně aktivizující vazba zaměstnanců na organizaci. Myšlenky programu jsou zhmotněny v interním dokumentu dané organizace v určité době a situaci, včetně souhrnných pravidel a zásad jednání jak vůči pracovníkům, tak i mezi pracovníky na pracovišti vzájemně. Program vymezuje všechny okolnosti související s provozem organizace, které ovlivňují zaměstnance na pracovišti.

---

<sup>67</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. s. 43,44. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273.



Základními východisky programu jsou nejaktuálnější sociálně ekonomické informace o přirozeně více, či méně proměnlivém pracovním kolektivu organizace. Výsledný obsah programu ovlivňuje průběžně zjišťovaný stav skladby pracovního kolektivu (muži, ženy, věk, kvalifikace), psychologická povaha pracovního zaměření včetně pracovního prostředí, potřeby i jiné motivační faktory pracovníků.<sup>68</sup>

Program samozřejmě koresponduje s hlavní strategií organizace, primárně však spadá pod strategii zabývající se řízení lidských zdrojů a samozřejmě neodporuje ani jiným dílčím strategiím. „...*lze jej chápat jako systém důkladně definovaných a odsouhlasených priorit, zásad a pravidel, jejichž cílem je systematicky přispívat ke zlepšení motivační atmosféry v organizaci a posilovat motivaci jednotlivců, skupin i celé organizace.*“<sup>69</sup> Měl by jistě disponovat takovou kvalitou, aby zlepšil nejen motivaci k práci, ale aby také podporoval rozvoj tvořivosti a potenciálu zaměstnanců, jejich efektivity a mimo jiné by měl harmonizovat motivaci od jednotlivce, přes pracovní skupiny až po celou organizaci. Podobně jako u jiných politik a dílčích strategií doporučují Blašková a Blaško písemnou podobu programu za předpokladu seznámení všech zaměstnanců s jeho obsahem.<sup>70</sup>

## 2.4.2 Význam motivačního programu

Významem kvalitního programu je efektivní, všestranné a vhodné působení na všechny zaměstnance za využití všech skutečností, které toto působení mohou usnadnit. Jde především o přijímání, zařazování a dlouhodobé uplatňování jednotlivých pracovníků, včetně zajišťování podmínek určujících jejich profesní kariéru v organizaci. Program musí obsahovat i další náležitosti z oblasti řízení

---

<sup>68</sup> MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. s. 107-115. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 9788071694250.

<sup>69</sup> BLAŠKOVÁ, Martina; Rudolf BLAŠKO. *Motivation policies in the public sector of the Slovak republic*. [online]. 2010, č. 32. s. 19-31. [cit. 21.10.2023]. ISSN 2029-2872. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1426714416?parentSessionId=s5isTKbuVjOWkM>

<sup>70</sup> BLAŠKOVÁ, Martina; Rudolf BLAŠKO. *Motivation policies in the public sector of the Slovak republic*. [online]. 2010, č. 32. s. 19-31. [cit. 21.10.2023]. ISSN 2029-2872. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1426714416?parentSessionId=s5isTKbuVjOWkM>

lidských zdrojů, jako je pracovní režim, zázemí a bezpečnost, způsoby řízení pracovníků, jejich hodnocení i odměňování, či členění jednotlivců do pracovních skupin a jejich vzájemné vztahy v rámci organizačních struktur. Z hlediska organizace jako takové, program obsahuje komplexní vymezení jejího ekonomického i společenského postavení včetně věcně zhodnocených bývalých úspěchů, či naopak krachů a jejich důsledků na současný stav. Prezentuje také žádoucí budoucí příležitosti vzhledem k tradicím a cílům organizace a zohledňuje své přičinění na poli mezinárodní spolupráce, či hospodářské úloze. Velmi důležitým bodem programu je příprava a hodnocení závažných změn včetně výsledné schopnosti organizace flexibilně reagovat na proměnlivé prostředí organizace. V neposlední řadě se organizace v programu soustřeďuje na závažné skutečnosti týkající se zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance.<sup>71</sup>

### 2.4.3 Charakteristika programu

Program organizace z hlediska tvorby opět leží na bedrech jejího vedení, nicméně ve fázi realizační již management pověřuje kompetentní osoby, které mají zanesení programu do organizační praxe zajistit. Bedrnová a Nový uvádí v této souvislosti sedm základních kroků během přípravy, tvorby a realizace programu v organizaci.

1. Analýza motivační struktury
2. Definování krátkodobých i perspektivních cílů programu
3. Stanovení charakteristiky současné pracovní výkonnosti
4. Vymezení potenciálně vhodných stimulačních prostředků
5. Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a konkrétní podmínky pro jejich uplatňování
6. Sestavení vlastního programu
7. Představení programu všem pracovníkům<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. s. 112,113. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 9788071694250.

<sup>72</sup> BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. str. 414. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611690.

Pod analýzou motivační struktury si lze představit zjišťování současného stavu pracovní motivace zaměstnanců například pomocí sociologického dotazníku, nebo například kvantitativní, kvalitativní či klasifikační analýzou. Závěrem tohoto kroku bude zjištěná motivační struktura několika odlišných kategorií zaměstnanců.<sup>73</sup>

Během druhého kroku se určují oblasti, ve kterých má vytvořený program primárně působit, tedy například je očekávaná a především žádoucí vyšší iniciativa, výkonnost, či tvůrčí přístup ke svěřeným úkolům. Proto, aby se vůbec stanovily oblasti nevyhovující, resp. ve kterých je žádoucí zlepšení, či změna, je nutné pochopit současnou míru výkonnosti a strukturu motivace v organizaci. Návazně na zjištěný současný stav se během této fáze vymezí v těchto oblastech stav žádoucí, ke kterému má sestavený program organizaci dovést. Aby byla změna možná, provádí se ve čtvrtém kroku tvorby programu průzkum motivačních faktorů a činitelů napříč organizací. Jsou vyhledávány a následně vybírány nejvhodnější možnosti stimulace žádoucích forem jednání pracovníků. Následuje samotné sestavení programu formou významného organizačního dokumentu, a to na základě získaných dat a poznatků popsanych v předchozích krocích.<sup>74</sup>

Nakonec je důležité všechny zaměstnance s přijatým programem seznámit, přičemž se předpokládá, že samotný fakt vytvoření motivačního programu, tedy v jádru zájem o zaměstnance a o jejich pracovní spokojenost, pozitivně ovlivňuje jejich pracovní nasazení. Dle Bedrnové a Nového slouží sestavený program mimo jiné jako závazná směrnice, která upravuje činnost příslušných vedoucích a současně se počítá s jeho průběžným vyhodnocováním, úpravami i doplněními, neboť období a stav, ve kterém se program připravuje a tvoří se pochopitelně a přirozeně v čase více, či méně mění.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> STÝBLO, Jiří. *Personální management*. str. 194. Praha: Grada, 1993. ISBN 8085424924.

<sup>74</sup> BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. str. 414. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611690.

<sup>75</sup> BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. s. 414,415. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611690.

## 3 Analýza vybrané organizační složky Policie České republiky v oblasti zaměstnanosti a motivace

### 3.1 Charakteristika

Úřad služby kriminální policie a vyšetřování (ÚSKPV) je organizačním článkem Policejního prezidia ČR, který na základě rozhodnutí náměstka policejního prezidenta pro službu kriminální policie a vyšetřování metodicky řídí, koordinuje a ovlivňuje:

- činnost jednotlivých útvarů SKPV PČR s celostátní působností,
- činnost SKPV krajských ředitelství PČR,
- činnost útvarů zřízených v rámci krajských ředitelství PČR při plnění jejich úkolů ve věcech vnitřního pořádku a bezpečnosti,
- činnost plnění úkolů policejních orgánů v rámci trestních řízení v rozsahu stanoveném právními předpisy a interními akty řízení.

Ve vymezeném rozsahu koordinuje ÚSKPV také spolupráci útvarů PČR se zahraničními bezpečnostními sbory, či například mezinárodními organizacemi.<sup>76</sup> Služba kriminální policie a vyšetřování (SKPV) je jednou ze samostatných služeb Policie České republiky, v rámci které funguje také vybraná organizační složka. Z hlediska místní a věcné příslušnosti dle TŘ a interních aktů řízení PČR lze organizační složky spadající pod SKPV rozčlenit do tří úrovní. Konkrétněji jde o útvary SKPV s celostátní působností, útvary SKPV s krajskou působností a útvary SKPV s okresní působností.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Policie.cz: *úřad služby kriminální policie a vyšetřování* [online]. [cit.10.1.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/urad-sluzby-kriminalni-policie-a-vysetrovani.aspx>

<sup>77</sup> Policie.cz: *vyhodnocení činnosti SKPV: Zpráva SKPV za rok 2022* [online]. str. 4. [cit. 20.12.2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/vyhodnoceni-cinnosti-skp.aspx>

## 3.2 Předmět činnosti, zákazníci, vize, poslání

Primárním úkolem jednotlivých organizačních složek SKPV včetně vybrané je „*vyhledávání, odhalování, dokumentování, prověřování a vyšetřování trestné činnosti*.“<sup>78</sup> Uvedené činnosti uskutečňuje jak na základě oznámení veřejnosti, tak i dle vlastního zjištění díky prováděné operativně pátrací činnosti. Jednotlivé útvary SKPV zastávají funkci policejního orgánu jako jednoho z orgánů činných v trestním řízení, dále se podílí na pátrání po osobách, věcech, či například na vyhledávání a zajišťování výnosů z trestné činnosti. Všechny uvedené činnosti vykonává SKPV jako službu veřejnosti, které má dle svého známého poslání pomáhat a chránit ji. Každý jeden občan, ale i jiná osoba vyskytující se na území ČR je tedy „zákazníkem“, které nejen ÚSKPV, ale PČR jako celek slouží v situacích ohrožující život, zdraví, či majetek těchto osob. Globální vizí a současně kontinuálním cílem je bezkonkurenční postavení Policie České republiky jako garanta vnitřní bezpečnosti.<sup>79</sup>

## 3.3 Strategické cíle

Protože vybraná organizační složka nedisponuje v tuto chvíli vlastními strategickými dokumenty v oblasti lidských zdrojů a činnosti strategické cíle nejsou pro účely této práce dostupné, budou zde rozebrány relevantní získané přístupy a dokumenty odborů Policejního prezidia ČR (PP ČR), jejichž obsah se vztahuje a je do určité míry závazný také pro vybranou organizační složku.

Informace o stavu některých analyzovaných oblastí zkoumané organizační složky jsou v textu uvedeny, pokud je autorka měla možnost obdržet alespoň základě pozorování a formálně nezpracovaných rozhovorů uvnitř organizační složky.

---

<sup>78</sup> Policie.cz: *vyhodnocení činnosti SKPV: Zpráva SKPV za rok 2022* [online]. s. 4,9. [cit. 20.12.2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/vyhodnoceni-cinnosti-skpvc.aspx>

<sup>79</sup> Policie.cz: *dokumenty Policie České republiky: Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027* [online]. str. 18. [cit. 12.1.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/dokumenty-policie-ceske-republiky.aspx>

### 3.3.1 Činnostní strategické cíle

Nejen vzhledem k demografickým změnám obyvatelstva a zvyšující se migraci je efektivní výměna informací na základě fungující a transparentní mezinárodní spolupráce dle Koncepce rozvoje PČR do roku 2027 (Koncepce), jako stěžejního veřejně dostupného střednědobého strategického dokumentu, již nutností. První Koncepce tohoto formátu byla zpracována pro roky 2016-2020 a od té doby je plánováno a uskutečňováno její pokračování. „Mezi hlavní impulsy pro tvorbu koncepce patřilo naplňování Bezpečnostní strategie České republiky, priorit určených vládou České republiky a priorit stanovených vedením policie.“<sup>80</sup> V současnosti je čím dál častěji a vynalézavěji využíván technologický pokrok k páchání nejrůznějších druhů trestné činnosti, vznikají nové bezpečnostní hrozby a dochází také ke změně ve skladbách jednotlivých oblastí trestné činnosti.<sup>81</sup> Nejen proto si SKPV již v roce 2022 stanovila následující prioritní oblasti v působnosti své hlavní činnosti:

- „odhalování a potírání trestné činnosti v on-line prostředí;
- odhalování a potírání hospodářské trestné činnosti a korupce;
- odhalování a potírání primární a sekundární drogové kriminality;
- zefektivnění operativně pátrací činnosti s důrazem na vyhledávání latentní kriminality;
- identifikace a zajišťování výnosů z trestné činnosti“<sup>82</sup>

### 3.3.2 Strategické cíle v oblasti lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR z roku 2018 (Strategie) uvádí sebe-kriticky/kriticky a pragmaticky, že: „organizace řízení lidských zdrojů v Policii ČR

---

<sup>80</sup> Policie.cz: *dokumenty Policie České republiky: Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027* [online]. str. 10. [cit. 12.1.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/dokumenty-policie-ceske-republiky.aspx>

<sup>81</sup> Policie.cz: *dokumenty Policie České republiky: Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027* [online]. str. 6. [cit. 12.1.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/dokumenty-policie-ceske-republiky.aspx>

<sup>82</sup> Policie.cz: *dokumenty Policie České republiky: Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027* [online]. str. 90. [cit. 12.1.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/dokumenty-policie-ceske-republiky.aspx>

*zhruba odpovídá padesátým letům 20. století, její obsah pak letům třicátým*“.<sup>83</sup> Cílem Strategie je prostě vyjádřeno zlepšení práce PČR a života lidí pro ni pracujících, a to za využití nástrojů řízení lidských zdrojů, kterými by mělo být vybudováno efektivní a etické řízení lidských zdrojů PČR. Mezi specifické cíle v oblasti personálního zajištění Strategie zařadila strategické plánování personální potřeby optimálně využívat lidské zdroje po celou dobu jejich kariéry u PČR včetně jejich stabilizace. V případě zvládnutí těchto cílů a za předpokladu podpory rozvoje procesů řízení lidských zdrojů vrcholovým managementem PČR by se PČR mohla stát organizací, která svou personální potřebu dokáže jak plánovat, tak řídit.<sup>84</sup>

Již zmíněný cíl optimálního využití lidských zdrojů po celou dobu jejich policejní kariéry pramení zejména z povahy policejní práce, nadstandartních nároků na její výkon a s tím související také vysoké finanční i personální náklady na odbornou přípravu k jejímu výkonu včetně jejího průběžného rozvoje. Pokud v rámci PČR dlouhodobě působí kvalifikovaný policista, jeho rozhodnutí sbor opustit může být chápáno jako selhání motivačního a zejména stabilizačního systému PČR jako organizace. Proto Strategie předkládá nutnost vytvoření stabilního služebního prostředí s dlouhodobou perspektivou za využití dostupných motivačních nástrojů a jejich sjednocení, úpravy, či rozvoje ku prospěchu příslušníkům PČR.<sup>85</sup>

Dále si pak dává za cíl vytvoření efektivního náborového systému, který bude schopen reagovat na měnící se a čím dál atraktivnější podmínky na trhu práce, ale také aktuální bezpečnostní situaci. V neposlední řadě si Strategie uvědomuje nutnost přípravy na demografické změny v české populaci a vyjadřuje podporu také uchazečům středoškolsky vzdělaným bez maturity, či za určitých podmínek

---

<sup>83</sup> Policejní prezidium ČR. *Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR*. [online]. str. 21. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.

<sup>84</sup> Policejní prezidium ČR. *Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR*. [online]. s. 55,56. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.

<sup>85</sup> Policejní prezidium ČR. *Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR*. [online]. str. 57. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.

také cizím státním příslušníkům.<sup>86</sup> Více k této oblasti v podkapitole věnující se personálnímu zajištění.

V oblasti řízení výkonu a motivace si Strategie dává dva hlavní cíle. První se týká sjednocení standard pro výkon typových pozic v rámci PČR a transformace za účelem efektivnějšího hodnocení výkonů jednotlivých pracovníků, který vychází z jejich kompetencí a standardů. Upozorňuje na často neprofesionální lokální standardy a nutnost jejich revize, sjednocení a následného znovu zavedení. Největší slabina dosavadního systému hodnocení je vnímána v jeho administrativní náročnosti a možném zneužívání, resp. nelegitimnosti, které by mohl zabránit uvažovaný kontrolní systém. Druhý cíl je poté zaměřen na zvýšení atraktivity odměňovacího systému, čímž je zamýšlena vyšší motivace příslušníků i zaměstnanců k výkonu služebních/pracovních povinností.<sup>87</sup> Aktuální snížení výdajů ze státního rozpočtu pro resort Ministerstva vnitra však dispozici s atraktivnějším (finančním) odměňovacím systémem poněkud komplikuje.

### **3.3.3 SWOT analýza lidských zdrojů v PČR**

V minulosti PČR neprováděla výraznější plánování lidských zdrojů, či významnější strategickou práci s nimi. Současně však již existuje základní střednědobý materiál ve formátu Koncepce rozvoje Policie České republiky, který PČR plánuje vytvářet i nadále, navazovat na koncepce předchozí a tím zajišťovat plynulé a dlouhodobé plánování rozvoje PČR. Zásadní je však výše uvedená Strategie, v rámci které byla k celkovému zhodnocení klíčových oblastí pro zlepšení PČR zpracována SWOT analýza v oblasti lidských zdrojů (dále jen „analýza lidských zdrojů“).

Jako příležitosti například uvádí dlouhodobou důvěru občanů v PČR, které k polovině roku 2023 důvěřovalo 74 % Čechů. PČR byla v tomto období vnímána

---

<sup>86</sup> Policejní prezidium ČR. *Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR*. [online]. str. 56. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.

<sup>87</sup> Policejní prezidium ČR. *Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR*. [online]. str. 60 Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.



o 6 % důvěryhodněji oproti významnému konkurentovi v oblasti lidských zdrojů, tj. Armádě České republiky (AČR).<sup>88</sup> Vzhledem k výrazné změně celosvětové bezpečnostní situace a s tím souvisejícími strategiemi obrany proti vnějším rizikům, ale také kvůli vyššímu nástupnímu příjmu, či výhodnějšímu systému zaměstnaneckých benefitů je AČR oproti PČR vnímána jako o něco atraktivnější zaměstnavatel. PČR proto zmíněnou důvěru v její instituci vnímá jako příležitost k pozitivní motivaci občanů ke spolupráci s PČR, eventuálně k jejich náboru. Dalšími příležitostmi jsou například ochota politické reprezentace bezpečnostní složky podporovat ať už v oblasti platů, či podpora aplikace Strategie a jí podobných dokumentů za účelem rozvoje lidských zdrojů v PČR.<sup>89</sup> Aby mohla PČR své příležitosti co nejvhodněji využít, má možnost se opřít o své identifikované silné stránky, kterými jsou dle Strategie zejména:

- síla velikosti;
- prostor pro realizaci individuální kariérní snahy;
- hierarchická struktura s centrálním řízením;

Ve specifickém prostředí bezpečnostních sborů je tato struktura dle Strategie jediná prakticky akceptovatelná z důvodu určení výhradní pravomoci k rozhodování, zejména však z důvodu důsledků této pravomoci.

- přítomnost lidských zdrojů s výjimečnými vlastnostmi;

Osobnostní charakteristiky zpravidla předurčují rozhodnutí stát se příslušníkem/zaměstnancem PČR. Dle Strategie je třeba tento aspekt vhodně využívat, posilovat a vyhnout se jeho zneužívání při řešení systémových nedostatků, které mohou zapříčinit ztrátu těchto zdrojů.

- infromatická podpora procesů personálního řízení;

---

<sup>88</sup> Aktualne.cz: *největší důvěru Čechů má policie, armáda a banky. Nejméně věří politikům a církvím.* [online]. [cit. 5.1.2024]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/duvera-pruzkum-cvvm/r~734effa006d411eeb1f50cc47ab5f122/>

<sup>89</sup> Policejní prezidium ČR. *Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR.* [online]. s.25,52. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.

Ministerstvo vnitra disponuje jednotným ekonomickým informačním systémem, který shromažďuje informace o ekonomických procesech, a má tak možnost poskytovat oblasti řízení lidských zdrojů v PČR moderní podporu řídicích i výkonných procesů. Tento rozvoj byl zvolen zejména jako reaktivní systémové opatření kvůli historické zanedbanosti oblasti.

- existence Etického kodexu PČR,<sup>90</sup> aj...

V roce 2005 byl rozkazem policejního prezidenta vydaný Etický kodex PČR, který shrnuje cíle a hodnoty PČR včetně požadavků na přístup, či chování jejích příslušníků. Přestože jeho existenci hodnotí analýza lidských zdrojů jako jednu ze silných stránek, současný způsob na jeho nazírání příslušníky analýza lidských zdrojů začlenila do jejích slabých stránek.

Etický kodex PČR (dále jen „kodex“) upravuje také postoje Policie České republiky ke společnosti i jejím příslušníkům. Jde o morální závazek vycházející z poslání příslušníků PČR, které spočívá ve službě veřejnosti za dodržování úcty a respektu k lidským právům. V bodě čtyři jsou uvedeny povinnosti PČR jako instituce vůči jejím příslušníkům, stejně tak pod tímto bodem lze vidět závazky příslušníků vůči sobě navzájem. Jde o tyto povinnosti:

- a) „usilovat o otevřenou a partnerskou spolupráci,*
- b) dbát, aby vztahy byly založeny na základě profesní kolegiality, vzájemné úcty, respektování zásad slušného a korektního jednání; jakékoliv formy šikanování a obtěžování ze strany spolupracovníků či nadřízených jsou vyloučeny,*
- c) netolerovat ani nekryt podezření z trestné činnosti jiných příslušníků Policie České republiky a trestnou činnost neprodleně oznámit; stejně tak netolerovat ani jiné jejich protiprávní jednání či jednání, které je v rozporu s Etickým kodexem Policie České republiky.“<sup>91</sup>*

---

<sup>90</sup> Policejní prezidium ČR. *Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR*. [online]. str. 50. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.

<sup>91</sup> Policie.cz: *Etický kodex Policie České republiky* [online]. [cit. 20.12.2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/eticky-kodex-policie-ceske-republiky.aspx>

Hrozby vnímá Strategie ve stárnutí nejen policejní populace v ČR, jak bude blíže rozebráno v podkapitole týkající se personálního zajištění, ale obecně té české. To by do budoucna mohlo znamenat nárůst poptávky po službách PČR v důsledku zvýšeného podílu seniorů jako skupiny zvláště zranitelných a ohrožených osob trestnou činností, zatímco na druhé straně se průměrným zvyšováním věku populace sníží počet policistů, kteří by na tuto situaci mohli reagovat. I přes vyšší důvěryhodnost občanů v PČR jako instituci, ji stále na trhu práce AČR významně ohrožuje z důvodů již uvedených v příležitostech. Nejvýznamnější a současně nejobtížněji řešitelnou hrozbou je poté problematika služebních příjmů a platů a s tím související nedostatečná výše i struktura rozpočtu PČR. Nízká konkurenceschopnost PČR na trhu práce spočívá zejména v podprůměrném ohodnocení nadprůměrně odborné činnosti.<sup>92</sup>

Využitím výše uvedených příležitostí vzhledem k silným stránkám by měla PČR postupně a alespoň částečně snižovat vliv zde pouze několika uvedených následujících slabých stránek, kterých Strategie uvádí početně více, než těch silných:

- historicky daná nejednotná podpora rozvoje lidských zdrojů na všech úrovních řízení v PČR;
- nedostatečné personální zajištění pro plnění úkolů PČR;
- zastaralé, mnohdy nedostatečné materiální vybavení policistů pro výkon služby;
- spíše formální služební hodnocení bez využití nástrojů řízení lidských zdrojů;
- nízká konkurenceschopnost odměňování policistů;

---

<sup>92</sup> Policejní prezidium ČR. *Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR*. [online]. str. 53. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.

- absence efektivního zlepšení organizační kultury spočívající v ryze formální percepci etického kodexu;
- vnímané nedostatky kariérního řádu v zák. č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů;
- neúspěšnost udržení kvalifikovaných a profesionálních policistů ve středním věku aj...<sup>93</sup>

Tato neúspěšnost pramení zejména z nedostatečné stabilizační politiky, či snižování platových náležitostí.<sup>94</sup> Nutné uvést, že v posledních letech se však minimálně v oblasti stabilizace Policejní prezidium ČR snaží o zavedení nejrůznějších stabilizačních nástrojů k zamezení této skutečnosti jak je blíže rozebráno v následující podkapitole.

### 3.4 Personální zajištění

Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR z roku 2018 je zcela prvním jednotným a koncepčním přístupem, který dlouhodobě řeší lidské zdroje v rámci PČR. Byť opožděně si však PČR současně význam personálního zajištění uvědomuje zmíněným tvrzením s odkazem na Armstronga<sup>95</sup>, že: *„právě zaměstnanci představují to nejcennější, ale dodejme také to nejdražší, co organizace mají. Cena zaměstnance pro organizaci stoupá s požadavky na jeho specifickou kompetenční výbavu, kterou nelze zajistit jinak, než dlouholetou praxí a výcvikem v rámci organizace.“*<sup>96</sup>

<sup>93</sup> Policejní prezidium ČR. *Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR*. [online]. str. 51. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.

<sup>94</sup> Policejní prezidium ČR. *Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR*. [online]. str. 51. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.

<sup>95</sup> ARMSTRONG, M. 2007: Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>96</sup> Policejní prezidium ČR. *Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR*. [online]. str. 21. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.

### 3.4.1 Nábor

Strategie v této oblasti říká, že: „*Policie ČR je právě a pouze takovou organizací, jakou umožní prostředí, ve kterém se realizuje.*“<sup>97</sup> Tato věta do jisté míry odůvodňuje, kromě jiného, současnou spíše ne-konkurenceschopnost PČR jako celku na trhu práce a její nízkou atraktivitu pro mladé uchazeče, pro které prestiž zaměstnání výrazně vyjadřuje finanční ohodnocení. Současně jsou také náborové podmínky PČR napříč republikou nejednotné, a tak dochází k disproporcii v naplňování systemizovaných služebních míst mezi jednotlivými útvary, přičemž regiony s nižšími průměrnými příjmy vykazují pochopitelně nábor efektivnější než například hlavní město.<sup>98</sup>

Co se týče vybrané organizační složky, zde je nábor dlouhodobě spíše uspokojivý, neboť jsou uchazeči podrobena vícestupňovému posuzování, a je tak možné zamezit předem zřejmě neúspěšnému přijímacímu řízení uchazeče. Uchazeče profiluje během prvotní fáze náboru vedení organizační složky, které rozhodne, zda má uchazeč vhodné předpoklady pro výkon, či nikoli. Po úspěšném zakončení této fáze uchazeč postupuje k podání žádosti o přijetí do služebního poměru, dále k psychologickému vyšetření, zdravotnímu vyšetření a fyzickým prověrkám, které jsou, vzhledem k předchozí fázi a na základě dobrého odhadu uchazeče, ve většině případů úspěšné. Úspěšnost psychologického vyšetření ve zkoumané organizační složce dlouhodobě dosahuje až 80 %, zatímco v roce 2022 bylo dle obecných dat PČR úspěšně osobnostně posouzeno méně než 50 % uchazečů<sup>99</sup> o některou ze služeb. Samotné přijímací řízení trvá obvykle kolem čtvrt roku.

---

<sup>97</sup> Policejní prezidium ČR. *Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR*. [online]. str. 7. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.

<sup>98</sup> Policie.cz: *Dokumenty Policie České republiky: Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027*. [online]. str. 14. [cit. 15.1.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/dokumenty-policie-ceske-republiky.aspx>

<sup>99</sup> Deník.cz: *Armáda a policie i letos verbují tisíce lidí, většina vypadne v psychotestech*. [online]. [cit. 10.2.2023]. Dostupné z: [https://www.denik.cz/z\\_domova/armada-policie-nabor-psychotesty-20220110.html](https://www.denik.cz/z_domova/armada-policie-nabor-psychotesty-20220110.html)

K 1. lednu 2023 evidovala PČR celkový počet 39 422 policistů s 18% podílem žen – policistek.<sup>100</sup> Počet žen ve služebním poměru má dlouhodobě být mírnou, ale stále spíše rostoucí tendenci, kdy oproti roku 2008 se jejich počet zvedl o čtvrtinu. V kontextu věkového složení policistů často zaznívá, že policejní populace stárne. Dle Strategie jde také o důsledek redukce počtu policistů v letech 2010-2012 z důvodu nutnosti úspor veřejného rozpočtu v souvislosti s globální ekonomickou krizí, a to i přes úspěšný nábor příslušníků mladších 30 let v roce 2008, kdy proběhla masivní náborová kampaň jako reakce na nárůst podílu policistů ve věku od 40 do 49 let, ale i 50 let a více před rokem 2007. Slabé personální zajištění v této době vedlo k vytvoření dvou strategických dokumentů, a to *Rozvoje Policie České republiky v letech 2016-2020*, kde byly nedostatečné personální potřeby PČR vyčísleny a *Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020*, která měla na základě vyčíslených personální potřeb naplánovat vhodná systémová opatření. V roce 2017 nejpočetnější skupinu (36,9 %) tvořili policisté ve věku od 30 do 39 let, policistů do 29 let bylo ve stejném roce 17,2 %.<sup>101</sup>

I přes snahu zajistit stabilní podmínky v personální oblasti, uvedené počty příslušníků dle věkových kategorií předpokládají pro současnost vzhledem k výše uvedenému vznik generační mezery příslušníků od 30 do 39 let a naopak značný nárůst příslušníků nad 40 let, který potvrzují data z roku 2022 viz znázornění procentuálních podílů příslušníků PČR dle věkové struktury níže.<sup>102</sup>

Ovlivnit tuto situaci by bylo pochopitelně možné přijetím nových policistů ideálně do 29 let a udržení kvalitních zkušených policistů ve službě, což opět komplikuje realistické tvrzení přímo ze Strategie, a to že: „do procesu personálního zajištění

---

<sup>100</sup> Policie.cz: *Početní stavy příslušníků Policie České republiky*. [online]. [cit. 22.12.2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/zverejnene-informace-2023-pocetni-stavy-prislusniku-policie-ceske-republiky.aspx>

<sup>101</sup> Policejní prezidium ČR. *Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR*. [online]. s. 22,23,27,28,34. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.

<sup>102</sup> Policie.cz: *Početní stavy příslušníků Policie České republiky*. [online]. [cit. 22.12.2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/zverejnene-informace-2023-pocetni-stavy-prislusniku-policie-ceske-republiky.aspx>

8. Procentuální podíly příslušníků Policie České republiky podle věkové struktury

Věková struktura	1. 1. 2020	1. 1. 2021	1. 1. 2022
Méně než 20 let	0,2%	0,3%	0,2%
20-29 let	15,1%	16,3%	18%
30-39 let	32%	30,2%	29,4%
40-49 let	36,7%	36,6%	36,2%
50-59 let	14,3%	14,7%	14,5%
60 a více let	1,8%	1,9%	1,7%
Celkem	100%	100%	100%

Obrázek 4 Zdroj: <https://www.policie.cz/clanek/pocetni-stavy-prislusniku-policie-ceske-republiky.aspx>

*intervenují vnější faktory, reprezentované zejména politickými rozhodnutími tak silně, že jeho strategický rozměr prakticky vylučují*.<sup>103</sup> Údaje personálního zajištění ke zkoumané organizační složce prezentuje kapitola 4 – průzkumné šetření.

### 3.4.2 Oddělení náboru a personální stabilizace PP ČR

V rámci Policejního prezidia ČR bylo v roce 2020 s cílem efektivnějšího náboru a stabilizace vytvořeno oddělení náboru a personální stabilizace (dále jen „ONPS“). Toto oddělení řeší kromě samotného náboru, stabilizace a motivace uchazečů/příslušníků/zaměstnanců také například otázky genderové problematiky, rovných příležitostí pro národnostní menšiny, či osoby zdravotně postižené. A protože se PČR snaží být moderním zaměstnavatelem a alespoň držet krok s rychle se měnící dobou, byl například, za účelem ukotvení

<sup>103</sup> Policejní prezidium ČR. *Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR*. [online]. str. 26. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.

problematiky rovnosti žen a mužů sloužících u PČR, vytvořen v rámci Policejního prezidia *Plán genderové rovnosti PČR 2023–2025* (dále jen „Plán“).<sup>104</sup>

Dle tohoto Plánu PČR podporuje zařazení žen do výkonu služby a snaží se pro ně vytvářet přívětivé, motivující a spravedlivé prostředí bez ohledu na historii i specifiky práce dané převážně mužské policejní prostředí. Příklad genderové rovnosti lze spatřovat již ve fázi uchazeče o přijetí do služebního poměru, kdy muži i ženy musí splnit v jednotlivých fázích přijímacího řízení zcela stejné podmínky. Plán také zdůrazňuje záměrnou co nejvyrovnanější vizuální prezentaci mužů, žen, či národnostních menšin v nejnovější náborové kampani. V roce 2022 činil počet uchazeček do služebního poměru 34 % z celku a nakonec jich do služebního poměru nastoupí o 10 % méně. Aby PČR byla schopna identifikovat možné překážky, kvůli kterým (nejen) mladé ženy do služebního poměru i přes původní zájem nakonec nenastoupí, bylo provedeno ke konci roku 2023 dotazníkové šetření především mezi zástupci mladší (požadované a pro PČR nedostatkové) generace na některých středních a vysokých školách. Na základě zjištěných, dosud však bohužel nedostupných dat chce PČR upravit, případně vytvořit nový soubor doporučení s cílem motivovat ženy k jejich uplatnění u PČR.<sup>105</sup>

ONPS přišel dále v oblasti náboru a stabilizace s novým postupem v případě nezvládnutí testů fyzické způsobilosti uchazečem, který byl v přijímacím řízení již úspěšně osobnostně i zdravotně posouzen. Lze tak využít tabulková místa 1. tarifní třídy, která od r. 2018 jinak náleží nově nastoupivším policistům se středoškolským vzděláním bez maturitní zkoušky. Služební funkcionář musí v takovém případě nejprve vyhodnotit u uchazeče jeho obecnou vhodnost k výkonu služby i přes nesplnění požadavků tělesné zdatnosti a činí tak na základě doporučení personalisty. Pokud je rozhodnuto, že uchazeč je pro službu vhodný, je možné jej i přes nesplnění fyzických prověrek „podmíněně přijmout“ a zařadit

---

<sup>104</sup> Policie.cz: *Dokumenty Policie České republiky: Plán genderové rovnosti Policie ČR 2023-2025*. [online]. s. 3-5. [cit. 15.1.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/dokumenty-policie-ceske-republiky.aspx>

<sup>105</sup> Policie.cz: *Dokumenty Policie České republiky: Plán genderové rovnosti Policie ČR 2023-2025*. [online]. s. 4-6. [cit. 15.1.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/dokumenty-policie-ceske-republiky.aspx>



do 1. tarifní třídy, přičemž je povinen nejdéle do skončení zkušební doby splnit požadavky na fyzickou způsobilost. Během této doby je pochopitelně nutné k takto získanému policistovi přistupovat individuálně. Zařazení do 1. tarifní třídy v tomto případě znamená současně zařazení uchazeče do její specifické podskupiny, kam se zařazují služební místa asistenční povahy, která mají za úkol provádět základní úkony PČR, a to pod odborným vedením až do úspěšného ukončení obligatorní základní odborné přípravy. PČR tímto nástrojem může obratně reagovat na neúspěch jinak vysoce motivovaného uchazeče v této oblasti a předejít tak ztrátě jeho zájmu o službu v PČR.<sup>106</sup>

### 3.4.3 Motivační kreditní systém

Motivační akcent v oblasti náboru lze spatřovat v motivačním kreditním systému, tzv. MOKRES. Tento systém spočívá v odměně příslušníka za doporučení uchazeče o vstup do služebního, či pracovního poměru k PČR. Nárok na odměnu má kterýkoli policista, ale také občanský zaměstnanec, jehož doporučený uchazeč podá písemnou žádost o přijetí k PČR. Uchazeč následně vyplňuje čestné prohlášení s jménem doporučujícího policisty a výše odměny pro policistu je následně závislá na splněných částech přijímacího řízení uchazeče, přičemž výše odměny i období jejího vyplácení se liší závisle na jednotlivých krajských ředitelstvích. Odměnu lze doporučujícímu policistovi vyplatit buď až po úspěšném ukončení přijímacího řízení, eventuálně po určitých částech přijímacího řízení, či může být odměna vázána na jiné časové období, například jednou za půl roku a dle splněných částí přijímacího řízení. Policejní prezídium ČR v této oblasti podporuje a vypomáhá s financováním rozpočtů krajských ředitelství. Činí tak dvakrát ročně, přičemž o refundaci si krajská ředitelství musí zažádat a finanční dotace jsou pro jednotlivé kraje odlišné.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> Odbor personální Policejního prezidia ČR. *Možnost využití 1. TT při nesplnění testů fyzické způsobilosti u uchazečů s dosaženým maturitním a vyšším vzděláním*. Praha. 2023. Dostupné u: Odboru personálního PP PČR, oddělení náboru a personální stabilizace.

<sup>107</sup> Odbor personální Policejního prezidia ČR. *Motivační kreditní systém*. Praha. 2022. Dostupné u: Odboru personálního PP PČR, oddělení náboru a personální stabilizace.

Dalším motivačním nástrojem v oblasti náboru je bez pochyby náborový příspěvek, který formálně upravuje zákon č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Možnost jej obdržet mají všichni nově nastoupivší příslušníci od 1. ledna 2018 a současně je jeho výše od 75.000 Kč do 150.000 Kč závisle na místě výkonu služby, přestože zákon stanovuje dolní hranici na 30.000 Kč.<sup>108</sup> Příslušník obdrží náborový příspěvek po odsloužení zkušební doby, která činí 6 měsíců a je povinen ve služebním poměru setrvat po dobu 6 let. Pokud se příslušník rozhodne ze služebního poměru vystoupit dříve, musí bezpečnostnímu sboru vrátit poměrnou část náborového příspěvku za roky neodsloužené.<sup>109</sup>

#### **3.4.4 Zhodnocení oblasti personálního zajištění**

V oblasti náboru lze pozitivně zhodnotit nejnovější náborovou kampaň „Práce 158x jinak“, ze které je více než zřejmé, že cílí a má potenciál zaujmout především věkovou skupinu od 20-30 let, tedy právě tu nedostatkovou. Je třeba také ocenit, byť opožděný, avšak přeci jen uskutečněný posun a pozornost věnovanou důležitosti lidských zdrojů Policejním prezidiem, konkrétně je tím míněn vznik ONPS při Policejním prezidiu ČR, pokračující zpracovávání Koncepce rozvoje PČR od r. 2017 a především existence Strategie lidských zdrojů z roku 2018, včetně jejího zamýšleného pokračování i dílčího rozpracování, která je dle autorky zpracována skutečně objektivně. Obecně je znát, že současné vedení Policejního prezidia si uvědomuje nutnost kvalitních lidských zdrojů i jednoduchost jejich pozbytí vzhledem k současné nabídce na trhu práce. Bylo by snadné kritizovat nedostatečné plnění náborových cílů. Do výše uvedeného textu byla však promítnuta snaha co nejvěrněji zobrazit „svázané ruce“ státní instituce jako je PČR a tím snad i odůvodnit některé (být významné) nedostatky. Státní sektor obecně jako zaměstnavatel je dlouhodobě spojován s adjektivy zkosnatělý, či

---

<sup>108</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v posledním znění

<sup>109</sup> Policie.cz: *Práce 158x jinak: Nabízíme*. [online]. [cit. 10.1.2024]. Dostupné z: <https://nabor.policie.cz/clanek/nabizime.aspx>

byrokratický a bohužel i v oblasti lidských zdrojů by se tím dala odůvodnit jeho opožděná reakce.

### **3.5 Personální rozvoj**

Jeho proces navazuje na personální zajištění a slouží například k orientaci, vzdělávání a samozřejmě rozvoji příslušníků PČR tak, aby byli adekvátně připraveni a vybaveni pro výkon služby, která se vyznačuje svou náročností a specifitami. Ve zkoumané organizační složce aktuálně probíhají kurzy vedoucích pracovníků v oblasti soft-skills a motivace podřízených za účelem zefektivnění jejich výkonu a jejich dlouhodobé stabilizace, avšak jde skutečně o trend posledních let, přičemž dříve se na tyto úkoly zkoumaná organizační složka významněji nesoustřeďovala.

#### **3.5.1 Vzdělávání a rozvoj policistů**

K tomuto rozvoji je nepochybně třeba využití zdrojů informačních, finančních i těch lidských. Historicky bylo zřizovatelem školských zařízení připravujících nové policisty na výkon služby, eventuálně za účelem průběžného prohlubování odbornosti těch stávajících, Ministerstvo vnitra. Policejní akademie ČR jako státní vysoká škola univerzitního typu pod tato zařízení nespadá. V roce 2016 byla nicméně policejně-vzdělávací zařízení po vzoru zahraničních bezpečnostních sborů převedena do správy PČR a vznikl tak Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy, který současně řídí vzdělávání policistů a vzdělávací zařízení napříč republikou. Tento útvar má možnost zajišťovat odbornou policejní přípravu efektivněji a vzhledem k jeho kompetenci může vhodně ovlivňovat řízení systému vzdělávání policistů včetně obratné reakce na aktuální požadavky profesní odbornosti a vzdělávací potřeby policistů.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> Policejní prezidium ČR. *Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR*. [online]. s. 36,37,50. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.

Pokud by byly náborové a stabilizační aktivity v rámci personálního zajištění úspěšné, Strategie upozorňuje, že potenciální například nárůst o 4.000 policistů může vyvolat kolem 20.000 kariérních postupů, což by z hlediska rozvoje znamenalo pro obsazení jediného nově zřízeného služebního místa, také zajištění dostatečné kvalifikace, kterou vyžadují vyšší patra služební hierarchie, a to celkem pro pět jiných policistů. PČR však například v oblasti vedení nedisponuje uceleným systémem vzdělávání, či odborné přípravy vedoucích pracovníků. Vzdělávání vedoucích je současně zajišťováno jednotlivými aktivitami, které se nejednotně realizují na různých úrovních a kterých se neúčastní všichni nadřízení pracovníci, přičemž jejich četnost je obecně nízká.<sup>111</sup> Velmi pravděpodobně se i tomuto tématu bude blíže věnovat již zpracovaná, avšak dosud nezveřejněná Koncepce lidských zdrojů do roku 2030.

Implementační plán pro strategický cíl profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě na období 2017-2023 uvádí za jeden z prostředků jeho dosažení a současně specifický cíl pro prostředí PČR vytvoření efektivního řízení lidských zdrojů PČR za účelem poskytování kvalitní a profesionální služby občanům, přičemž celý proces je svěřen do rukou jen a pouze Policejního prezidia ČR. PČR byl k plnění tohoto specifického a tedy i strategického cíle přidělen nejnižší rozpočet v porovnání se správními úřady a územními samosprávnými celky, což je vzhledem k jejich personálnímu obsazení spíše pochopitelné. Rozvoj řízení lidských zdrojů v PČR má být zajištěn například realizací motivačního systému, aplikací kompetenčního modelu, nastavením systému všech relevantních procesů v oblasti řízení lidských zdrojů, či centralizovanou organizací řízení lidských zdrojů v PČR.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Policejní prezidium ČR. Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR. [online]. s. 37-39. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.

<sup>112</sup> Ministerstvo vnitra. *Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020: IMPLEMENTAČNÍ PLÁN PRO STRATEGICKÝ CÍL 4: Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě*. Praha. 2017. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické koordinace PP ČR.

### 3.5.2 Studium policistů

PČR vzhledem k prohlašované podpoře kariérního postupu skutečně podporuje vzdělávání jejich příslušníků tak, aby měli ke kariérnímu postupu nutné předpoklady. Během služby si proto může příslušník zažádat o služební volno při studiu dle § 73 a následujících zákona č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (zákon o služebním poměru). Služební volno při studiu lze příslušníkovi na jeho žádost udělit při splnění podmínek podrobně uvedených v zákoně o služebním poměru, zejména musí jít o studium nutné pro výkon služby a současně při jejím výkonu ať už na střední škole, vyšší odborné škole, či vysoké škole. Dle druhu a délky studia zákon vyčísluje náklady spojené se studiem, které má příslušník po ukončení studia povinnost sboru kompenzovat svou službou v délce trojnásobku doby jeho studia. V případě neodsloužení požadované doby má příslušník, obdobně jako u náborového příspěvku, povinnost uhradit sboru poměrnou část nákladů spojených se studiem za jím neodsloužené roky.<sup>113</sup>

### 3.5.3 Zhodnocení oblasti personálního rozvoje

Zkoumaná organizační složka současně v této oblasti využívá ke vzdělávání a rozvoji svých příslušníků například spolupráci s Útvarem policejního vzdělávání a služební přípravy, ale také aktivně nabízí a umožňuje příslušníkům studium na vysoké škole v případě jejich zájmu. Nejčastěji příslušníci této organizační složky studovali, či studují Policejní akademii České republiky v Praze. Kromě osobního přínosu rozvoje a průběžného vzdělávání jde v PČR také o faktor přímo ovlivňující pravděpodobnost úspěchu pracovníka v rámci kariérního postupu. Protože je zejména pro obecně nedostatkovou věkovou skupinu pracovníků aktuálně téma seberozvoje a kontinuálního vzdělávání, či osvojování si nových dovedností důležité, byla podpora seberozvoje zakomponována a blíže rozvedena v návrhu motivačního programu pro organizační složku.

---

<sup>113</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v posledním znění

## 3.6 Řízení výkonu

Tato oblast je pro tuto práci stěžejní, neboť zahrnuje motivaci. Dle Strategie je hlavním motivátorem českých zaměstnanců výše finanční odměny za vykonanou práci, a proto rozboru platů příslušníků věnuje značnou pozornost. Přestože průměrný příjem policistů v horizontu posledních 5 let spíše roste, není stále významněji lákavý v porovnání s pozicemi požadující podobnou míru odbornosti (byť jiného zaměření) v soukromém sektoru. Strategie v kontextu příjmu jako dlouhodobě nejvýznamnějšího motivátoru zaměstnanců poukazuje na cílené a uvědomované zohledňování Adamsovy teorie spravedlnosti, která je přiblížena v teoretické části této práce.<sup>114</sup>

### 3.6.1 Hodnocení pracovního výkonu

Finanční ohodnocení však dle autorky a pro účely této práce nemusí být, ani není, což pro PČR platí dvojnásob, jediným a už vůbec nejzajímavějším motivačním faktorem. Například zajímavost pracovní náplně, vnímá dle dotazníkového šetření za důležitou přes 80 % všech respondentů zkoumané organizační složky. 62 % stejných respondentů oceňuje současně prováděná služební hodnocení vztahující se k jejich výkonu. Blíže se služebnímu hodnocení věnuje kapitola č. 5, konkrétně strategie motivačního programu v oblasti výkonnosti, kde je nastíněn plošný charakter bodového hodnocení a z toho důvodu očekávaná, avšak spíše nepotvrzená vyšší zjištěná nespokojenost s tímto nástrojem.

Výsledek služebnímu hodnocení má vliv na kariérní postup příslušníka v PČR ve smyslu nemožnosti účastnit se výběrových řízení u jiné služby PČR v případě obdržení standardního závěrečného hodnocení, což by kromě samotné nelogičnosti mohlo sloužit jako nástroj pro účelové hodnocení příslušníka s cílem udržet jej v současném služebním zařazení. Tento zneužitelný předpoklad současně bohužel nemá zavedený systém brzd a protivah, tj. supervizní systém.

---

<sup>114</sup> Policejní prezidium ČR. Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR. [online]. s. 39-41. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.

Dle Strategie jsou současně prováděna služební hodnocení v PČR plošně spíše formální bez individuálního přístupu a potenciálu pozitivně ovlivnit výkon pracovníků, <sup>115</sup> což výsledek průzkumného šetření plošně spíše nepotvrdil. Nadřízení pracovníci zde však k hodnocení zaujímají výrazně negativější postoj oproti řadovým příslušníkům.

### 3.6.2 Odměňování a benefity PČR

Služební příjem policisty tvoří dle § 113 zákona o služebním poměru:

- a) základní tarif,
- b) příplatek za vedení,
- c) příplatek za službu v zahraničí,
- d) zvláštní příplatek,
- e) příplatek za službu ve svátek,
- f) osobní příplatek,
- g) odměna,
- h) služební příjem za službu přesčas a
- i) stabilizační příplatek.<sup>116</sup>

Písmena *d)* a *i)* jsou dále rozebrána v rámci motivačního programu v následující kapitole. Základní tarif (častěji nazýván jako „tabulkový plat“) se řídí nařízením vlády č. 419/2022 Sb., kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů. Při obsazování tzv. „tabulek“ se zohledňuje délka služby, či dosažené vzdělání. Základní tarif je tak totožný pro všechny splňující podmínky v konkrétním služebním zařazení a variabilitu služebního příjmu způsobují ostatní složky příjmu.

---

<sup>115</sup> Policejní prezidium ČR. Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR. [online]. s. 42,43. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.

<sup>116</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v posledním znění

Těmi jsou například příplatek za vedení, který je pravidelně poskytován vedoucím pracovníkům a jehož výši stanovuje opět zákon o služebním poměru na základě rozlišení pěti řídicích úrovní a pohybuje se od 1.000 Kč do 14.000 Kč (ředitel bezpečnostního sboru). Pro řadové zaměstnance, kteří službu vědomě vykonávají mimořádně kvalitně, či rozsáhle má příslušník možnost, nikoli však nárok být oceněn osobním příplatkem a jeho udělení musí být písemně odůvodněno. Jeho výše může být až do 60 % základního tarifu příslušníka a u vyšších služebních hodnot (od 8. tarifní třídy, tj. hodnost vrchní komisař) dokonce může být přiznán osobní příplatek až ve výši 100 % základního tarifu příslušníka. Oproti osobnímu příplatku zákon o služebním poměru myslí také na jednorázové ocenění, které se příslušníkovi uděluje formou odměny v případě splnění mimořádného, či zvláště významného služebního úkolu, v případě splnění náročných služebních úkolů za nepřítomného příslušníka, anebo za dosavadní výkon služby při dovršení 50 let. Samostatně pak stojí také odměny kázeňské (písemná pochvala, peněžitý/věcný dar, udělení služební medaile), které přestože nespádají pod služební příjem příslušníka, mohou být pro některé motivující.<sup>117</sup>

### 3.6.3 Péče o zaměstnance

Významným a oceňovaným nástrojem v této oblasti je Fond kulturních a sociálních potřeb, ze kterého mají příslušníci možnost financovat dovolenou, kulturní akce, či například část příspěvku na penzijní připojištění.<sup>118</sup>

Jako další lze uvést Benefitní portál spuštěný v polovině roku 2019 Odborem personálním Policejního prezidia ČR, který jej popisuje zejména jako prostředek stabilizace a motivace příslušníků i zaměstnanců PČR. Zároveň přiznává, že portál byl spuštěn jako reakce žádostí příslušníků. Benefity byly dříve sice dostupné, ale chyběla jim jednotná přehledná forma a informační kanál dostupný všem v PČR. Docházelo tak k roztržitosti informací týkajících se benefitů

---

<sup>117</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v posledním znění

<sup>118</sup> Policie.cz: *Práce 158x jinak: Nabízíme*. [online]. [cit. 8.1.2024]. Dostupné z: <https://nabor.policie.cz/clanek/nabizime.aspx>



a někteří příslušníci s touto možností nebyli vůbec seznámeni. V portálu jsou pro příslušníky a zaměstnance PČR v kategoriích zobrazovány slevové nabídky jednotlivých firem a společností, a to na portálu PČR, který je přístupný všem příslušníkům a zaměstnancům PČR z jejich služebního PC, či je k portálu navázána mobilní aplikace, aby byl benefitní program pro příslušníky a zaměstnance k dispozici i distančně v době mimo službu. Odbor personální PP ČR průběžně a aktivně rozšiřuje benefity za účelem poskytnutí lidským zdrojům v PČR jejich co nejširší nabídku a tím zajistit vnímání benefitního programu jako součást firemní kultury PČR.

### **3.6.4 Motivace**

PČR (byť se zpožděním) pomalu uchopuje problematiku motivace například v oblasti nábory a stabilizace pracovníků, nicméně v oblasti řízení výkonu je dosud uchopena spíše nedostatečně. Některá data k této oblasti je přeci jen možné vydedukovat z dotazníkového šetření ve zkoumané organizační složce v následující kapitole.

### **3.6.5 Zhodnocení oblasti řízení výkonu**

Jednotlivé nástroje řízení výkonu a motivace, které má vesměs celá PČR k dispozici je dle autorky vhodně teoreticky zakotvena zejména v nejnovějších náborových materiálech. Praktické využívání a provádění některých zavedených nástrojů jako například služební hodnocení, osobní příplatek, či odměna však buď dle zjištěného neodpovídá jejich povaze, ze které by měly výkon řídit, anebo jsou kromě nemožnosti jejich nárokování dále nedostatečně konkrétně stanovené podmínky pro jejich dosažení. Vzhledem ke Strategii zmiňované zohledňované teorie spravedlnosti se sbor, neuvedením konkrétních podmínek pro získání například finančních benefitů, může diplomaticky vyhýbat příslibu jejich pravidelného udělování z důvodu nemožnosti splnění takového závazku vzhledem k neschopnosti předpokládat rozpočtovou situaci na následující období.

Oblast udržení a zvýšení výkonnosti je obsažena v návrhu motivačního programu rozebírané organizační složky PČR a věnuje se zejména změně struktury služebního hodnocení jako nefinančního nástroje svou povahou způsobilého ovlivňovat výkon pracovníků. Dále návrh programu apeluje na praktické uplatňování motivace pracovníků a jejich výkonu dostatečně otevřenou a individuální komunikací, neboť v dosavadních dostupných pohledech na řízení výkonu příslušníků PČR autorce schází zmínění a důraz tohoto aspektu. Absence a vzájemný nezájem o komunikaci mezi vedoucími a podřízenými obecně negativně ovlivňuje produktivitu práce i vztah k pracovnímu prostředí a pracovním činnostem. Současně nevěnování pozornosti této oblasti může přizpůsobovat dojem zastaralého a zkosnatělého personálního systému PČR jako státní organizace bez zájmu o lidské zdroje.

### **3.7 Motivační program vybrané organizační složky Policie České republiky**

Současně neexistuje v rámci Policejního prezidia jednotný dokument, který by se nazýval motivačním programem. I přesto lze hodnotit, že pojem motivace pro PČR jako celek již není cizím slovem a disponuje jako zaměstnavatel současně mnoha motivačními faktory. Aktuálně je lze pro zkoumanou organizační složku rozdělit na motivační faktory primárně z oblasti finanční a benefiční (míněno jako oblast nefinančně zvýhodňující příslušníky), které se však vzájemně prolínají a navazují na sebe.

#### **3.7.1 Úsek finanční**

Při chronologickém postupu služebním poměrem v PČR představuje motivační faktor na úseku finančním nejprve náborový příspěvek do výše až 150.000 Kč, který byl již blíže rozebrán v podkapitole personální zajištění a síla tohoto motivačního faktoru ve vybrané organizační složce je demonstrována výsledky z dotazníkového šetření jak pro řadové zaměstnance, tak pro jejich vedoucí. Následně sem lze zařadit také zvláštní, či (častěji nazývaný) rizikový příplatek jako

složku služebního příjmu příslušníka. Od účinnosti novely zákona o služebním poměru v roce 2019 se výše tohoto příspěvku zvedla pro policisty v přímém výkonu služby na škálu od 5.000 do 10.000 Kč z původních 3.000 – 6.000 Kč. Finanční prostředky vložené do rizikových příplatků policistů tvořily 6 % z celkového 8% navýšení platů policistů v tomtéž roce. Jde o nenárokovou složku příjmu pro příslušníky, kteří dle zákona o služebním poměru vykonávají službu ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách. Spadá sem samozřejmě výkon služby spojený s ochranou zájmu státu, při němž je patrné riziko ohrožení života, či zdraví, eventuálně je tato služba spojena s mimořádnou psychickou zátěží. Výše i podmínky jeho poskytování se řídí nařízením vlády o podmínkách pro poskytování a výši zvláštního příplatku za vykonávání činností ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách.<sup>119</sup>

V roce 2020 byl poprvé některým příslušníkům přiznán také tzv. stabilizační příplatek, a to v regionech s největším evidovaným personálním podstavem, přičemž ideální vizí je zajištění tohoto příplatku pro všechny příslušníky PČR. Jde o měsíční příplatek ve výši od 2.500 – 5.000 Kč a přesné rozdělení má na starosti sám policejní sbor na základě zhodnocení jeho personální situace. Určuje jak výši stabilizačního příplatku, tak dobu jeho vyplácení jako jedné ze složek služebního příjmu příslušníka. Dle tehdejšího ministra vnitra Jana Hamáčka by stabilizační příplatek měl být tím správným nástrojem ke snížení odchodů policistů a současně zvýšení zájmu mladých lidí o práci u PČR.<sup>120</sup> Ve zkoumané organizační složce stabilizační příspěvek není přiznáván, a to zejména z důvodu dostatečného personálního zajištění stávajících zaměstnanců, stejně jako dostačujícího zájmu nových uchazečů.

Existence a motivační faktor odměn, osobního příplatku a příplatku za vedení jako fakultativních složek služebního příjmu v této kapitole bude pouze zmíněna, aby

---

<sup>119</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v posledním znění

<sup>120</sup> Mvcr.cz: *Úspěch ministra Hamáčka: Policisté v regionech s největším podstavem získají od srpna stabilizační příplatek* [online]. [cit. 3.2.2024]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/uspech-ministra-hamacka-policiste-v-regionech-s-nejvetsim-podstavem-ziskaji-od-srpna-stabilizacni-priplatek.aspx>

se nejevily tyto potenciální motivační faktory opomenutě, avšak více pozornosti je odměnám, osobnímu příplatku i příplatku za vedení věnováno v podkapitole týkající se řízení výkonu.

Výsluhový příspěvek, častěji označovaný jako renta náleží policistovi po odsloužení minimálně 15 let a za podmínky, že není propuštěn, či o propuštění nepožádal z důvodu pravomocného odsouzení pro úmyslný trestný čin, či došlo-li k některému z odklonů trestního řízení pro takový čin příslušníka. Dále nárok na výsluhový příspěvek zaniká pokud příslušník poruší služební slib ze zavrženíhodných důvodů, které mají znaky trestného činu a mohly by ohrozit dobrou pověst PČR jako bezpečnostního sboru.<sup>121</sup> Významnost tohoto motivačního faktoru ve zkoumané organizační složce je vyjádřena ve výsledcích dotazníkového šetření.

Na pomezí oblasti finančních benefitů/motivačních faktorů a těch zvýhodňujících stojí Fond kulturních a sociálních potřeb (tzv. FKSP) – více viz řízení výkonu, ale také například systém Motivační kreditní systém (MOKRES) – více viz personální zajištění, anebo poskytování služebního volna s udělením služebního příjmu. Na to má příslušník nárok například v případě potřebného ošetřování dítěte mladšího 10 let, dárcovství krve, či doprovodu člena rodiny do zdravotnického zařízení. Kromě uvedeného by do této oblasti bylo možné zařadit také benefit ve formě služebního volna s poskytnutím služebního příjmu při studiu,<sup>122</sup> které již bylo rozebráno v podkapitole personální rozvoj.

### **3.7.2 Úsek benefiční**

Dle informační brožury PČR, která je jedním z produktů a nosičů již zmíněné náborové kampaně „Práce 158x jinak“, by měli motivačními hybateli ať už pro nového uchazeče, ale také pro již sloužícího policistu být například jistota

---

<sup>121</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v posledním znění

<sup>122</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v posledním znění

zaměstnání a garance pravidelného a trvalého služebního příjmu, či perspektivní zázemí stabilní státní organizace s možností kariérního růstu. Totožné informace je možné najít také na webu <https://nabor.policie.cz/>. Dalším zvýhodňujícím motivačním faktorem je nárok příslušníků na 6 týdnů dovolené ročně, který jim přiznává zákon o služebním poměru.<sup>123</sup> Vnímaná funkčnost a praktické oceňování těchto výhod a benefitů ve zkoumané organizační složce bude vyjádřeno výsledky dotazníků vyplněných řadovými zaměstnanci i nadřizenými k těmto otázkám.

Pro příslušníky i občanské zaměstnance PČR včetně jejich rodinných příslušníků je zavedena anonymní Linka pomoci v krizi jako prostředek bezplatné psychologické pomoci v rámci PČR, která je dostupná nepřetržitě. Důvodem pro její zřízení je zejména nadprůměrná psychická náročnost jednotlivých forem služby v PČR, s tím spojená nepravdivá premisa, že příslušník PČR musí být za každé situace profesionální, racionální a vyrovnaný a na náročnost profese je zkrátka „zvyklý“, nebo se to od něj minimálně očekává, což může být hlavním důvodem nevyhledání pomoci v psychicky náročném období. Kromě anonymní non-stop Linky pomoci v krizi poskytují psychickou podporu v komplikovaných, či psychicky náročných životních situacích také tým krizových interventů, nebo systém kolegiální podpory.

Příslušník, jehož služební poměr trval alespoň 15 let, má nárok na ozdravný pobyt k upevnění tělesného a duševního zdraví v trvání 14 dní nepřetržitě v kalendářním roce v síti resortních zdravotních zařízení a lázeňských léčebných ústavech Ministerstva vnitra. Ozdravný pobyt se provádí formou lázeňské léčebně rehabilitační péče nebo tělesných rehabilitačních aktivit. Tento pobyt lze poskytnout příslušníkovi na základě doporučení lékaře poskytovatele zdravotních služeb i tehdy, pokud jeho služební poměr trvá méně než 15 let a byly u něj zjištěn zdravotní problém. Všechny uvedené druhy a formy ozdravných pobytů hradí

---

<sup>123</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v posledním znění

bezpečnostní sbor. V neposlední řadě mají příslušníci na úseku benefičním využívat ubytování v resortních sportovních zařízení PČR jejich volném čase.

**DALŠÍ VÝHODY A BENEFITY**

- ▶ **jistota zaměstnání** a garance pravidelného a trvalého služebního příjmu
- ▶ **perspektivní zázemí stabilní státní organizace** s možností kariéřního růstu
- ▶ **základní doba služby** policisty je **37,5 hodin týdně**
- ▶ policisté mají nárok na **6 týdnů dovolené** v kalendářním roce
- ▶ policisté mají **nárok na udělení volna s poskytnutím služebního příjmu** (např. ošetřování nemocného dítěte mladšího 10 let, činnost vedoucího tábora pro děti a mládež, dárcovství krve atd.)
- ▶ policisté mají **možnost studijního volna** (vizte výše)
- ▶ policisté mají **nárok na bezplatnou psychologickou pomoc**
- ▶ pro potřeby policistů je zřízena **síť resortních zdravotnických zařízení**
- ▶ **lázeňské léčebné ústavy** zřízené Ministerstvem vnitra poskytují policistům lázeňské služby včetně rekondičních pobytů

▶ policisté mohou ve volném čase využívat **řadu resortních sportovních zařízení**, případně se stát členy klubů

▶ mezi další výhody lze zařadit např. i **příspěvek na penzijní připojištění, dovolenou či na kulturní akce** z fondu kulturních a sociálních potřeb

▶ policistům, kteří jsou ve služebním poměru 15 let a déle se poskytuje k upevnění jejich zdraví **ozdravný pobyt v délce 14 kalendářních dní v roce**

32

Obrázek 5 Zdroj: Náborová brožura PP ČR „Práce 158x jinak.“

## 4 Průzkumné šetření

Za účelem zjištění reálného stavu motivace, zejména chování a jednání příslušníků zkoumané organizační složky a zachycení jejich názorů, či postojů v tomto kontextu, byla zvolena metoda kvantitativního dotazníkového šetření. Anonymní polostrukturované dotazníky byly mezi příslušníky rozšířeny v únoru 2024 on-line formou skrze portál [www.survio.cz](http://www.survio.cz) a celkem bylo takto osloveno 60 příslušníků včetně vedoucích pracovníků. Za účelem vyhodnocení je v této práci k dispozici 58 odpovědí a jde tak celkově o téměř 97% úspěšnost vyplnění dotazníků.

Co se týče samotných dotazníků, vytvořeny a rozdistribuovány byly hned dva druhy, a to jak pro řadové příslušníky, tak pro jejich vedoucí. Dotazníky se od sebe liší nejen počtem otázek, ale pochopitelně zejména jejich strukturou, kdy byli vedoucí pracovníci dotazováni nejen na motivaci svou vlastní, ale také jejich podřízených, eventuálně jejich přístup k motivaci z pozice vedoucích pracovníků. Z uvedených 58 získaných, resp. vyplněných dotazníků tvoří 50 z nich dotazníky řadových příslušníků.

Kromě vyhodnocení anonymních polostrukturovaných dotazníků měla autorka možnost také hloubkového rozhovoru s několika příslušníky včetně jednoho vedoucího příslušníka. Tyto rozhovory nicméně nejsou vzhledem k zachování anonymity příslušníků formálně zpracovány, a jejich validní obsah bude tak v práci využít uvedením věty, že jde o informace získané prostřednictvím rozhovorů uvnitř organizační složky. Zpravidla jde o doplňující, či dílčí informace k otázkám položených v dotaznících.

## 4.1 Hypotézy průzkumného šetření řadových příslušníků

1. Různorodý a unikátní obsah výkonu služby v rámci PČR je pro příslušníky velmi významný a motivující.
2. V současně prováděných služebních hodnocení příslušníci nespatřují motivační akcent – neovlivňují kvalitu výkonu služby, či nasazení příslušníků.
3. Tzv. „rodová tradice“<sup>124</sup> je významným faktorem pro výběr PČR jako zaměstnavatele.

## 4.2 Výsledky průzkumného šetření řadových příslušníků

**Otázka č. 1:** Uvedte prosím Vaše pohlaví.

**Otázka č. 2:** Uvedte prosím Vaše současné nejvyšší dosažené vzdělání.

**Otázka č. 3:** Uvedte prosím délku Vaší služby u PČR.

<b>Odpověď č. 1</b>	<b>Procentuální podíl</b>
muž	64 %
žena	36 %
<b>Odpověď č. 2</b>	<b>Procentuální podíl</b>
vysokoškolské magisterské	38 %
středoškolské s maturitní zkouškou	34 %
vysokoškolské bakalářské	28 %

<sup>124</sup> Je tím míněn názor, že pokud již některý z rodinných příslušníků je, či alespoň byl v minulosti zařazen v rámci PČR, velmi pravděpodobně tato skutečnost podmiňuje také zájem například jeho potomků, či jiných rodinných příslušníků o zařazení v rámci PČR.

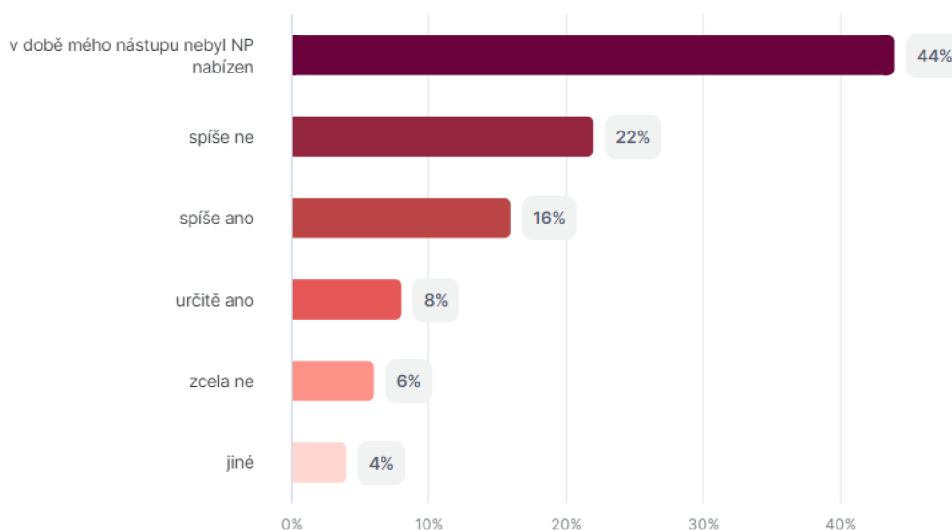


Odpověď č. 3	Procentuální podíl
0-3 roky	22 %
4-6 let	38 %
7-10 let	14 %
11 a více let	26 %

**Otázka č. 4:** Ovlivňuje Vaše pracovní nasazení možnost odměn jako ocenění vašeho pracovního výkonu?

Odpověď	Procentuální podíl
spíše ano	40 %
určitě ano	32 %
spíše ne	20 %
zcela ne	8 %

**Otázka č. 5:** Byla pro Vás možnost náborového příspěvku (NP) při nástupu k PČR důležitá/motivující?



Graf 1 Příslušníky vnímaná zajímavost nabízeného NP při vstupu do služebního poměru v %.

**Otázka č. 6:** Oceňujete průběžná hodnocení od přímého nadřízeného?

<b>Odpověď</b>	<b>Procentuální podíl</b>
spíše ano	42 %
spíše ne	28 %
určitě ano	18 %
zcela ne	12 %

**Otázka č. 7:** Vzbuzují ve Vás prováděná služební hodnocení chuť zlepšovat své pracovní výsledky?

<b>Odpověď</b>	<b>Procentuální podíl</b>
spíše ano	36 %
spíše ne	26 %
určitě ano	22 %
zcela ne	16 %

**Otázka č. 8:** Byl/je někdo z Vašich blízkých rodinných příslušníků ve služebním poměru v rámci PČR?

<b>Odpověď</b>	<b>Procentuální podíl</b>
ne	54 %
ano	46 %

**Otázka č. 9:** Pokud ano, můžete potvrdit, že Vás právě tato skutečnost přiměla k zájmu o zařazení v rámci PČR?

Odpověď	Procentuální podíl
zcela ne	42 %
spíše ne	22 %
spíše ano	20 %
určitě ano	16 %

**Otázka č. 10:** Využíváte možnosti ubytování v některé z ubytoven MV, či služebním bytě?

Odpověď	Procentuální podíl
ne	76 %
ano	24 %

**Otázka č. 11:** Pokud ano a PČR by možnost ubytování nenabízela, ovlivnilo by to Vaše rozhodnutí vykonávat službu v současném služební zařazení?

Odpověď	Procentuální podíl
zcela ne	30 %
spíše ano	30 %
spíše ne	26 %
určitě ano	14 %

**Otázka č. 12:** Vnímáte osobně jako reálnou možnost kariérního postupu v rámci PČR?

Odpověď	Procentuální podíl
spíše ano	48 %
určitě ano	26 %
spíše ne	20 %
zcela ne	6 %

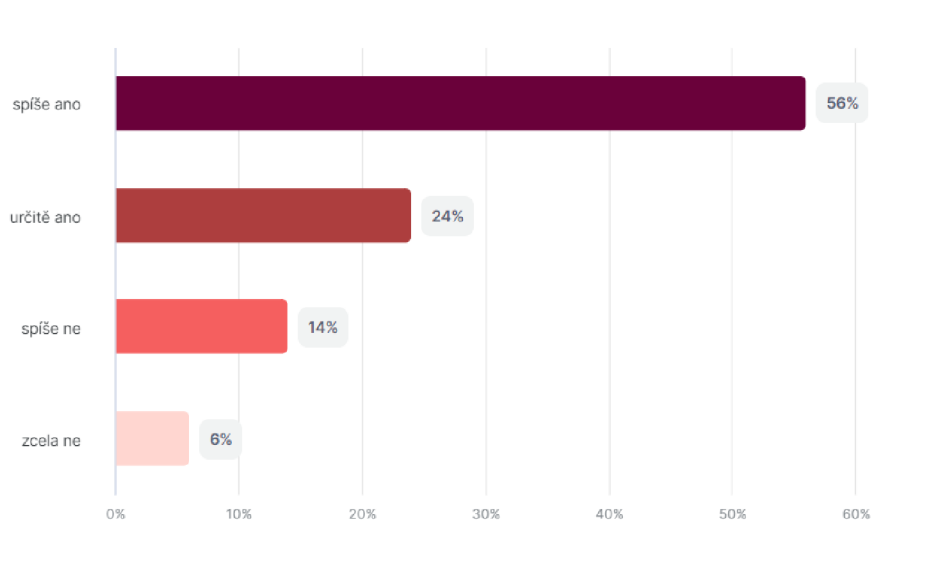
**Otázka č. 13:** Vnímáte pozitivně existenci fondu kulturních a sociálních potřeb? *(Zajišťující například využívání rekreačních policejních zařízení, tábory pro děti příslušníků, příspěvky na dovolenou, kulturu apod.)*

Odpověď	Procentuální podíl
určitě ano	60 %
spíše ano	26 %
spíše ne	10 %
zcela ne	4 %

**Otázka č. 14:** Je pro Vás důležitá otevřená komunikace a individuální přístup ze strany nadřízených?

Odpověď	Procentuální podíl
určitě ano	78 %
spíše ano	16 %
spíše ne	6 %
zcela ne	0 %

**Otázka č. 15:** Je dle Vašeho názoru komunikace ze strany nadřízených dostatečně otevřená a individuální?



Graf 2 Příslušníky vnímaná kvalita komunikace ze strany nadřízených v %.

**Otázka č. 16:** Můžete potvrdit, že různorodost, či zajímavost náplně práce Vás přesvědčila pro výběr, či setrvání ve vašem současném služebním zařazení?

Odpověď	Procentuální podíl
určitě ano	56 %
spíše ano	36 %
spíše ne	8 %
zcela ne	0 %

**Otázka č. 17:** Můžete potvrdit, že finanční ohodnocení Vás přesvědčilo pro výběr Vašeho současného služebního zařazení?

Odpověď	Procentuální podíl
spíše ano	34 %
spíše ne	32 %
určitě ano	24 %
zcela ne	10 %

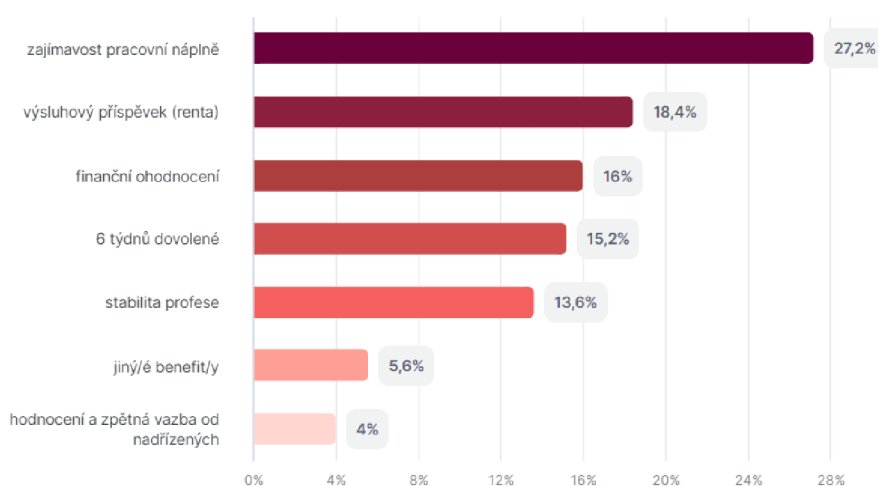
**Otázka č. 18:** Můžete potvrdit, že stabilní zázemí státního sektoru Vás přesvědčilo pro výběr, či setrvání ve Vašem současném služebním zařazení?

Odpověď	Procentuální podíl
spíše ano	48 %
určitě ano	34 %
spíše ne	12 %
zcela ne	6 %

**Otázka č. 19:** Můžete potvrdit, že vidina výsluhového příspěvku Vás přesvědčila pro výběr Vašeho současného služebního zařazení?

Odpověď	Procentuální podíl
určitě ano	40 %
spíše ne	32 %
spíše ano	18 %
zcela ne	10 %

**Otázka č. 20:** Které z následujících možností jsou pro Vás nejdůležitější v rámci Vašeho služebního zařazení? (Můžete označit více možností).



Graf 3 Příslušníky uvedené nejdůležitější motivační faktory v %.

**Otázka č. 21:** Pokud jste v předchozí otázce označili variantu “jiný/é benefit/y”, prosím uveďte příklad/y jiných benefitů, které v rámci svého služebního zařazení vnímáte pozitivně.

**Odpověď č.:**

1. Bonusy pro příslušníky (fond FKSP, slevy, Multisport apod.)
2. Možnost využití rekreačních středisek MV
3. Lázeňské rehabilitace
4. Fond FKSP, ubytovací zařízení
5. Fond FKSP a náborový příspěvek
6. Náborový příspěvek
7. Možnost náhradního volna za přesčas

**Otázka č. 22:** Uveďte prosím alespoň jeden konkrétní příklad změny v souvislosti s výkonem Vaší profese, která by Vás osobně dle Vašeho názoru motivovala k vyššímu pracovnímu nasazení.

<b>Odpověď</b>	<b>Počet příslušníků</b>
vyšší finanční ohodnocení	16
jiné benefity	2
změna systému, úprava zák. č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů – důraz na nerovné podmínky pro příslušníky + nekonkurenceschopnost PČR na trhu práce	1
úprava/rekonstrukce pracovního prostředí	5
zjednodušení čerpání neplaceného volna	1
zavedení adekvátního stabilizačního příplatku	1
vyšší renta	1
vyšší finanční motivace v rámci odměn a pravidelnost jejich poskytování	1
proplácení všech přesčasů	1

<b>Odpověď</b>	<b>Počet příslušníků</b>
možnost výkonu v zahraničí	3
více ocenění v případě úspěchu – postačila by například slovní pochvala	1
vzdělání vedoucích v oblasti managementu za účelem více podporujícího přístupu nadřízených	3
vyšší příspěvky na bydlení	1
pružnější řešení podnětů	6
důslednější a častější prohlubování kvalifikace	1
více výcviku a kurzů za účelem kontinuálního seberozvoje	3
dodržování pracovní doby	2
povýšení	1

**Otázka č. 23:** Pokud by byl kromě jiných implementován i tento (Vámi navržený) nástroj/prostředek/přístup, a současně by došlo k zavedení účinnějšího motivačního programu, o kolik procent (odhadněte) by se dle Vás mohlo zvýšit Vaše pracovní nasazení?

<b>Odpověď</b>	<b>Počet příslušníků</b>
0 % (nasazení je 100% bez ohledu na motivační program)	8
méně jak 10 %	3
20 %	11
25 %	3
30 %	5
40 %	2
50 %	9
70 %	2
100 %	1
jiné	6



### 4.3 Vyhodnocení hypotéz průzkumného šetření řadových příslušníků

**Hypotéza č. 1:** Různorodý a unikátní obsah výkonu služby v rámci PČR je pro příslušníky velmi významný a motivující.

Pro potvrzení, či vyvrácení této hypotézy bylo téma obsahu pracovní náplně zakomponováno hned do dvou otázek, konkrétně jde o otázky č. 16 a 20. Dle průzkumného šetření v otázce č. 16 shledává více jak 90 % dotazovaných právě obsah pracovních činností souvisejících s výkonem služby za silný a významný faktor podmiňující jejich volbu, či setrvání v jejich služebním zařazení. Pokud by bylo žádoucí vyselektovat pouze ty příslušníky, kteří uvedli stoprocentně pozitivní odpověď „určitě ano“ bez jakékoli menší pochybnosti, či doplnění, jde stále téměř o 60 % respondentů. Následně byla zajímavost pracovní náplně také procentuálně nejčtetnější odpovědí respondentů v otázce č. 20, která měla zjistit významnost jednotlivých existujících aspektů služby pro příslušníky. Vzhledem k uvedenému lze dedukovat, že hypotéza č. 1 byla průzkumným šetřením v dané organizační složce bez pochyby potvrzena.

**Hypotéza č. 2:** V současně prováděných služebních hodnocení příslušníci nespátřují motivační akcent – neovlivňují kvalitu výkonu služby, či nasazení příslušníků.

S hypotézou č. 2 jsou v dotazníkovém šetření přímo spjaty otázky č. 6, 7 a eventuálně nepřímo také otázky č. 4 a 20, které obsahují dotaz na odměny/finanční ohodnocení, neboť tento (nejen nutně) finanční aspekt je nepochybně se systémem hodnocení v PČR provázán. 40 % respondentů zaujímá negativní stanovisko v souvislosti s průběžným hodnocení a jeho provádění neoceňuje, zatímco zbývající převažující část řadových příslušníků zkoumané organizační složky se k průběžnému hodnocení přímého nadřízeného staví pozitivně. Podobného procentuálního výsledku se dočkala i otázka týkající se uvědomovaného pozitivního ovlivňování příslušníků skrze služební hodnocení. Přímo se tedy nepotvrdila hypotéza předpokládající převládající negativní

stanovisko respondentů vůči způsobu aktuálně prováděného služebního hodnocení a zdá se, že v dané organizační složce panuje v tomto kontextu ze strany řadových příslušníků spíše pozitivní postoj.

Nepřímo tento fakt poté doplňuje přes 70 % příslušníků, kteří potvrdili, že jejich výkon ovlivňuje možnost získání odměny, přičemž v otázce č. 20 uvedlo 23 % respondentů finanční ohodnocení (pod tento pojem jistě lze zařadit i finanční odměny) jako jeden z nejdůležitějších faktorů. Lze tedy předpokládat že za tímto účelem přizpůsobují, či udržují svůj pracovní výkon a nepřímo tedy lze hodnocení přiznat motivační aspekt jako prostředek pro dosažení příslušníky požadované odměny.

**Hypotéza č. 3:** Tzv. „rodová tradice“<sup>125</sup> je významným faktorem pro výběr PČR jako zaměstnavatele.

Ke třetí hypotéze se vážou otázky 8 a 9, přičemž samotné stanovení tohoto předpokladu vychází z rozhovorů s příslušníky zkoumané organizační složky. Ti uváděli rodovou tradici jako, dle jejich názoru, velmi častý důvod mladých uchazečů pro vstup do služebního poměru i přes aktuální nekonkurenceschopnost sboru, minimálně z hlediska finančního ohodnocení, v porovnání se soukromým sektorem. Že by zmiňovaná tradice výrazně převládala, se však nepotvrdilo a hypotéza č. 3 tedy ve zkoumané organizační složce jednoznačně neplatí. Necelá polovina respondentů má sice rodinného příslušníka, který byl, či stále je policistou, ale že by právě tato skutečnost významně ovlivnila jejich výběr PČR jako zaměstnavatele vyloučilo více jak 60 % z nich.

Co se týče některých dalších motivačních faktorů, možnosti ubytování se ve zkoumané organizační složce neukázaly jako výrazně využívané, nicméně v případě absence těchto ubytovacích možností by 30 % dotázaných muselo pravděpodobně změnit služební zařazení. Stejně procentuální zastoupení však

---

<sup>125</sup> Je tím míněn názor, že pokud již některý z rodinných příslušníků je, či alespoň byl v minulosti zařazen v rámci PČR, velmi pravděpodobně tato skutečnost podmiňuje také zájem například jeho potomků, či jiných rodinných příslušníků o zařazení v rámci PČR.

uvedlo, že by tato absence zcela nezměnila jejich zájem o současné zařízení. Významným motivačním a PČR veřejně komunikovaným benefitem je možnost kariérního postupu, kterou jako spíše reálnou vnímá téměř 50 % respondentů a více jak 70 % se k tomuto tvrzení staví obecně souhlasně. Jednoznačně pozitivně je dále například pochopitelně vnímán fond FKSP a stabilita zaměstnání ve státním sektoru.

#### **4.4 Hypotézy průzkumného šetření vedoucích pracovníků**

1. Prováděná služební hodnocení vedoucích pracovníci nevnímají jako faktor způsobilý ovlivňovat jejich pracovní nasazení.
2. Výsluhový příspěvek je významný motivační faktor pro min. 70 % vedoucích zkoumané organizační složky.
3. Vedoucí pracovníci PČR nepovažují stimulaci motivace podřízených a výraznější práci s lidskými zdroji za důležitou.
4. Vedoucí pracovníci se domnívají, že prováděná služební hodnocení nejsou pro jejich podřízené významné.

#### **4.5 Výsledky průzkumného šetření vedoucích pracovníků**

**Otázka č. 1:** Uvedte prosím Vaše pohlaví.

**Otázka č. 2:** Uvedte prosím Vaše současné nejvyšší dosažené vzdělání.

**Otázka č. 3:** Uvedte prosím délku Vaší služby u PČR.

<b>Odpověď č. 1</b>	<b>Procentuální podíl</b>
muž	100 %
žena	0 %
<b>Odpověď č. 2</b>	<b>Procentuální podíl</b>
vysokoškolské bakalářské	62,5 %
vysokoškolské magisterské	37,5 %
jiné	0 %
<b>Odpověď č. 3</b>	<b>Procentuální podíl</b>
14 let	25 %
15 let	12,5 %
17 let	12,5 %
20 let	25 %
21 let	12,5 %
23 let	12,5 %

**Otázka č. 4:** Je z Vaší zkušenosti možné tvrdit, že značná část pracovníků ztrácí postupem času a odsloužených let motivaci k efektivnímu a proaktivnímu plnění služebních povinností?

<b>Odpověď</b>	<b>Procentuální podíl</b>
spíše ano	62,5 %
určitě ano	25 %
spíše ne	12,5 %
zcela ne	0 %

**Otázka č. 5:** Pokud ano, uveďte prosím důvod, z kterého se domníváte, že se tak dělo/děje.

**Odpověď č.:**

1. Osobní posuny (rodina, stavba domu apod.), dále demotivace z přílišné administrativy a byrokracie a nakonec možná také nadřazení bez dostatečných zkušeností a empatie.
2. Náročná a početná administrativa spojená s kancelářským stereotypem, nebo například vědomí, že pachatelům se vždy nedostává spravedlnosti.
3. Žádná osobní motivace, syndrom vyhoření
4. Vyhoření, neochota učit se nové postupy a trendy
5. Věk a slabší motivace
6. Syndrom vyhoření
7. Postupem času se pro ně náplň práce stává stereotypní
8. Vyhoření

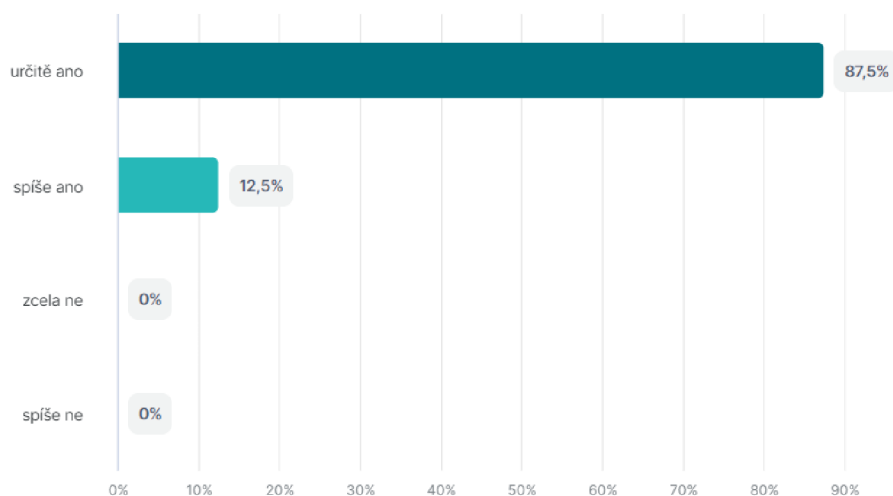
**Otázka č. 6:** Je z Vaší zkušenosti možné tvrdit, že je znatelně častým důvodem pro ukončení služebního poměru podřízených nabízené finanční ohodnocení soukromého sektoru?

Odpověď	Procentuální podíl
spíše ne	62,5 %
určitě ano	25 %
spíše ano	12,5 %
zcela ne	0 %

**Otázka č. 7:** Domníváte se, že podřízení oceňují prováděná služební hodnocení?

Odpověď	Procentuální podíl
spíše ne	75 %
spíše ano	25 %
zcela ne	0 %
určitě ano	0 %

**Otázka č. 8:** Vnímáte z Vaší zkušenosti otevřenou a individuální komunikaci s podřízenými za důležitou, eventuálně pro službu přínosnou?



*Graf 4 Vedoucími vnímaná důležitost způsobu komunikace vůči podřízeným v %.*

**Otázka č. 9:** Je z Vaší zkušenosti možné tvrdit, že (ať už fyzická, či psychická) náročnost pracovní náplně je častým důvodem pro ukončení služebního poměru podřízených?

Odpověď	Procentuální podíl
spíše ne	50 %
spíše ano	37,5 %
zcela ne	12,5 %
určitě ano	0 %

**Otázka č. 10:** Myslíte si, že vidina výsluhového příspěvku (renty) je pro podřízené toliko důležitá, že jeho existence podmiňuje jejich zájem o zařazení v rámci PČR?

Odpověď	Procentuální podíl
spíše ano	50 %
určitě ano	37,5 %
spíše ne	12,5 %
zcela ne	0 %

**Otázka č. 11:** Je dle Vašeho názoru nabídka kurzů (zaměřených na práci s podřízenými) pro Vás jako vedoucí pracovníky současně dostačující?

Odpověď	Procentuální podíl
spíše ano	62,5 %
spíše ne	37,5 %
zcela ne	0 %
určitě ano	0 %

**Otázka č. 12:** Vnímáte kurzy zaměřené na práci s podřízenými a jejich motivaci za přínosné a využitelné v prostředí, kde vykonáváte službu?

Odpověď	Procentuální podíl
spíše ano	100 %

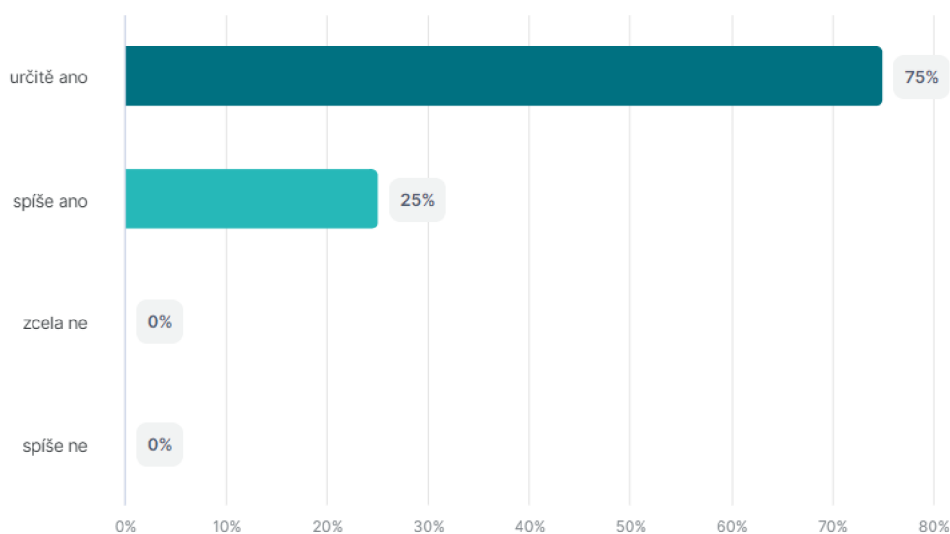
**Otázka č. 13:** Ocenili byste více takových vzdělávacích kurzů (např. v oblasti soft-skills a motivace) ve vztahu k podřízeným?

Odpověď	Procentuální podíl
spíše ne	50 %
určitě ano	37,5 %
spíše ano	12,5 %
zcela ne	0 %

**Otázka č. 14:** Vnímáte kariérní postup v rámci PČR jako fungující a spravedlivý?

Odpověď	Procentuální podíl
spíše ano	62,5 %
spíše ne	25 %
zcela ne	12,5 %
určitě ano	0 %

**Otázka č. 15:** Můžete potvrdit, že různorodost, či zajímavost náplně práce Vás přesvědčila pro výběr, či setrvání ve Vašem současném služebním zařazení?



Graf 5 Vedoucími vnímaná důležitost obsahu pracovní náplně pro výkon jejich profese v %.

**Otázka č. 16:** Můžete potvrdit, že stabilní zázemí státního sektoru Vás přesvědčilo pro výběr, či setrvání ve Vašem současném služebním zařazení?

Odpověď	Procentuální podíl
spíše ano	50 %
určitě ano	50 %
spíše ne	0 %
zcela ne	0 %

**Otázka č. 17:** Můžete potvrdit, že vidina výsluhového příspěvku (renty) Vás přesvědčila pro výběr Vašeho současného služebního zařazení?

Odpověď	Procentuální podíl
spíše ano	37,5 %
spíše ne	25 %
určitě ano	25 %
zcela ne	12,5 %



**Otázka č. 18:** Můžete potvrdit, že vidina výsluhového příspěvku (renty) Vás přesvědčila pro setrvání ve Vašem současném služebním zařazení?

Odpověď	Procentuální podíl
určitě ano	37,5 %
spíše ne	25 %
spíše ano	25 %
zcela ne	12,5 %

**Otázka č. 19:** Vnímáte průběžná každoroční hodnocení od přímého nadřízeného pro Vás osobně za přínosná?

Odpověď	Procentuální podíl
spíše ne	62,5 %
zcela ne	25 %
spíše ano	12,5 %
určitě ano	0 %

**Otázka č. 20:** Vzbuzují ve Vás prováděná služební hodnocení (včetně hodnocení každoročního) chuť zlepšovat své pracovní výsledky?

Odpověď	Procentuální podíl
zcela ne	37,5 %
spíše ne	37,5 %
spíše ano	25 %
určitě ano	0 %

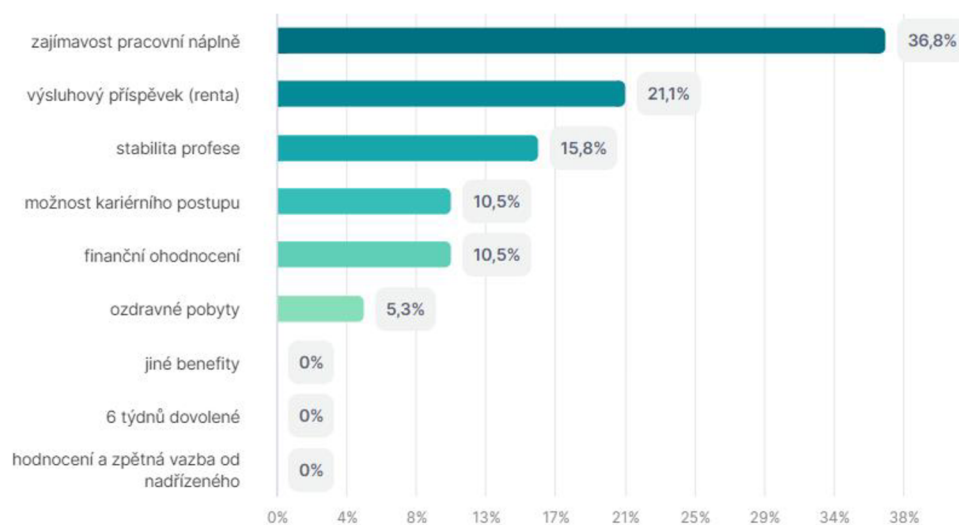
**Otázka č. 21:** Je dle Vašeho názoru na průběžných poradách s vedením věnováno dostatek prostoru oblasti lidských zdrojů, zejména oblasti stabilizace a motivace stávajících příslušníků?

<b>Odpověď</b>	<b>Procentuální podíl</b>
spíše ne	75 %
spíše ano	25 %
zcela ne	0 %
určitě ano	0 %

**Otázka č. 22:** Můžete potvrdit, že vzhledem k lišícímu se přístupu Vašich podřízených ke služebním povinnostem volíte sami také vědomě rozdílné způsoby komunikace s cílem pozitivně působit na jejich výkon?

<b>Odpověď</b>	<b>Procentuální podíl</b>
spíše ano	62,5 %
určitě ano	37,5 %
zcela ne	0 %
spíše ne	0 %

**Otázka č. 23:** Které z následujících možností jsou pro Vás nejdůležitější v rámci Vašeho služebního zařazení? (Můžete označit více možností).



Graf 6 Uvedené nejdůležitější motivační faktory vedoucích v %.

**Otázka č. 24:** Pokud jste v předchozí otázce označili variantu "jiné benefity", prosím uveďte příklad/y jiných benefitů, které v rámci svého služebního zařazení vnímáte pozitivně.

**Odpověď:** Žádný z příslušníků tuto variantu nevedl.

**Otázka č. 25:** Uveďte prosím alespoň jeden konkrétní příklad změny v souvislosti s výkonem Vaší profese, která by Vás dle Vašeho názoru motivovala k vyššímu pracovnímu nasazení.

**Odpověď č.:**

1. Žádný příklad není, pracuji s plným nasazením.
2. Snaha o zlepšení a zefektivnění výkonu služby.
3. Rekonstrukce pracovního zázemí, finanční prostředky na větší individuální osobní ohodnocení (rozdíl u veřej. X stát. sektoru) - nemožnost u odborníků konkurovat finančně veřejnému sektoru.
4. Peníze
5. Nová služebna – pracovní zázemí

6. Lepší materiální zabezpečení
7. Finance
8. Vždy pracuji s plným nasazením bez ohledu na podmínky pro výkon.

**Otázka č. 26:** Pokud by byl kromě jiných implementován i tento (Vámi navržený) nástroj/přístup, o kolik procent (odhadněte) by se dle Vás zvýšilo Vaše pracovní nasazení?

Odpověď	Počet příslušníků
0 %	2
15 %	1
20 %	1
30 %	2
35 %	1
Mé pracovní nasazení se nemá kam posouvat. Změnila by se však má touha setrvat na dané služební pozici vzhledem k blížícímu se nároku na výsluhový příspěvek.	1

#### 4.6 Vyhodnocení hypotéz průzkumného šetření vedoucích pracovníků

**Hypotéza č. 1:** Prováděná služební hodnocení vedoucí pracovníci nevnímají jako faktor způsobit ovlivňovat jejich pracovní nasazení.

K první hypotéze dotazníkového šetření vedoucích v dané organizační složce se vážou otázky č. 19 a 20. Vedoucí zaujímají v této oblasti většinou spíše negativní postoj a významnější přínos služebního hodnocení nevnímá celkem přes 80 % z nich. Pokud jde o uvědomovaný motivační aspekt služebního hodnocení, popírá jej 75 % vedoucích pracovníků. Přestože nejde o pozitivní zjištění, hypotéza č. 1 se zdá být pravdivá.

**Hypotéza č. 2:** Výsluhový příspěvek je významný motivační faktor pro min. 70 % vedoucích zkoumané organizační složky.

Skutečný stav hypotézy č. 2 byl zjišťován otázkami 17, 18 a 23, přičemž první otázka se v kontextu výsluhového příspěvku zaměřila na míru motivace k výběru PČR jako zaměstnavatele a druhá otázka poté již na setrvání příslušníka v PČR s vidinou tohoto příspěvku. Z obou hledisek nahlíží více jak 60 % respondentů na výsluhový příspěvek jako na celkově motivující. Hypotéza č. 2 se tedy procentuálně nevyplnila, přestože platí, že je výsluhový příspěvek pro nadřízené spíše významný.

**Hypotéza č. 3:** Vedoucí pracovníci nepovažují stimulaci motivace podřízených a výraznější práci s lidskými zdroji za důležitou.

Hypotéza č. 3 je promítnuta do otázek č. 11-13, 21 a částečně 22. Dle více než 60 % vedoucích je současná nabídka kurzů zaměřujících se na práci s lidskými zdroji dostatečná a všichni dotázaní spatřují takové kurzy za přínosné. O to více je pozoruhodná, avšak hypotézu částečně podporující, odpověď přesně 50 % z nich, že by více takových vzdělávacích kurzů spíše neocenili. Pozitivně lze však hodnotit, že již nyní všichni dotázaní nadřízení volí spíše, či zcela rozdílné způsoby komunikace s podřízenými za účelem udržet, či zvýšit jejich pracovní nasazení. Tématu lidských zdrojů a jejich motivace dále spíše není dle 75 % respondentů věnováno dostatek prostoru na průběžných poradách s vedením organizační složky.

Tato hypotéza je dle autorky pro objektivní zhodnocení poměrně problematická. Na jedné straně je možné spatřovat snahu individualizované komunikace a práce s podřízenými, včetně vnímaného a přiznaného přínosu kurzů zaměřených na práci s podřízenými, což automaticky budí dojem uvědomované důležitosti této oblasti pro vedoucí. Na straně druhé nejvyšší vedení nadřízeným v této oblasti neposkytuje významnější podporu, a to jak vzhledem k neexistenci motivačního programu, tak i nedostatku věnovaného času tomuto tématu například na

poradách a sami vedoucí výraznější rozvoj v této oblasti také nevyžadují. Autorka proto shrnuje, že hypotéza č. 3 zcela potvrzena nebyla, neboť nelze tvrdit, že nadřízení považují motivaci pracovníků za zcela nedůležitou, nicméně je možné tvrdit, že tuto oblast neřadí mezi hlavní úkoly svého řízení. Zde je jistě prostor pro zlepšení, které by však mělo pramenit z centra organizace.

**Hypotéza č. 4:** Vedoucí pracovníci se domnívají, že prováděná služební hodnocení nejsou pro jejich podřízené významné.

K této hypotéze se vztahuje otázka č. 7 a výsledek je velmi zajímavý. Tři čtvrtiny vedoucích pracovníků se dle dotazníku domnívá, že jejich podřízení spíše neoceňují prováděná služební hodnocení a zbylých 25 % uvedlo, že podřízení hodnocení dle jejich názoru spíše oceňují. Z dotazníků pro řadové příslušníky však vyplývá, že v dané organizační složce respondenti služební hodnocení vnímají převážně pozitivně. Přestože se tedy hypotéza č. 4 potvrdila, není v souladu se skutkovým stavem ve zkoumané organizační složce.

Vedoucí pracovníci organizační složky dále opakovaně uváděli, že by uvítali například jiné služební prostředí, či jeho rekonstrukci, ale také vyšší finanční ohodnocení, podobně jako řadoví příslušníci. Stejně tak je pro ně velmi významná zajímavost pracovní náplně a stabilita profese státního sektoru.

## 5 Návrhová část

Co se týče motivačního programu nejen pro rozebíranou organizační složku, ale i celou PČR je jistě třeba mít na paměti, že jde o organizaci státního sektoru provozovanou jeho finančními prostředky. To do značné míry ztěžuje reálnost nejen návrhů, ale samozřejmě zejména realizace například průměrně vyššího ohodnocení, nenárokových finančních odměn, či příplatků pro příslušníky, které by však vyšší finanční motivaci dle dotazníkového průzkumu jistě ocenili. Autorce se současně nepodařilo získat informace o konkrétní, ani přibližné finanční částce přidělované zkoumané organizační složce z rozpočtu. Alespoň obecně pro nastínění aktuální rozpočtové situace lze uvést, že rozpis rozpočtu PČR pro rok 2024 tvoří necelých 52 mld. Kč<sup>126</sup>. Pro porovnání a bez dalšího komentáře, rozpočet Armády České republiky pouze pro oblast mandatorních výdajů na všechny zaměstnance resortu obrany pro tentýž rok činí téměř 43 mld. Kč.<sup>127</sup> Oblasti financí se proto autorka bude věnovat zcela nejméně a následující strany se zaměřují spíše na zjištěné nedostatky zjištěné z dotazníkového průzkumu a působení na lidské zdroje formou měkkých dovedností, či vytváření přívětivého pracovního prostředí díky pozitivní nefinanční motivaci.

Vzhledem k zjištěnému, tj. že v rámci zkoumané organizační složky neexistuje jednotný dokument, který by bylo možné vydávat za motivační program, je pochopitelně primárním návrhem samotné zpracování motivačního programu. V roce 2008 přitom v PČR dle dohledaného byl motivační program zpracován, a to za účelem vytvoření příznivějších podmínek pro výkon policistů zařazených v pražských a středočeských útvarech. Tehdy program tvořily čtyři části zaměřující se na rekonstrukci policejních služeben, úpravu počtu služebních dopravních

---

<sup>126</sup> Policie.cz: rozpočet Policie ČR [online]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/rozpocet-policie-cr.aspx>

<sup>127</sup> Army.cz: *obrana České republiky v číslech* [online]. Dostupné z: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mocr.army.cz/assets/informacni-servis/zpravodajstvi/obrana-ceske-republiky-v-cislech-2023---2022-11-01-final.pdf>

prostředků, flexibilnější plánování služeb a s tím spojené tzv. tranzitní ubytování, či finanční motivaci.<sup>128</sup>

Následující řádky a navrhovaný motivační program se soustřeďuje pouze na zkoumanou organizační složku, o něco konkrétněji také spíše na řadové příslušníky, nežli na méně početnou skupinu řídicích pracovníků, neboť k personálním procesům jejich úrovně se autorce nepodařilo získat natolik ucelený přehled pro hodnocení, či návrhy změn pro některé oblasti. Program dále značně vychází z provedeného dotazníkového průzkumu i individuálních rozhovorů s některými příslušníky, ale pochopitelně také ze Strategie řízení lidských zdrojů PČR z roku 2018 (Strategie). Stanovení časové působnosti programu je vzhledem k rychle se měnící bezpečnostní situaci, ale i podmínkám na trhu práce stanoveno střednědobě na šest let, tj. od r. 2024 do r. 2029 včetně. Jde o program pro cca šedesát příslušníků včetně nadřízených a jednou z výchozích informací je fakt, že nejde o organizační složku, která by měla nedostatek uchazečů, eventuálně vysokou fluktuaci jejich zaměstnanců.

## 5.1 Analýza motivační struktury

Pro doplnění k analýze motivační struktury a na základě rozhovorů uvnitř organizační složky, ale také dílčích realizovaných aktivit popsaných v analytické části, je minimálně z pohledu autorky i některých dotazovaných příslušníků skutečně znát snaha současného vedení Policejního prezidia ČR zdokonalit PČR jako organizaci právě v oblasti lidských zdrojů. Jde zejména o jejich stabilizaci, čímž chce čelit současně nízké konkurenceschopnosti PČR na trhu práce. Autorka tuto snahu hodnotí pozitivně a doufá ve více hmatatelných výstupů v této oblasti, neboť reaguje na aktuální nelichotivou situaci, která PČR obecně přisuzuje spíše nálepku neatraktivního zaměstnavatele.

---

<sup>128</sup> Policie.cz: *motivační program pro policisty sloužící na území hl. m. Prahy a Středočeského kraje* [online]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/motivacni-program-pro-policisty-slouzici-na-uzemi-hl-m-prahy-a-stredoceskeho-kraje.aspx>



Jako konkrétní výstup vnímá autorka velmi pozitivně interní portál PČR, který je od r. 2022 doplněn také o sekci „Na slovíčko“, která má zajistit prostor a možnost vzdáleného transparentního toku informací od vedení bezpečnostního sboru směrem k jeho příslušníkům, ale i naopak. Jde mimo jiné o jeden z moderních instrumentů, který autorka měla v úmyslu navrhnout a domnívá se, že jej spíše ocení a budou mu věnovat pozornost právě mladší příslušníci. Přívlastek „moderní“ byl použit zejména proto, že nejde například o formu tištěné brožury, jak by se dalo od státního sektoru čekat, ale o vzdálený a graficky šikovně zpracovaný způsob komunikace za využití policejního interního portálu a zároveň proto, že se věnuje tématům uvnitř sboru zpravidla aktuálním (nikoli ex post).

A protože, jak již bylo zmíněno, současné vedení Policejního prezidia ČR se snaží jít v této oblasti příkladem, živá a aktivní je právě sekce s názvem „Na slovíčko, pane řediteli“, v rámci které se tuto interní komunikaci snaží zajistit sám policejní prezident. Příslušníci se mohou na policejního prezidenta obracet se svými dotazy, na které dostanou odpověď, či mohou sledovat video galerii, kde se objevují v pravidelných intervalech nahrávky, ve kterých policejní prezident rozebírá aktuální témata z oblasti lidských zdrojů (stabilizace, nábor, nároky na příslušníky, finanční situace PČR, výcvik, změny, či aktuality v PČR apod...).

Vzhledem k individuálním rozhovorům ve zkoumané organizační složce však například o tomto nástroji mnoho z příslušníků neví, a tak se nepochybně nabízí aktivnější komunikace a představení tohoto nástroje, včetně interpretace možností jeho využití. V neposlední řadě by bylo samozřejmě vhodné, aby svou sekci „Na slovíčko“ zavedla také daná organizační složka a příslušníci tak měli informace určené přímo pro výkon jejich služby a nemuseli by své například specializované, či konkrétní dotazy směřovat na vedení Policejního prezidia ČR, ale na příslušného kompetentního ředitele.

### 5.1.1 Vybraná organizační složka

Na základě analýzy motivační struktury příslušníků dané organizační složky lze konstatovat, že jak příslušníci, tak vedoucí pracovníci jednoznačně oceňují jejich náplň práce, možnost výsluhového příspěvku, či poměrnou stabilitu profese a s tím spojenou jistotu zaměstnání. Dále vedoucí i řadoví příslušníci vnímají jako celkově fungující kariérní postup v PČR a je pro ně důležitý fungující odměnový systém. Faktory, které naopak výrazný vliv na příslušníky této organizační složky nemají, se zdají být náborový příspěvek a možnosti ubytování. Příslušníci výrazně oceňují benefity jako například FKSP, šest týdnů dovolené a současně nejsou primárně nespokojeni s výší jejich příjmů – šlo o třetí nejčastěji uváděný faktor, který je motivuje na současném místě zůstat. Pro vedoucí pracovníky byl význam finančního ohodnocení umístěn až jako pátá možnost a předcházely mu zajímavost pracovní náplně, výsluhový příspěvek, stabilita profese a možnost kariérního růstu. Současně také ale vedoucí příslušníci nepotvrdili, že by bylo právě finanční ohodnocení příslušníků znatelně častým důvodem pro ukončení jejich služebního poměru a například změnu zaměstnání.

Provedené průzkumné šetření ukazuje, že primárně by jak příslušníci, tak vedoucí ocenili celkové vyšší finanční ohodnocení a úpravu, či změnu pracovního prostředí. Značná část příslušníků by poté ocenila pružnější řešení jejich podnětů vedoucími, ale také celým sborem, více kurzů, výcviků (a to i v zahraničí) za účelem vlastního sebezvoje. Stejně tak by příslušníci ocenili intenzivnější vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti lidských zdrojů, o který vedoucí sami natolik nestojí, přestože práci s podřízenými považují za důležitou.

Z autorčina pohledu problematickým tématem je poté způsob provádění služebního hodnocení, ke kterému se vedoucí pracovníci staví spíše negativně a domnívají se, že stejně tak i jejich podřízení. Respondenti-řadoví příslušníci však nevyjádřili takovou míru nelibosti, jaká byla očekávána.

## 5.2 Návrh motivačního programu

K přejímanému poslání napříč celou PČR znějící „*pomáhat a chránit*“ a v souvislosti se základními úkoly vybrané organizační složky, kterými jsou vyhledávání, odhalování, dokumentování a prověřování trestné činnosti by bylo možné její filozofii z hlediska její činnosti rozvětvit a obohatit také o hodnoty jako například specializace, profesionalita a pokrokovost. V souvislosti s posláním bude níže v textu navrhováno také znatelnější zakomponování těchto hodnot do povědomí pracovníků za účelem upevnění, resp. jasného stanovení organizační kultury.

Z pohledu tématu této práce se poté nabízí stanovení vize PČR včetně zkoumané organizační složky, a to být výhodně, perspektivně a stabilně vnímaným zaměstnavatelem se schopností zaujmout, náborovat a stabilizovat dostatečně kvalifikované a motivované pracovníky všech práce schopných věkových kategorií, kteří se výkonu služby v PČR rozhodnou zasvětit celou svou pracovní kariéru.

## 5.3 Cíle motivačního programu

- **Výkonnost**

Vzhledem k zjištěnému je alespoň minimální prostor pro zvýšení výkonnosti a pracovního nasazení u skoro 63 % vedoucích příslušníků a 84 % řadových pracovníků. Primárním strategickým cílem programu je tedy jednoznačně udržení vysoké výkonnosti a iniciativy pracovníků po co nejdélší dobu, eventuálně znovu navýšení jejich současně skleslé pracovní výkonnosti a iniciativy. Konkrétně by motivační program mohl být způsobilý v následujících 5 letech snížit výše uvedené hodnoty v organizační složce alespoň na polovinu, tj. prostor pro zvýšení výkonnosti by přiznalo cca 31 % vedoucích a 42 % příslušníků při zachování stejného počtu respondentů. Alternativní přípustnou možností by bylo působit na

příslušníky takovým způsobem, aby v horizontu 5 let v případě zopakování otázky č. 23 nebyly uváděny hodnoty možného zvýšení pracovního nasazení nad 30 %.

Například příslušníci sloužící 11 a více let tvoří v organizační složce hned druhou nejpočetnější skupinu a jejich slábnoucí motivace k výkonu činnosti může být obecně o něco pochopitelnější, než například u pracovníků vykonávající službu méně jak 5 let. Vedoucí pracovníci jsou si slábnoucí motivace k plnění služebních povinností svých podřízených vědomi a jako nejčastější důvod uváděli v průzkumném šetření zejména syndrom vyhoření, ale také například věk, či demotivující četnou administrativu a s tím spojený stereotyp, kterému příslušníci po letech často propadávají.

Nutno však uvést, že 16 % řadových příslušníků a 37 % vedoucích pracovníků uvedlo z vlastní iniciativy na otevřenou otázku průzkumného šetření (č. 23 a č. 26), že jejich pracovní nasazení je vždy téměř maximální a nemá na něj významnější vliv fungující/existující motivační program. Tento výsledek autorku pozitivně překvapil a takové příslušníky vnímá jako skutečně oddané pracovníky souznící s cíli organizace a vykonávající profesi z tzv. intrinsické motivace bez ohledu například na současnou rozpočtovou situaci sboru apod.

- **Komunikace**

Další dlouhodobý cíl programu znamená úkol zejména pro vedoucí pracovníky směrem ke svým podřízeným. Jde o znásobení uplatňování některých manažerských dovedností, a to zejména komunikace, empatie a relevantní zpětné vazby za účelem zlepšení klimatu organizace. Dle průzkumného šetření téměř 80 % příslušníků uvedlo, že otevřená komunikace od vedení je pro ně obecně „určitě“ důležitá, zatímco odpověď na otázku zjišťující, zda tomu tak v této oblasti skutečně je, zvolilo odpověď „určitě ano“ už jen necelých 25 %. Dále na základě individuálních rozhovorů uvnitř organizační složky vyplývá, že ne vždy dochází k plynulému toku informací mezi osobami, kterých se situace týká a příslušník poté vnímá komunikaci a zpětnou vazbu za více než nedostačující, což vede k jeho frustraci. Obecným cílem v této oblasti je v horizontu 5 let zvýšení odpovědi „určitě

ano“ na otázku týkající se skutečně vnímané kvality komunikace uvnitř organizační složky alespoň na 60 %.

Úkolem manažera je mimo jiné znát potřeby svých lidí, což mu na tomto základě umožňuje je co nejefektivněji řídit, neboť pracuje byt' na svou zodpovědnost, avšak často jejich prostřednictvím. Pracovníci jsou na druhou stranu pochopitelně méně ochotni vykonávat činnost v podřízení někomu, u koho se domnívají, že s nimi obecně pracovní záležitosti jakéhokoli rázu nemá zájem komunikovat.

V tomto kontextu si autorka dovoluje uvést možnou příčinu této situace, a to že PČR je ozbrojeným bezpečnostním sborem, ve kterém se od vedoucích příslušníků dle zákona očekává udělování rozkazů podřízeným příslušníkům k výkonu služby. Právě forma rozkazu jako způsob přidělování úkolů je nutné a žádoucí specifikum této profese, avšak někteří nadřízení si jeho existencí mohou obhajovat nedostatečnou průběžnou komunikaci s podřízenými. Autorka zde netvrdí, že by se o úkolech příslušníka ozbrojeného bezpečnostního sboru mělo místo jejich plnění diskutovat. Je zde pouze snaha poukázat na neuplatňování vzájemné komunikace a zpětné vazby i v situacích, ve kterých je diskuse možná, či dokonce žádoucí (kariéerní postup, osobní nedostatky prolínající se do výkonu služby, situace na pracovišti apod.).

Společnou komunikací by měli dále vedoucí usilovat a podporovat co nejzdravější a pro výkon služby neoptimálnější vztahy na pracovišti. Vyloženě nežádoucí je zavírat oči před závažnými rozepřemi mezi podřízenými. Nejen že vzájemné negativní vztahy velmi pravděpodobně ztěžují výkon služby, ale zhoršují pochopitelně celkové pracovní klima, za kterou je nepřímo odpovědný přihlížející vedoucí. Přestože by se příslušníci měli sami řídit etickým kodexem, který je zavazuje mimo jiné také ke vztahům vzájemné profesní kolegiality a úcty, žádoucí je zde role vedoucího příslušníka, který má ze své pozice dodržování těchto pravidel zkrátka garantovat.

- **Seberozvoj**

Obecný cíl spočívající v aktivní podpoře příslušníků v možnostech jejich dalšího vzdělávání včetně například možnosti studia během výkonu služby, má dle autorky potenciál vylepšit image PČR jako moderního zaměstnavatele. Zaměstnání, které dbá o další rozvoj svých lidských zdrojů rozhodně nebude dojem, že zde pracovníci zpravidla stojí profesně na místě. Naopak působí na pracovníka tak, že má možnost se dále zdokonalovat, intelektuálně rozvíjet, a zvyšovat si tak svou dnes i uchazeči poměrně žádanou osobní prestiž třeba za účelem pravděpodobnějšího dalšího kariérního postupu.

Přestože dle individuálních rozhovorů má autorka pocit, že v dané organizační složce tento aspekt funguje dobře a příslušníci jsou zde průběžně proškolení a osvojují si nejrůznější znalosti a dovednosti v potřebných oblastech, jde o aspekt, který během dotazníkového průzkumu uvedli celkem 4 příslušníci jako příklad pro ně motivující změny. Současně pokud by byl pod pojem seberozvoj zařazen také například výkon služby v zahraničí a s tím spojený rozvoj například jazykové znalosti, ocenili by to další tři příslušníci. Přestože v kontextu celkového počtu příslušníků v dané organizační složce nejde o značné procentuální zastoupení, téma seberozvoje a eventuálně také možnosti stáží/výcviků nejen v zahraničí je v poslední době ze strany zaměstnanců poměrně žádoucí napříč celým pracovním trhem (nejen PČR a státní sektor) a zejména mladší pracovníci o tyto možnosti velmi stojí. Neopomíjení této oblasti by tak mohlo přispět k udržení mladších příslušníků v organizační složce, kteří by se vzhledem ke své často svobodné životní fázi mohli daleko pravděpodobněji odhodlat ke změně zaměstnání, kde jim bude možnost seberozvoje spíše umožněna.

- **Pracovní prostředí**

Spíše obecným než strategickým cílem programu je rekonstrukce přizpůsobená potřebám organizační složky, eventuálně modernizace zázemí příslušníků, o které dle dotazníkového průzkumu stojí necelých 20 % všech respondentů. Pro srovnání o vyšší finanční ohodnocení, či odměny stojí dle dotazníků skoro 40 % všech respondentů. Nicméně jak bylo uvedeno v úvodu, na problematiku

finančního ohodnocení příslušníků a jejich odměn se autorka v této práci zaměřovat nebude. Pracovní prostředí je bez pochyby způsobilé ovlivňovat kvalitu vykonávané práce, zejména pokud jde o zastaralé, či nefunkční technická zařízení jako například tiskárny, počítače apod, mohou se rutinní pracovní činnosti výrazně ztížit a prodloužit, což zpravidla není žádoucí. Kromě toho může takový nevyhovující stav v kombinaci s početnou administrativou a byrokracií výrazně ovlivnit dlouhodobé nasazení pracovníka.

Ve zkoumané organizační složce bylo na základě individuálních rozhovorů s příslušníky zjištěno, že by nové pracovní zázemí ocenili zejména z důvodu současně nedostatečných prostorových ploch. Ty by dle jejich názoru mohly být rozděleny na pracovní zázemí pro jednotlivé pracovníky, a to za účelem výkonu značného množství administrativní práce na jednom místě. Jde zejména o sdílené pracovní stoly a technická zařízení, pomůcky apod.

Pod pojem pracovní prostředí lze však zařadit kromě modernizace služeben také klima organizace, které výrazně ovlivňují zažitá a dodržovaná základní hodnoty, či postoje organizace jak navenek, tak dovnitř vůči svým pracovníkům i mezi nimi navzájem. V této souvislosti vyvstává další dlouhodobý cíl, byť pro celou PČR, nikoli pouze pro organizační složku a je jí decentralizovaná, frekventovanější a aktivnější komunikace základních hodnot a povinností PČR a jejich příslušníků dle téměř 20 let zavedeného Etického kodexu PČR, a to za účelem jeho přímého osvojení všemi pracovníky a vnímaného sžití s pracovní kulturou PČR.

#### **5.4 Strategie motivačního programu**

Tvorba strategie a plán činností pro jednotlivé stanovené cíle probíhalo pokládáním otázek, na které se autorka snažila na základě analýzy a informací zjištěných průzkumným šetřením, dle jejího názoru co nejvhodněji pro organizační složku, odpovědět a najít tak vhodná doporučení pro její další kroky.

## Výkonnost

- Jak co neefektivněji podporovat výkonnost příslušníků, eventuálně jak znovu namotivovat příslušníky, jejichž výkonnost klesla v důsledku například vyhoření?

Kromě prvotní asociace zavádějící k finančnímu ohodnocení, zavedení stabilizačního příplatku a vyšším, či pravidelnějším odměnám se nabízí rozvedení Strategii stanoveného cíle, kterým je zefektivnění služebního hodnocení.<sup>129</sup> Přestože dotazníkový průzkum jednotnou výraznou nelibost tohoto nástroje ze strany řadových příslušníků neprokázal, nespokojenost a skepse vedoucích k současnému způsobu hodnocení je zřejmá a předpokládají tak i za své podřízené. Na základě individuálních rozhovorů bylo zjištěno, že nevhodné uchopení tohoto nástroje, který má však jistě minimálně motivační potenciál způsobuje jeho minimální vypovídající hodnotu a postrádá tak svůj význam. Příslušníci však již takto zavedený systém hodnocení přijali a panuje mezi nimi spíše smíření s jeho formou.

Současná průběžná i služební hodnocení se provádí v souladu se závazným pokynem policejního prezidenta č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků PČR a je prováděno na základě zákona č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Příslušníka je možné kromě jednotlivých hodnocených oblastí závěrečně hodnotit ve třech pásmech:

- I. Pásmo standardu, vyjádřené bodem 3, tzn. příslušník „dosahuje dobrých výsledků“
- II. Pásma nadstandardu, vyjádřená body 1, tzn. příslušník „dosahuje vynikajících výsledků“ a 2, tzn. příslušník „dosahuje velmi dobrých výsledků“

---

<sup>129</sup> Policejní prezidium ČR. *Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR*. [online]. str. 51. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.



- III. Pásma podstandardu, vyjádřená body 4, tzn. příslušník „*dosahuje dobrých výsledků s výhradami*“ a 5, tzn. příslušník „*dosahuje neuspokojivých výsledků*“

Závěrečné hodnocení je například významným předpokladem pro možnost účasti příslušníka na výběrovém řízení s úmyslem změnit služební zařazení, kde se kromě kvalifikace, dovedností a doby trvání služebního poměru posuzuje také služební hodnocení. Nového výběrového řízení se může účastnit pouze příslušník se služebním hodnocením v pásmu nadstandardu. To dává nadřízeným poměrně silný a zneužitelný prostředek k účelnému ovlivňování personálního stavu. Na základě rozhovorů však nebylo potvrzeno, že by šlo o běžnou praxi ve zkoumané organizační složce. Příslušník hodnocen standardně, tzn. bodem 3 viz výše se jiného výběrového řízení účastnit nemůže, přestože na základě individuálních rozhovorů uvnitř organizační složky jde napříč PČR současně a plošně o nejběžnější celkové bodové hodnocení. S pásmy podstandardu jsou poté spojena opatření také kázeňského charakteru sloužící k přiměnění hodnoceného ke standardnímu výkonu služby.

Kromě uvedených skutečností však takto prováděné spíše formální hodnocení v konečném důsledku znamená, že většina příslušníků dané organizační složky získává stejné bodové závěrečné hodnocení i přes jejich rozdílný přístup k plnění pracovních povinností. To se autorce jeví jako silně demotivační. Diferenciovat nasazení a výkon jednotlivých pracovníků je možné na základě odměn, eventuálně verbálním rozebráním výsledků hodnocení a vzájemnou diskusí na toto téma takovým způsobem, aby měl příslušník možnost se k hodnocení vyjádřit a eventuálně zjistit dodatečné informace od vedoucího neformální cestou. Prakticky je však jistě taková varianta v dané organizační složce čítající více jak 50 příslušníků poměrně náročná.

Dle autorky by nemusela služební hodnocení sloužit jako formální předpoklad možnosti pro účast na výběrovém řízení a zjištění vhodnosti příslušníka/uchazeče pro dané nové služební zařazení by mohlo být nahrazeno zkušební dobou

a pracněji získanými referencemi od více zdrojů, než pouze přímého nadřízeného příslušníka (kolegové, personální oddělení, vedoucí organizační složky apod.), která může být účelně zkreslená.

Pokud by tedy již hodnocení neplnilo tuto spíše formální funkci, mohlo by jít o skutečný motivační nástroj, který by fungoval na základě poměrování cílů organizační složky s výkonem služby konkrétního příslušníka, tj. podobně jako uvádí občanské sdružení Společně k bezpečí. V praxi by to znamenalo zejména posuzování nakolik, či zda příslušník svou službou trestné činnosti předešel, vyhledal protiprávní skutek, či jej objasnil a zda tím naplnil hlavní cíl PČR, tj. zda svým konáním někoho chránil, či mu pomohl.<sup>130</sup> Takto nastavené hodnocení by oproti tomu současnému mohlo být tedy značně variabilnější co do výsledků, a způsobilé tak přimět příslušníky jejich výkonnost udržovat, či zlepšovat. Kromě jiného třeba také na základě pevného spojení jednotlivých stupňů hodnocení s konkrétním způsobem odměn, ale také například kázeňských opatření v případě nedodržování a nepřispívání k naplňování cílů organizační složky. Je navrženo, aby mimo jiné za účelem snadnějšího získání výsledků teoretické úspěšnosti programu v této oblasti, bylo nové služební hodnocení prováděno u všech příslušníků každoročně, čímž by došlo k eliminaci tzv. průběžného hodnocení.

## Komunikace

- Jak zvýšit příslušníky vnímanou kvalitu komunikace ze strany vedoucích?
- Jak v příslušnících vzbudit pocit autoritativního, avšak stále lidského vedení?

Za vhodné v této oblasti by autorka považovala pravidelné si vyčleňování času vedoucím pracovníkem na neformální, avšak samozřejmě stále profesionální a smysluplné rozhovory s jeho podřízenými bez návaznosti na jakékoli hodnocení. V soukromém sektoru často nazývané jako „*one to one*“ *meeting/schůzka*. Může

---

<sup>130</sup> Společně k bezpečí o.s.: hodnocení na základních útvarech Policie České republiky; pro odbor bezpečnostní politiky MV ČR [online]. 2008. s. 3-5. [cit. 8.2.2024]. Dostupné z: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.spolecnekbezpeci.cz/wp-content/uploads/2021/09/dok\\_hodnoceni.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.spolecnekbezpeci.cz/wp-content/uploads/2021/09/dok_hodnoceni.pdf)

jít o 15 minut, třeba i méně, ale samozřejmě zejména z počátku možná také více. Proto si autorka uvědomuje prvotní velmi pravděpodobnou skepsi kvůli vnímané poměrně značné časové náročnosti pro vedoucí pracovníky, avšak i přesto se domnívá, že po dlouhodobějším zavedení tohoto komunikačního nástroje by mohl být skutečně přínosný a v organizační složce pozitivně vnímaný. Smyslem těchto pravidelných (ideálně maximálně jednou za tři měsíce) rozhovorů je vzájemné sdělení zpětné vazby, případně průběžné řešení vzniklých, či trvajících problémů, či požadavků pracovníka a v neposlední řadě může pomoci oběma ke kariérnímu růstu a prohlubování kvalifikace v rámci jejich služebního zařazení. Kromě uvedeného by tento způsob průběžné komunikace umožnil nadřízenému nepřetržitý přehled o stavu motivace svých podřízených, eventuálně by měl také možnost jejich postoj k služebním povinnostem průběžně ovlivňovat a vhodně na ně působit. Výše uvedené by mohlo přispět k pozitivněji nastavenému pracovnímu klimatu v organizační složce z důvodu uvědomování si věnované pozornosti jak samotným pracovníkům, tak pro ně významným záležitostí. V číslech by takto prováděné schůzky znamenaly dle počtu respondentů úkol realizovat rozhovory s cca šesti pracovníky na jednoho nadřízeného v intervalu maximálně každých třech měsíců.

Vedoucí pracovníci by v tomto ohledu neměli být vynecháni, a tak obdobně jako je tomu u služebního hodnocení, také schůzky „one to one“ budou dle programu absolvovat i oni. Rozdílná je pro vedoucí pouze frekvence pravidelných schůzek, která je dvakrát v kalendářním roce, ideálně vždy kdykoli během druhého a čtvrtého čtvrtletí.

## **Seberozvoj**

- Jak může PČR pozitivně podporovat zájem stávajících příslušníků o jejich rozvoj, eventuálně jak tuto možnost vhodně komunikovat uchazečům?

V této oblasti lze jednoznačně doporučit výraznější a hlasitější komunikaci možnosti seberozvoje jak navenek vůči uchazečům, tak dovnitř organizace pro

stávající příslušníky. Uchazeči by pravděpodobně mohli ocenit konkrétnější uvedení oblastí, ve kterých se budou mít možnost zdokonalovat v případě jejich nástupu do služby namísto obecných frází. V případě oprávněného zájmu takové informace předem nezveřejňovat je vhodné je uchazeči sdělit nejpozději během výběrového řízení.

Současně je vhodné potenciální sebe rozvojové aktivity příslušníků jednoznačně podporovat s přístupem a myšlenkou, že jde o prohlubování kvalifikace příslušníka, která pro něj může být jak motivačním faktorem pro setrvání ve služebním poměru, tak samozřejmě v případě osvojení si určité dovednosti v budoucnu může být přínosem pro celou organizační složku. Nevhodné je nazírání na takové aktivity jako na úmyslné nahrazování, či vyhýbání se výkonu služby ze strany příslušníků.

V případě získání některých znalostí, či dovedností by mělo být možné takového pracovníka, pochopitelně s jeho souhlasem, pověřit do funkce odpovědného pracovníka za zajištění například základního seznámení ostatních příslušníků s danou problematikou. Byť částečná míra autonomie, ale také možnost předat ostatním získané poznatky a v této oblasti je dočasně vést může být pro některé pracovníky výrazně motivující.

### **Pracovní prostředí**

- Kolik finančních prostředků by bylo (hrubý odhad) třeba na renovaci jedné služebny pro cca 60 pracovníků a jaký přínos by to pro organizační složku mělo?

Autorka alespoň pro hrubý odhad využila za účelem zodpovězení první otázky údaje z článku týkajícího se stavby nové služebny Místního oddělení PČR v Praze

16 Radotíně z roku 2021, která je zázemím pro 40 policistů.<sup>131</sup> Protože rekonstrukce, resp. modernizace některých prostor služeben mohou být problematické například vzhledem k typu budovy, bude zde uveden odhad za stavbu nové služebny, přestože služebna by mohla teoreticky být také přesunuta do nového státem nepotřebného nemovitého prostoru. Hrubý odhad finanční náročnosti na stavbu nové služebny pro danou organizační složku činí cca 70 mil. Kč.

Pracovní podmínky jsou pro pracovní výkon velmi důležité a mohou mít vliv jak na jeho kvantitu, tak kvalitu. Příslušníci zkoumané organizační složky explicitně neuvedli vyloženě závadné pracovní podmínky, jako například nadměrný hluk, špatné osvětlení, či například dlouhodobě nevyhovující teplotu pracovního prostředí, ale uváděli spíše vnímaný nedostatek prostoru pro jednotlivé pracovníky za účelem zpracovávání administrativních úkolů, což bez pochyby také může narušovat jejich produktivitu a pozornost, ale také teoreticky zvýšit jejich chybovost vzhledem k časté změně pracovních míst a opakujících se přesunů všech potřebných materiálů.

Studie Exeterské univerzity v tomto kontextu například ukázala, že zaměstnanci, kteří vykonávali pracovní činnost na sobě a sebou přizpůsobeném a personalizovaném pracovním místě, tak činili o 32 % produktivněji oproti zaměstnancům, kteří pracovali v neutrálním prostředí.<sup>132</sup>

- Jakým způsobem je možné přimět pracovníky sžít se s obsahem Etického kodexu PČR?

---

<sup>131</sup> M.praha16.eu: *slavnostní předání policejní služebny* [online]. [cit. 12. 2. 2024]. Dostupné z: <https://m.praha16.eu/2021-10-04-Slavnostni-predani-policejni-sluzebny-v-Korune.html>

<sup>132</sup> Exeter.ac.uk: *designing your own workspace improves health, happiness and productivity* [online]. [cit. 1.3.2011]. Dostupné z: [https://news-archive.exeter.ac.uk/featurednews/title\\_98638\\_en.html](https://news-archive.exeter.ac.uk/featurednews/title_98638_en.html)

Etický kodex PČR (kodex) je sám o sobě poměrně rozsáhlý, neboť obsahuje cíle PČR, její základní hodnoty, závazky vůči společnosti i vůči jejím příslušníkům včetně závazků příslušníků mezi sebou a nakonec definuje osobní a profesionální přístup příslušníků PČR. Současně je však v tomto ohledu unikátním strategickým dokumentem shrnující cíle i hodnoty této organizace a každý příslušník vykonávající službu by jej měl znát částečně také proto, že uváděné povinnosti PČR vůči příslušníkům a příslušníků mezi sebou definované kodexem by se daly označit za běžná pravidla profesionálního chování v pracovním prostředí a jiné zase za povinnost ryze zákonnou, a to i bez ohledu na zvláštní postavení příslušníka PČR jako úřední osoby zajišťující vnitřní pořádek a bezpečnost.

Tuto úvahu částečně potvrzuje Strategie, dle které patří obecně mezi slabé stránky PČR spíše formální nazírání na Etický kodex PČR a jeho neefektivní začleňování do organizační kultury PČR. Spíše formálnost kodexu podporuje také článek občanského sdružení Společně k bezpečí, které na základě strukturovaných rozhovorů s více než 200 příslušníky PČR v roce 2008 zjistilo, že znalost Etického kodexu těmito policisty byla téměř nulová.<sup>133</sup>

Vzhledem k uvedenému nepochybně nefunguje proces důkladného, důsledného, či průběžného seznamování pracovníků s kodexem na operativní úrovni řízení a obecné oživování, či opakování jeho obsahu. Zaměstnanci napříč všemi úrovněmi řízení, kteří přesně nechápu strategii organizace, či svou roli v jednotlivých operacích, nemohou teoreticky efektivně plnit stanovené cíle organizace, či dodržovat její hodnoty. Žádoucí v tomto kontextu tedy nepochybně je zvýšení snahy z pozice vedoucích pracovníků operativní úrovně managementu, kteří obsah kodexu příslušníkům budou pravidelně připomínat a komunikovat.

---

<sup>133</sup> Společně k bezpečí o.s.: hodnocení na základních útvarech Policie České republiky; pro odbor bezpečnostní politiky MV ČR [online]. 2008. s. 3-5. [cit. 8.2.2024]. Dostupné z: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.spolecnekbezpeci.cz/wp-content/uploads/2021/09/dok\\_hodnoceni.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.spolecnekbezpeci.cz/wp-content/uploads/2021/09/dok_hodnoceni.pdf)

Kromě sžití se s kodexem by k jeho formulaci cílů PČR zaměřených na ochranu bezpečnosti, zákonnosti, či například důvěry veřejnosti bylo vhodné doplnit také cíle z pohledu PČR jako zaměstnavatele. Konkrétně by se mohlo jednat o cíl PČR být perspektivním zaměstnavatelem poskytující stabilní zázemí a možnost kariérního růstu, ostatně tak organizaci popisuje také nejaktuálnější náborová kampaň.

Druhým příkladem může být vzhledem k již zpracovanému plánu genderové rovnosti PČR také konkretizace této oblasti v bodě čtyři kodexu, tj. závazky PČR vůči příslušníkům a mezi příslušníky navzájem. Obecné povinnosti, aby byly vztahy příslušníků založeny na základě profesní kolejality, vzájemné úcty, respektování zásad slušného chování a současně konstatování, že jakékoli formy šikanování a obtěžování ze strany spolupracovníků, či nadřízených jsou vyloučeny by mohlo být doplněno například o formulaci, že je závazkem PČR vůči příslušníkům rovné obsazování pozic na všech řídicích úrovních organizace.

## **5.5 Zajištění podmínek pro efektivní naplňování motivačního programu**

- **Výkonnost**

Služební hodnocení vzhledem k jeho současnému ukotvení v závazném pokynu policejního prezidenta, a tak jeho stanovené unifikované podobě včetně způsobu a účelu provádění napříč celou PČR jistě není možné lokálně změnit v krátkém časovém horizontu, resp. mohlo by dojít k jeho neplatnosti vůči ostatním organizačním článkům. Prvním krokem směřujícím k zajištění podmínek pro realizaci změny je tak pravděpodobně představení nápadu na změnu struktury hodnocení, včetně výsledků dotazníkového průzkumu vyjadřující nespokojenost s dosavadním způsobem hodnocení (ve vybrané organizační složce převážně vedoucích pracovníků), a to kompletnímu vedení organizační složky včetně ředitele na nejbližší z následujících porad. Dalším stupněm by poté zřejmě bylo posunutí návrhu do centra řízení PČR, a tedy Policejnímu prezidiu ČR, které by pravděpodobně podniklo veškeré dodatečné kroky potřebné ke zjištění plošného

stavu spokojenosti a efektivity současně prováděného služebního hodnocení. Je třeba zvolit minimálně jednu kompetentní a s tématem dostatečně srozuměnou osobu z řad vedoucích organizační složky, která bude odpovědná za průběžnou komunikaci a kontrolu aktivního řešení tohoto tématu s vedením PČR směrem vpřed.

- **Komunikace**

Protože stanovený cíl v této oblasti strategie vyžaduje změnu na lokální úrovni, tj. přímo v organizační složce bez nutného centralizovaného zásahu Policejního prezidia ČR, základní zabezpečující podmínkou pro realizaci programu je lidský zdroj ve formě ochotných vedoucích k provedení jednotlivých pro ně možná nových kroků a činností. Současně se strategická komunikace může v organizační složce začít uplatňovat téměř okamžitě. Před uvedením navrhovaných *one to one schůzek* vedoucích s podřízenými v běžnou praxi je také třeba představit začlenění tohoto nástroje do firemní kultury podřízeným. Velmi důležité je vysvětlení důvodu zřízení tohoto nástroje a podpora využití jeho potenciálu ze strany podřízených, tj. aby se snažili během času vyčleněného a soustředěného pouze na ně s podřízenými o pracovních záležitostech a situaci skutečně mluvit. Vhodné je také vyčlenit prostor pro možné pozměňující, či upravující názory podřízených. V případě zohlednění názorů příslušníků a jejich začlenění již při zavádění tohoto nástroje může jeho využívání již od počátku vzbudit očekávání napříč celou organizační složkou. Pokud bude vedoucím dostatečně vysvětlen cíl programu, kterým je obecně vytvoření transparentního a vhodného klimatu organizace a možný vliv na spokojenost pracovníků, která se promítá do jejich výkonnosti v organizační složce, autorka věří, že má nástroj potenciál být vedoucími pracovníky poměrně rychle osvojen a dosáhnout tak stanoveného cíle v této oblasti.

- **Seberozvoj**

Z hlediska personálních zajišťovacích podmínek je tato oblast velmi podobná oblasti komunikace, tzn. v prvním stupni by měli strategii podpory seberozvoje



uchopit vedoucí pracovníci směrem ke svým podřízeným, či pracovníci provádějící nábor, pokud jde o nabídku možnosti sebezvoje uchazečům o vstup do služebního poměru. Informování vedoucích v této oblasti by mělo provádět minimálně jednou ročně personální oddělení s aktuální nabídkou kurzů a aktivit pro příslušníky. Stejně tak podporu vedoucích i náborářů, zejména výběr, či spolupráci s poskytovateli sebe rozvojových aktivit a kurzů by měli taktéž poskytovat pracovníci personálního oddělení.

Dalším nezbytným zajišťujícím předpokladem je samozřejmě existující možnost dostatečného počtu a druhů vzdělávacích kurzů a aktivit, které rozvíjí potenciál pracovníků. Vzhledem k existenci Útvaru policejního vzdělávání a služební přípravy, který mimo jiné zajišťuje odborné vzdělávání potřebné pro výkon služby, lze tedy doporučit udržování vzájemné spolupráce a průběžné dialogy o stavu vzdělání pracovníků dané organizační složky. Tato spolupráce by mohla být spíše než vedoucím svěřena do rukou personálního oddělení organizačního útvaru, které vede každému z příslušníků složku obsahující kromě jiného také informace o jeho průběžných sebe rozvojových aktivitách.

Autorkou doporučená je poté snaha o navázání kontaktu, či udržení spolupráce se vzdělávacími a podobnými zařízení soukromého sektoru za účelem možné obecně doložitelné a uplatnitelné specializace příslušníků.

- **Pracovní prostředí**

Zajišťující podmínky pro oblast vylepšení, resp. změny pracovního prostředí se výrazně prolínají do rozpočtové problematiky organizační složky, se kterou autorka není blíže seznámena a reálnost tohoto návrhu tak nemůže prakticky posoudit. Kromě vyčlenění finančních prostředků ve stanovené maximální výši 70 mil. Kč na potřebnou modernizaci, výstavbu, či přesun současného pracoviště by bylo jistě vhodné zajistit umístění nové služebny v blízkém perimetru služebny stávající (např. stejné město). Alternativou by také mohlo být zajištění v nové oblasti služebny dostatek možných ubytovacích možností pro příslušníky

organizační složky, kterým by se přesunem zkomplikovala dostupnost. Přestože totiž příslušníci organizační složky většinou možnost přechodného ubytování ve formě ubytoven, či služebního bytu nevyužívají, pro téměř pětinu řadových příslušníků by nemožnost ubytování v blízkosti pracoviště mohla znamenat pravděpodobnou změnu rozhodnutí vykonávat službu v aktuálním služebním zařazení.

Větší sounáležitost příslušníků s kodexem by měli být schopni zajistit manažeři operativní úrovně, tj. přímí nadřízení příslušníků. Časově efektivní by mohlo být společné opakování, resp. prověřování znalosti kodexu například v rámci pravidelného uplatňování strategie komunikace, tzn. během *one to one schůzek*. Nápadem pro vštěpování kodexu do povědomí příslušníků neformální, zábavnější a možná efektivnější cestou by mohlo být pravidelné začleňování tohoto tématu do programu minimálně každoročních aktivit týmového rozvoje pro příslušníky mimo pracovní dobu (analogie teambuilding). Mohlo by jít až o formu přednášek a jednostranného předávání informací vůči příslušníkům, či o něco vhodnější zakomponování příslušníků například tvorbou myšlenkových map na toto téma, či hraní rolí na téma Etického kodexu PČR apod.

Plánování a zajišťování tohoto programu by se měl věnovat zástupce personální skupiny ve spolupráci s příslušným policejním psychologem a v neposlední řadě se zástupcem vedoucích, který jim pro účely vhodného nastavení aktivit poskytuje informaci o průběžném stavu přejímání/nepřijímání kodexu příslušníky.

### **5.5.1 Časový horizont realizace motivačního programu**

Motivační program organizační složky je určen pro období následujících šesti let zejména za účelem zajištění dostatku času k implementaci některých časově náročnějších oblastí, jejich realizaci a poskytnutí časového prostoru pro eventuální budoucí zhodnocení zavedených změn v těchto oblastech programu a možné porovnání se současným stavem motivace v příslušné organizační složce. Po jeho prezentaci všem příslušníkům a teoreticky správně také po jeho konzultaci

s vedením, kterého se jednotlivé úkoly v programu obsažené týkají, je připravený k realizaci, a to zejména oblast podpory seberozvoje a komunikace.

Tyto dvě oblasti jsou totiž svěřeny do rukou vedoucích operativní úrovně managementu organizační složky a zavedení jejich strategií není nadměrně náročné finančně, či personálně. Přiznat však z počátku lze možnou a vedoucími jistě předem vnímanou časovou náročnost. V případě obsahově účinného zavedení *one to one schůzek* s výhradou dlouhodobé časové náročnosti je možné předestřít tento koncept, ideálně s podloženým pozitivním vlivem tohoto nástroje v organizační složce, managementu vyšší úrovně za účelem zohlednění času vynaloženého a věnovaného jednotlivým pracovníkům s cílem zlepšovat management organizační složky, organizační kulturu a nepřímo tak i výkonnost pracovníků. Celkem by v horizontu šesti let mělo dojít k minimálně dvaceti schůzkám vedoucí-pracovník, což dle autorky umožňuje dostatečný kvantitativní předpoklad pro vyhodnocení efektivity tohoto nástroje.

Zmiňované zohlednění věnovaného času vedoucích svým podřízeným by mohlo představovat vazbu na odměny v souvislosti s vedením, či možnost centralizovaně přiznaného a schváleného vyčlenění speciálního pracovního období (v rámci jednotek dnů) věnovaného právě tomuto nástroji. Stejně tak jednotlivé kroky oblasti sebe rozvojových aktivit ať už pro vedoucí pracovníky, či personální skupinu nejsou výrazně časově náročné a mohou být podnikány okamžitě po seznámení pracovníků s programem v druhém kvartálu roku 2024. Následně by personální skupina měla průběžně minimálně po uplynutí šesti měsíců vyhledávat a aktualizovat dostupné nabídky sebe rozvojových aktivit, o kterých nejpozději do tří měsíců vyrozumí jak operativní management organizační složky, tak osobu, či osoby zajišťující nábor. V případě probíhajícího náboru vychází v takové situaci náborář z aktuální nabídky sebe rozvojových nabídek, kterou aktivně s uchazeči komunikuje za účelem zesílení své image a tím vyšší pravděpodobnosti zaujetí uchazeče. Vedoucí pracovníci na základě

aktuální nabídky podporují řadové příslušníky k jejich kontinuálnímu rozvoji, přičemž mají taktéž pochopitelně nárok se kurzů účastnit.

Naopak oblasti výkonnosti a pracovního prostředí jsou vzhledem k uvažovaným krokům časově náročnější. V oblasti výkonnosti a zde navrhované úpravy, resp. změny účelu služebního hodnocení je vzhledem k centralizované úpravě jeho provádění nutný proces realizace na několika úrovních řízení, nikoli pouze na úrovni managementu zkoumané organizační složky.

Lze předpokládat, že v případě zahájení vzájemných diskusí uvnitř organizační složky v polovině roku 2024, by možné doplňující úpravy nemusely vyžadovat déle než následující dvě kvartální období, a to jak na úrovni operativního, tak vrcholového řízení. Konečná, ucelená a řádně odůvodněná doporučení pro změnu služebního hodnocení ve formě návrhu by tak mohla být hotova na této úrovni do konce roku 2024. Následně by se návrh předal vyššímu stupni managementu k posouzení a ideálně zpracování upravené unifikované metodiky pro jeho realizaci napříč PČR jako nástroje motivačního, místo formálního. V případě předání návrhu ke konci roku 2024 by se první společné vyrozumění o předběžném rozhodnutí mohlo konat v prvním čtvrtletí roku 2025 s adekvátní předpokládanou délkou projednávání cca 9 měsíců, tzn. že ve třetím čtvrtletí roku 2025 by již mělo být známo stanovisko Policejního prezidia ČR. V ideálním předpokládaném případě by poté závazný pokyn pro oblast služebního hodnocení mohl být vydán na přelomu let 2025 a 2026. Nově zavedené služební hodnocení by v organizační složce mělo prostor čtyř let pro jeho opětovné zhodnocení jako nástroje motivačního programu v porovnání s rokem 2024. Celý proces předpokládá vysokou míru spolupráce mezi všemi stupni managementu.

Realizace změny pracovního prostředí by se odvíjela od zvoleného způsobu změny, tzn. rekonstrukce, stavba nové služebny, či přesunutí do jiného již existujícího a potenciálně vyhovujícího prostoru s drobnými úpravami. Všechny

uvedené varianty jsou však odhadem, vzhledem k nedostatku podkladových dat, jistě proces na více než jeden kalendářní rok, a tak opět v případě seznámení organizační složky s programem v polovině roku 2024 by realizace mohla být možná od poloviny a ideálně do konce roku 2025. Tato varianta vzhledem k její nedostatečné rozpracovanosti není zohledněna v řádkovém harmonogramu motivačního programu.

Co se týče zvýšení vnímané sounáležitosti příslušníků s Etickým kodexem PČR, které by mohlo zlepšit celkovou organizační kulturu ve zkoumané složce, zde by zakomponování výše navrhovaných možných forem činností a aktivit mělo proběhnout hned při následujícím týmovém rozvoji. Jako první konkrétní termín jde stanovit letní období roku 2024, tj. červen, červenec, či srpen. Následně by měly aktivity pokračovat, pochopitelně za předpokladu jejich obměňování a úprav, za účelem udržení jejich zajímavosti a nevšednosti pro příslušníky, a to při každé příležitosti následujících týmových rozvoju po celou dobu trvání motivačního programu, tj. minimálně šesti let. Tato frekvence opakování předpokládá minimálně šest aktivit týmového rozvoje.

Pokud by pak byly tyto aktivity doplněné věnováním tématu kodexu alespoň část času během *one to one schůzek*, jde poté již o velmi frekventovaně komunikovanou problematiku. Předpokladem účinnosti této strategie je pochopitelně průběžné vyhodnocování, ideálně jednou ročně, zda příslušníci vnímají a přejímají obsah kodexu, zda jejich postoj stagnuje, či se dokonce změnil negativním směrem.

Oblast	Odpovědnost	Začátek	Termín ukončení	2024				2025			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Výkonnost		Q2 2024	Q4 2029					<i>Prostor pro společné diskuse a pozměňující návrhy</i>			
	Operativní management organizační složky (OS)	Q2 2024	Q4 2029	Projednání návrhu	Předání návrhu vrcholovému managementu OS			Vyrozumění o předběžném rozhodnutí	↔		
	Vrcholový management organizační složky	Q3 2024	Q4 2024				Předání návrhu PP PČR	Vyrozumění o předběžném rozhodnutí	↔		
	Policejní prezidium ČR (PP PČR)	Q4 2024	Q1 2026				Převzetí návrhu od OS	Předběžné rozhodnutí o návrhu	↔	Závazné rozhodnutí o návrhu	Vydání nového ZP PP v oblasti služebního hodnocení
Komunikace		Q2 2024	Q4 2029	<i>Seznámení se strategií</i>							
	Operativní management organizační složky	Q2 2024	Q4 2029	↔	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky
	Vrcholový management organizační složky	Q2 2024	Q4 2029	↔		"one to one" schůzky s vedoucími pracovníky		"one to one" schůzky s vedoucími pracovníky		"one to one" schůzky s vedoucími pracovníky	
Podpora seberozvoje		Q2 2024	Q4 2029	<i>Seznámení se strategií</i>							
	Operativní management organizační složky	Q4 2024	Q4 2029	↔		Podpora pracovníků k seberozvoji na základě dostupné nabídky				Podpora pracovníků k seberozvoji na základě dostupné nabídky	
	Náborář	Q4 2024	Q4 2029	↔		Sledování nabídek za účelem jejich využití při náboru				Sledování nabídek za účelem jejich využití při náboru	
	Personální oddělení organizační složky	Q3 2024	Q4 2029	↔	Vyhledávání a aktualizace nabídky	Informování vedoucích a náborářů o nabídce		Vyhledávání a aktualizace nabídky	Informování vedoucích a náborářů o nabídce		
Pracovní prostředí		Q2 2024	Q4 2029								
	Operativní management organizační složky	Q3/Q4 2024	Q4 2029		Zjišťování průběžné sounáležitosti pracovníků s kodexem					Zjišťování průběžné sounáležitosti pracovníků s kodexem	
	Personální oddělení organizační složky	Q3/Q4 2024	Q4 2029		Plánování a zajišťování účelných aktivit	Plánování a zajišťování účelných aktivit				Plánování a zajišťování účelných aktivit	Plánování a zajišťování účelných aktivit
	Psycholog organizační složky	Q3/Q4 2024	Q4 2029		Spolupráce a posuzování vhodnosti aktivit	Spolupráce a posuzování vhodnosti aktivit				Spolupráce a posuzování vhodnosti aktivit	Spolupráce a posuzování vhodnosti aktivit

Harmonogram 2 Motivační program pro roky 2026-2027.

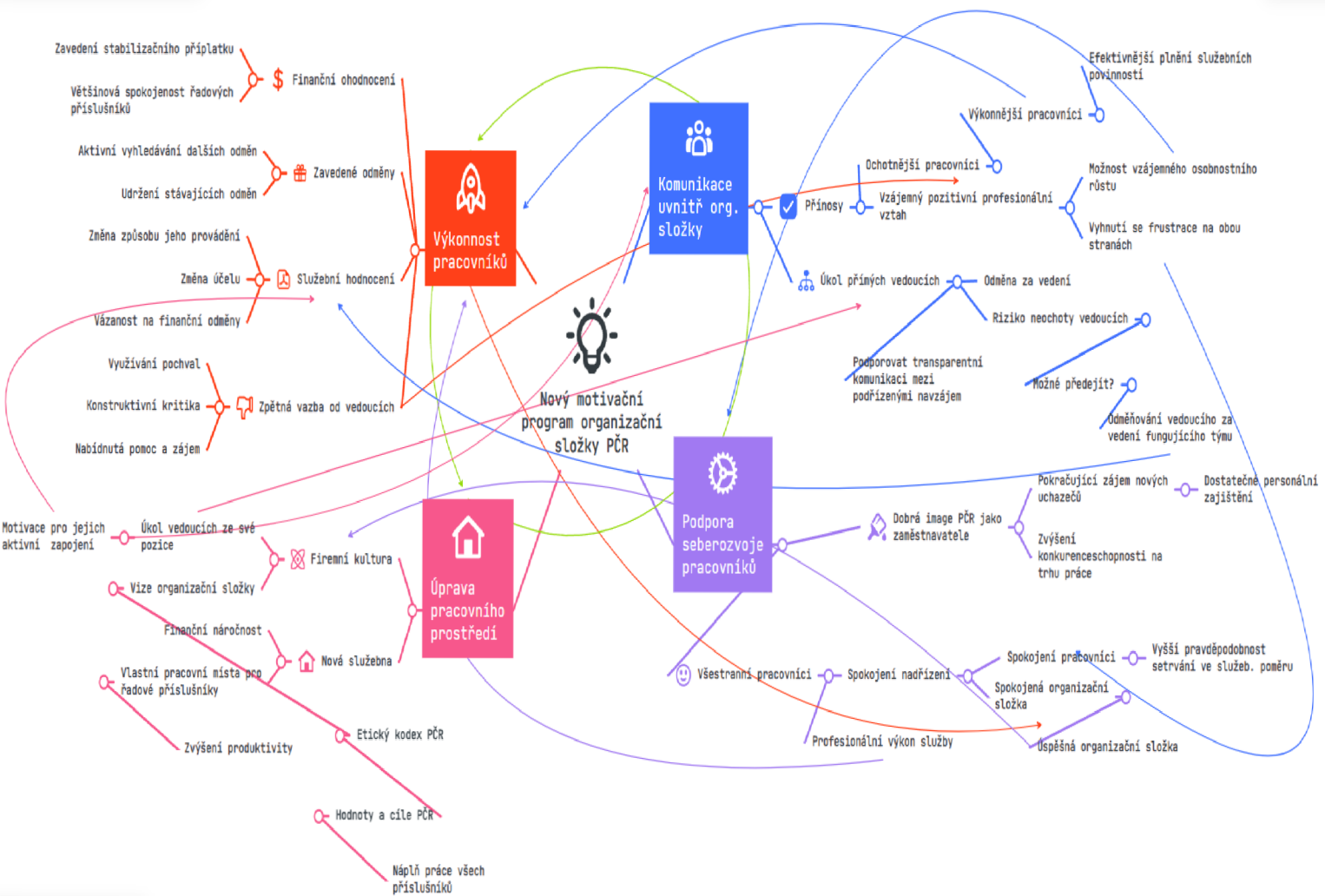
Oblast	Odpovědnost	Začátek	Termín ukončení	2026				2027			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Výkonnost		Q2 2024	Q4 2029	Realizace							
	Operativní management organizační složky (OS)	Q2 2024	Q4 2029				Hodnocení příslušníků dle nového ZP PP				Hodnocení příslušníků dle nového ZP PP
	Vrcholový management organizační složky	Q3 2024	Q4 2024				Hodnocení vedoucích dle nového ZP PP				Hodnocení vedoucích dle nového ZP PP
	Policejní prezidium ČR (PP PČR)	Q4 2024	Q1 2026	Vydání nového ZP PP v oblasti služebního hodnocení							
Komunikace		Q2 2024	Q4 2029								
	Operativní management organizační složky	Q2 2024	Q4 2029	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky
	Vrcholový management organizační složky	Q2 2024	Q4 2029		"one to one" schůzky s vedoucími pracovníky		"one to one" schůzky s vedoucími pracovníky		"one to one" schůzky s vedoucími pracovníky		"one to one" schůzky s vedoucími pracovníky
Podpora seberozvoje		Q2 2024	Q4 2029								
	Operativní management organizační složky	Q4 2024	Q4 2029			Podpora pracovníků k seberozvoji na základě dostupné nabídky				Podpora pracovníků k seberozvoji na základě dostupné nabídky	
	Náborář	Q4 2024	Q4 2029			Sledování nabídek za účelem jejich využití při náboru				Sledování nabídek za účelem jejich využití při náboru	
	Personální oddělení organizační složky	Q3 2024	Q4 2029		Vyhledávání a aktualizace nabídky	Informování vedoucích a náborářů o nabídce			Vyhledávání a aktualizace nabídky	Informování vedoucích a náborářů o nabídce	
Pracovní prostředí		Q2 2024	Q4 2029								
	Operativní management organizační složky	Q3/Q4 2024	Q4 2029			Zjišťování průběžné sounáležitosti pracovníků s kodexem				Zjišťování průběžné sounáležitosti pracovníků s kodexem	
	Personální oddělení organizační složky	Q3/Q4 2024	Q4 2029			Plánování a zajišťování účelých aktivit	Plánování a zajišťování účelých aktivit			Plánování a zajišťování účelých aktivit	Plánování a zajišťování účelých aktivit
	Psycholog organizační složky	Q3/Q4 2024	Q4 2029			Spolupráce a posuzování vhodnosti aktivit	Spolupráce a posuzování vhodnosti aktivit			Spolupráce a posuzování vhodnosti aktivit	Spolupráce a posuzování vhodnosti aktivit

Harmonogram 3 Motivační program pro roky 2028-2029.

Oblast	Odpovědnost	Začátek	Termín ukončení	2028				2029			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Výkonnost		Q2 2024	Q4 2029	Realizace							
	Operativní management organizační složky (OS)	Q2 2024	Q4 2029				Hodnocení příslušníků dle nového ZP PP				Hodnocení příslušníků dle nového ZP PP
	Vrcholový management organizační složky	Q3 2024	Q4 2024				Hodnocení vedoucích dle nového ZP PP				Hodnocení vedoucích dle nového ZP PP
Komunikace		Q2 2024	Q4 2029								
	Operativní management organizační složky	Q2 2024	Q4 2029	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky	"one to one" schůzky s příslušníky
	Vrcholový management organizační složky	Q2 2024	Q4 2029		"one to one" schůzky s vedoucími pracovníky		"one to one" schůzky s vedoucími pracovníky		"one to one" schůzky s vedoucími pracovníky		"one to one" schůzky s vedoucími pracovníky
Podpora sebezvoje		Q2 2024	Q4 2029								
	Operativní management organizační složky	Q4 2024	Q4 2029			Podpora pracovníků k sebezvoji na základě dostupné nabídky				Podpora pracovníků k sebezvoji na základě dostupné nabídky	
	Náborář	Q4 2024	Q4 2029			Sledování nabídek za účelem jejich využití při náboru				Sledování nabídek za účelem jejich využití při náboru	
	Personální oddělení organizační složky	Q3 2024	Q4 2029		Vyhledávání a aktualizace nabídky	Informování vedoucích a náborářů o nabídce			Vyhledávání a aktualizace nabídky	Informování vedoucích a náborářů o nabídce	
Pracovní prostředí		Q2 2024	Q4 2029								
	Operativní management organizační složky	Q3/Q4 2024	Q4 2029			Zjišťování průběžné sounáležitosti pracovníků s kodexem				Zjišťování průběžné sounáležitosti pracovníků s kodexem	
	Personální oddělení organizační složky	Q3/Q4 2024	Q4 2029			Plánování a zajišťování účelných aktivit	Plánování a zajišťování účelných aktivit			Plánování a zajišťování účelných aktivit	Plánování a zajišťování účelných aktivit
	Psycholog organizační složky	Q3/Q4 2024	Q4 2029			Spolupráce a posuzování vhodnosti aktivit	Spolupráce a posuzování vhodnosti aktivit			Spolupráce a posuzování vhodnosti aktivit	Spolupráce a posuzování vhodnosti aktivit



## 5.5.2 Myšlenková mapa navrhovaného motivačního programu



Obrázek 6 Zdroj: vlastní

## 5.6 Hodnocení motivačního programu

Největší výhodou tohoto motivačního programu je vzhledem k dosavadnímu nezpracování jeho oficiální verze, ani dokumentu jemu podobnému v organizační složce, jeho samotné vůbec první rozpracování včetně provedeného průzkumného šetření uvnitř organizace. Autorka doporučuje organizační složce využít program včetně zohledněných výstupů průzkumného šetření jako prostředek nejprve k zamyšlení, následně poznání její současné personální situace z hlediska názorů, hodnot a motivace pracovníků včetně vedoucích a v neposlední řadě k transformaci programu v jeho oficiální a platnou formu. Návrh programu by tedy v ideálním případě měl dané organizační složce sloužit jako předstupeň, pomocný materiál, či nestranný pohled pro profesionální, kompletní a důkladnější rozpracování vlastního motivačního programu.

Pro zpracování motivačního programu lze dále doporučit sestavení pracovní skupiny odborníků, tj. příslušníků a zaměstnanců dané organizační složky, a to zejména z oddělení personálního, oddělení psychologických služeb a managementu střední a vrcholové úrovně. Řídící pracovníci operativní úrovně a řadoví příslušníci nejsou do pracovní skupiny v tomto doporučení zařazeni z důvodu odlišné obsahové náplně a zejména funkce jejich služby. Úkolem těchto příslušníků totiž pochopitelně není tvorba strategických materiálů, nicméně protože motivační program má existovat také v jejich prospěch, nesmí být opomenuti a je nutné, aby byli do tvorby programu vhodným způsobem zakomponováni. Jde zejména o fáze tvorby programu spočívající v analýze motivační struktury, či stanovení současné pracovní výkonnosti v organizační složce, na základě kterých se vybírají potenciálně vhodné stimulační prostředky, jejich konkrétní formy a podmínky pro jejich uplatňování. Výsledná skupina tvůrců programu čítající maximálně sedm členů by měla dále úzce spolupracovat jak s příslušnými odděleními Policejního prezidia ČR, tak ostatními organizačními celky, kteří v dané oblasti již některé kroky podnikly.

Co se týče navrhovaného motivačního programu, ten se soustředil zejména na oblast vnímané spíše nerozvinuté organizační kultury spočívající v nedostatečně vhodném a pokrokovém uchopení práce s lidskými zdroji. Konkrétně jde dle autorky o byť například vnímanou důležitost komunikace a zpětné vazby, avšak bohužel jejich spíše neaktivní uchopení v kontextu péče o lidské zdroje v prostředí výkonu služby. Motivační program proto navrhuje čtyři hlavní spíše nefinančně zaměřené oblasti, na které by se organizační složka mohla soustředit a zlepšit tak celkovou spokojenost jejich pracovníků, či například přispět ke zlepšení své „image“ jako perspektivního zaměstnavatele. Největším přínosem v případě zdařilého uplatňování programu by měli být ochotnější a výkonnější pracovníci vědomi si hodnot a cílů organizace, které přijímají za své, jsou ochotni se s cílem jejich naplňování dále rozvíjet, a tvoří tak spolu s nadřízenými jednotné, úspěšné, disciplinované, spokojené a profesionální personální jádro organizační složky.

Je nepochybně na místě uvést, že program má poměrně ambiciózní představu a možná až náročnou strukturu, zejména z časového hlediska střednědobého strategického plánu. Změna nastavení již frustrovaných pracovníků z nezájmu v důsledku například syndromu vyhoření v jejich aktivní a iniciativní výkon pochopitelně vyžaduje dlouhodobou a důkladnou stimulaci ze strany organizační složky. Program je způsobilý být po stanoveném období, ale i během něho vyhodnocován, je určen k úpravě cílů, strategií i samotného programu a je předpokládán jeho revidované prodloužení na základě zjištěné situace, například o jinak dlouhé časové období. Kromě toho, výchozí stav ve zkoumané organizační složce nelze na základě zjištěného považovat za alarmující, či výrazněji znepokojivý. Program a všechna doporučení jsou zpracována zejména za účelem zvýšení pracovní spokojenosti zdrojů, které jsou organizaci nejdražší a zejména nenahraditelné.

Dále autorka vnímá přidělení značného množství nových úkolů nadřízeným pracovníkům, kteří by mohli argumentovat nedostatkem časových možností pro naplňování některých navrhovaných procesů (například „one to one“ schůzky).

Cesta pro eliminaci této obavy by mohla spočívat v analýze dosavadních pravidelných povinností a dílčích úkolů vedoucích pracovníků a v případech, kde je to možné restrukturalizaci některých jejich úkolů například delegací na jiné pracovníky apod. Mohlo by tak dojít například k úpravě, či ideálně regulaci některých ryze administrativních a byrokratických povinností vedoucích pracovníků.

Pro případ sestavení a realizace tohoto, či obsahově obdobného motivačního programu v prostředí organizační složky, je možné pokusit se o hrubý odhad jeho finanční náročnosti následovně. Kromě měsíčních nákladů na personální zajištění tvůrčí skupiny ve výši do 400 tis. Kč je třeba kalkulovat i s některými mechanismy, či nástroji z jednotlivých oblastí programu, které by mohly být zavedeny. Zavedení průměrného stabilizačního příplatku pro řadové příslušníky by znamenalo vyčlenění měsíčně přes 160 tis. Kč z rozpočtu organizační složky. Pokud by měla organizační složka možnost vyslyšet hlasy příslušníků žádajících vyšší finanční ohodnocení a navýšila by průměrný příjem řadových příslušníků o cca 10 %, přestože obecně jsou s výši příjmů spíše spokojeni, stálo by to složku ročně zhruba 30 mil. Kč.

Z důvodu průměrného finančního odměňování všech příslušníků za řádné plnění jejich služebních povinností kvartálně, by organizační složka po dobu motivačního programu potřebovala vyčlenit dalších cca 4 mil. Kč. Pokud by se k těmto odměnám přičetly ještě odměny vázané na novým způsobem prováděné každoroční služební hodnocení, v r. 2024 by organizační složka potřebovala pro příslušníky necelých 170 tis. Kč. V tomto případě autorka demonstrativně kalkulovala s příslušníky včetně vedoucích, kteří v dotazníkovém šetření uvedli, že jejich výkon je vždy stoprocentní bez ohledu na stimulaci jejich výkonu, neboť se domnívá, že takoví pracovníci skutečně vykonávají kvalitní a chvályhodnou službu v souladu s hodnotami a cíli PČR a velmi pravděpodobně by dle nového hodnocení mohli dosáhnout nadstandardního hodnocení. Vzhledem k množství nových povinností vedoucích pracovníků by se jejich příplatek za vedení mohl

taktéž zvýšit o 10 %, což by pro organizační složku znamenalo navýšení ročních výdajů o necelý 0,5 mil. Kč. Nabídky aktivit podporující seberozvoj příslušníků jsou velmi variabilní a jejich cena je také proměnlivá v čase, nicméně při ročním využití čtyř různých druhů kurzů využitelných v dané organizační složce by náklady na účast pětiny příslušníků činilo přes 80 tis. Kč. Celkem by se tedy finanční náročnost motivačního programu stanoveného na šest let a jím navržených změn pro danou organizační složku pohybovala zhruba přes 200 mil. Kč. Pokud by se k této částce přičetla ještě již výše teoreticky vyčíslena stavba nové služebny, která se však autorce nejeví jako prioritní, bylo by pak nutné navýšení rozpočtu pro následujících šest let o cca 300 mil. Kč.

## Závěr

Práce přehledně rozebírá možnosti strategického motivování příslušníků konkrétní organizační složky PČR, a to zejména z důvodu uvědomování si důležitosti této oblasti pro PČR jako celek, ale zejména za účelem možné inspirace organizační složky k uchopení problematiky dlouhodobé stabilizace, či výkonnosti lidského faktoru a poskytnutí jí za tímto účelem návrh některých prvotních časově i finančně nenáročných kroků a nástrojů ke změně uvnitř organizace. V závěru práce jsou poznatky získané jak z teoretické, tak však zejména z analytické části uplatněny zpracováním uceleného personalizovaného návrhu motivačního systému, resp. programu pro danou organizační složku včetně možných pozměňovacích a budoucích doporučení.

Analytická část přibližuje v maximálním možném rozsahu zařazení a způsob fungování vybrané organizační složky v PČR včetně stavu její personální situace, konkrétně stav i průběh zajišťování lidských zdrojů, jejich rozvoje i řízení jejich výkonu a motivační akcenty s těmito oblastmi související. Při zpracovávání práce autorka narazila na nedostatek, absenci formální podoby, či nedostupnost značné části koncepčních materiálů dané organizační složky. Vzhledem ke vztahu přímého podřízení organizační složky vůči Policejnímu prezidiu České republiky byly za účelem získání některých dat využity právě tyto materiály.

Během, co do sběru odpovědí úspěšného, průzkumného šetření mezi řadovými příslušníky byly stanoveny hypotézy na základě rešerše dostupných strategických materiálů, informací získaných během zpracování analytické části a v neposlední řadě rozhovorů s příslušníky dané organizační složky, které se poměrně překvapivě ze dvou třetin nepotvrdily. U vedoucích příslušníků se stejným způsobem stanovené hypotézy naopak ukázaly být ze tří čtvrtin pravdivé. Důvodem pro odchylky mezi očekávanými a reálnými výsledky zejména řadových příslušníků je dle autorky pro analytickou část využití hierarchicky byt nadřazených materiálů a dokumentů Policejního prezidia ČR místo byt

neexistujících, avšak skutečnou personální situaci věrněji by zachycujících dokumentů konkrétní organizační složky.

Finální podoba střednědobého motivačního programu včetně jeho grafického znázornění, či řádkového harmonogramu lze organizační složce minimálně doporučit k nahlédnutí jako podnětu diskuse mezi jejími pracovníky, ideálně je samozřejmě doporučeno jeho zavedení, třebaže jako pilotního projektu na konci kterého mohou být zjištěny jiné a pravděpodobně vhodnější personalizované nástroje. Realizace je však reálně podmíněna schopností kompetentních pracovníků spatřovat dlouhodobé a kvalitativní přínosy existence programu pro celou organizační složku, ale zejména pro ně samotné.

## Seznam použité literatury

### MONOGRAFIE

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024714073.
2. ATKINSON, Rita L. *Psychologie. Druhé aktualizované vydání*. Přeložil Erik HERMAN, Miroslav PETRŽELA, Dagmar BREJLOVÁ. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611690.
4. BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 9788085839456.
5. BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 9788071692300.
6. COOK, W. Curtis; Phillip L. HUNSAKER. *Management and organizational behavior. Third edition*. New York. McGraw-Hill. 2001. ISBN 0-07-239662-8.
7. CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály. *Flow: o štěstí a smyslu života*. Přeložila Eva HAUSEROVÁ. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0918-8.
8. ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. Praha. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2010. ISBN 9780086723945.



9. DONNELLY, James H.; GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 9788071694229.
10. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
11. HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. Praha: Victoria publishing, 1995. ISBN 9788085865134.
12. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání*. Praha: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
13. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd.* Praha: Management Press, 2001. ISBN 9788072610334.
14. MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 9788071694250.
15. MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada, 2021. ISBN 9788027130054.
16. MILLER, Alex (1999). *Strategic management. Third edition*. Publisher Craig Beytien. ISBN 9780070430143.
17. MINTZBERG, Henry, Bruce W. Ahlstrand and Joseph Lampel (eds.). *Strategy bites back: It is a lot more, and less, than you ever imagined*. Pearson Education, 2005. ISBN 978-0131857773.
18. MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 9788073802301.

19. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. ISBN 9788020005922.
20. PLAMÍNEK, Jiří a FIŠER, Roman. *Řízení podle kompetencí*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2005. ISBN 8024710749.
21. RUE, W. Leslie; Lloyd L. BYARS. *Management. Skills and application, 7<sup>th</sup> edition*. Irwin.1995. ISBN 0-256-12541-4.
22. SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024748191.
23. SOANES, C., A. STEVENSON. (2003) *Oxford Dictionary of English. 2nd edition*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 0-19-8613474.
24. STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 8085424924.
25. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273.
26. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 9788072610297.
27. VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Ol'ga. *Management: teorie a praxe v informační společnosti. 4. rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2001. ISBN 9788072610419.
28. VODÁČEK, Leo a Ol'ga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

29. WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 9788085605457.

## ZÁKONNÁ ÚPRAVA

30. Zákon č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v posledním znění

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

31. Aktualne.cz: *největší důvěru Čechů má policie, armáda a banky. Nejméně věří politikům a církvím* [online]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/duvera-pruzkum-cvvm/r~734effa006d411eeb1f50cc47ab5f122/>

32. AL-TKHAYNEH, Khawlah; Sebastian KOT; Viktor SHESTAK. Motivation and demotivation factors affecting productivity in public sector. *Administratie si Management Public*. [online]. 2019, č. 33. DOI: 10.24818/amp/2019.33-05. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/337607999\\_Motivation\\_and\\_demotivation\\_factors\\_affecting\\_productivity\\_in\\_public\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/337607999_Motivation_and_demotivation_factors_affecting_productivity_in_public_sector)

33. Apa.org: *the intrinsic motivation of Richard Ryan and Edward Deci*. [online]. 2017. Dostupné z: <https://www.apa.org/members/content/intrinsic-motivation>

34. BESPALOVA, Natalja A., Natalja Y. KARGINA, Peter V. KURENKOV. *The Situational Approach for the Railway Management at Dispatching Workplace Level v: Rozvoj ľudského potenciálu. Zborník vedeckých prác.* [online]. Žilina. Žilinská univerzita v Žiline. 2013. ISBN: 978-80-554-0711-1. Dostupné z: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/ConfHPM2013/subory/Conf-HPD-2013-Zilina.pdf>
35. BLAŠKOVÁ, Martina; Rudolf BLAŠKO. *Motivation policies in the public sector of the Slovak republic.* [online]. 2010, č. 32. ISSN 2029-2872. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1426714416?parentSessionId=s5isTKbuVjOWkM>
36. DECI, Edward, Richard M. RYAN. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, edited by Elliot Aronson. Springer. [online]. 1985. ISBN 978-1-4899-2273-1. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/316807278\\_Intrinsic\\_Motivation\\_and\\_Self-Determination\\_in\\_Human\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/316807278_Intrinsic_Motivation_and_Self-Determination_in_Human_Behavior)
37. Deník.cz: *armáda a policie i letos verbují tisíce lidí, většina vypadne v psychotestech* [online]. Dostupné z: [https://www.denik.cz/z\\_domova/armada-policie-nabor-psychotesty-20220110.html](https://www.denik.cz/z_domova/armada-policie-nabor-psychotesty-20220110.html)
38. Exeter.ac.uk: *designing your own workspace improves health, happiness and productivity* [online]. [cit.1.3.2011]. Dostupné z: [https://news-archive.exeter.ac.uk/featurednews/title\\_98638\\_en.html](https://news-archive.exeter.ac.uk/featurednews/title_98638_en.html)

39. HECKHAUSEN, Jutta. The Motivation-Volition Divide and Its Resolution in Action-Phase Models of Developmental Regulation. *Research in Human Development*. [online]. 2007, č. 4. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/232884542\\_The\\_Motivation-Volition\\_Divide\\_and\\_Its\\_Resolution\\_in\\_Action-Phase\\_Models\\_of\\_Developmental\\_Regulation](https://www.researchgate.net/publication/232884542_The_Motivation-Volition_Divide_and_Its_Resolution_in_Action-Phase_Models_of_Developmental_Regulation)
40. JEDINÁK, Petr, Marek ČANDÍK. *The Situational Approach for the Railway Management at Dispatching Workplace Level v: Rozvoj ľudského potenciálu. Zborník vedeckých prác*. [online]. Žilina. Žilinská univerzita v Žiline. 2013. ISBN: 978-80-554-0711-1. Dostupné z: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/ConfHPM2013/subory/Conf-HPD-2013-Zilina.pdf>
41. JOY, Manu Melwin. Leadership & Motivation 3.0. A new dimension on workplace motivation. *Pallikkutam*. [online]. 2019, č. 56. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/341867083\\_Leadership\\_Motivation\\_30\\_-\\_A\\_new\\_dimension\\_on\\_workplace\\_motivation?](https://www.researchgate.net/publication/341867083_Leadership_Motivation_30_-_A_new_dimension_on_workplace_motivation?)
42. KLEIN, Martin. Richard M. Ryan and Edward L. Deci: Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. *Sociologický časopis /Czech Sociological Review*. [online]. 2019, vol. 55, n. 3. Dostupné z: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2019/03/12.pdf>
43. M.praha16.eu: *slavnostní předání policejní služebny* [online]. Dostupné z: <https://m.praha16.eu/2021-10-04-Slavnostni-predani-policejni-sluzebny-v-Korune.html>

44. Mvcr.cz: *úspěch ministra Hamáčka: Policisté v regionech s největším podstavem získají od srpna stabilizační příplatek* [online]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/uspech-ministra-hamacka-policiste-v-regionech-s-nejvetsim-podstavem-ziskaji-od-srpna-stabilizacni-priplatek.aspx>
45. OHMAE, Kenichi. *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. [online]. Japonsko: McGraw Hill.1982. ISBN 9780070479043.
46. *Online.visual-paradigm.com: what is Ohmae's 3C Model* [online]. Dostupné z: <https://online.visual-paradigm.com/knowledge/strategic-analysis/what-is-ohmaes-3c-model/>
47. PETROVA, M., Koval, V., TEPABICHAROVA, M., ZERKAL, A., RADCHENKO, A., BONDARCHUK, N. *The interaction between the human resources motivation and the commitment to the organization. Journal of Security and Sustainability Issues*. [online]. 2020. vol. 9. n. 3. ISSN 2029-7025. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/340544769\\_THE\\_INTERACTION\\_BETWEEN\\_THE\\_HUMAN\\_RESOURCES\\_MOTIVATION\\_AND\\_THE\\_COMMITMENT\\_TO\\_THE\\_ORGANIZATION](https://www.researchgate.net/publication/340544769_THE_INTERACTION_BETWEEN_THE_HUMAN_RESOURCES_MOTIVATION_AND_THE_COMMITMENT_TO_THE_ORGANIZATION)
48. Policie.cz: *dokumenty Policie České republiky: Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027* [online]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/dokumenty-policie-ceske-republiky.aspx>
49. Policie.cz: *dokumenty Policie České republiky: Plán genderové rovnosti Policie ČR 2023-2025* [online]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/dokumenty-policie-ceske-republiky.aspx>
50. Policie.cz: *etický kodex Policie České republiky* [online]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/eticky-kodex-policie-ceske-republiky.aspx>

51. Policie.cz: *motivační program pro policisty sloužící na území hl. m. Prahy a Středočeského kraje* [online]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/motivacni-program-pro-policisty-slouzici-na-uzemi-hl-m-prahy-a-stredoceskeho-kraje.aspx>
52. Policie.cz: *početní stavy příslušníků Policie České republiky* [online]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/zverejnene-informace-2023-pocetni-stavy-prislusniku-policie-ceske-republiky.aspx>
53. Policie.cz: *práce 158x jinak: Nabízíme* [online]. Dostupné z: <https://nabor.policie.cz/clanek/nabizime.aspx>
54. Policie.cz: *rozpočet Policie ČR* [online]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/rozpocet-policie-cr.aspx>
55. Policie.cz: *úřad služby kriminální policie a vyšetřování* [online]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/urad-sluzby-kriminalni-policie-a-vysetrovani.aspx>
56. Policie.cz: *vyhodnocení činnosti SKPV: Zpráva SKPV za rok 2022* [online]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/vyhodnoceni-cinnosti-skpvc.aspx>
57. PORTER, M. E. *"What Is Strategy?"* [online]. Harvard Business Review 74, no. 6 (November–December 1996). Dostupné z: [https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf)
58. Pruvodcepodnikanim.cz: *generace Z nastupuje na pracovní trh: jaké jsou její nároky na zaměstnání?* [online]. 2022. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/generace-z-naroky-na-zamestnani/>

## MATERIÁLY POLICEJNÍHO PREZIDIA ČR

59. Odbor personální Policejního prezidia ČR. *Možnost využití 1. TT při nesplnění testů fyzické způsobilosti u uchazečů s dosaženým maturitním a vyšším vzděláním*. Praha. 2023. Dostupné u: Odboru personálního PP PČR, oddělení náboru a personální stabilizace.
  
60. Ministerstvo vnitra. *Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020: IMPLEMENTAČNÍ PLÁN PRO STRATEGICKÝ CÍL 4: Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě*. Praha. 2017. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické koordinace PP ČR.
  
61. Policejní prezidium ČR. *Strategie řízení lidských zdrojů Policie ČR*. [online]. Praha. 2018. Dostupné u: Oddělení koncepce a strategické prevence PP PČR.