

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra psychologie**



**Diplomová práce**

**Motivace pracovní činnosti**

**Bc. Miroslav Bezstarosta**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Miroslav Bezstarosta

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Motivace pracovní činnosti

Název anglicky

Work motivation

---

### Cíle práce

Cílem práce je zpracování návrhu studie na téma: "Motivace příslušníků VS ČR". Zjištění a posouzení současného stavu motivace k pracovní činnosti ve služebním poměru u příslušníků bezpečnostního sboru Vězeňské služby České republiky, zda jsou příslušníci dostatečně motivováni, jaké druhy motivace v tomto prostředí mají na příslušníky VS nejvýznamnější vliv. Jakým způsobem je motivace uskutečňována a do jaké míry motivace na příslušníky působí. Dále jaké motivační nástroje a jakým způsobem je lze v organizaci použít, co je na motivaci v organizaci pozitivního a co je třeba udržet a posílit.

### Metodika

Práce bude rozdělena do dvou částí – části teoretické a praktické. První část bude vypracována na základě literatury týkající se motivace, zákonů a nařízeních vztahujících se k Vězeňské službě České republiky. Podkladem pro vypracování druhé části diplomové práce budou použity výsledky šetření pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření s využitím otázek s uzavřeným, polo uzavřeným i otevřeným charakterem a rozhovory provedené u příslušníků.

#### Doporučený rozsah práce

xxx

#### Klíčová slova

motivace, stimuly, služební poměr, pracovní činnost, potřeby, stres, manažer, VS ČR, řízení lidských zdrojů, personalistika

---

#### Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA PSYCHOLOGIE, – KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování. II. část, Skripta k předmětu Psychologie organizačního chování*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2006. ISBN 80-213-1479-6.

KOLMAN, L. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie osobnosti*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-34-9.

NAKONEČNÝ, M. – ZÁTKA, P. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

---

#### Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

#### Vedoucí práce

doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.

#### Garantující pracoviště

Katedra psychologie

---

Elektronicky schváleno dne 5. 12. 2016

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 6. 12. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2017

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Motivace pracovní činnosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 20. března 2017

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce doc. PhDr. Lud'ku Kolmanovi CSc. za odbornou pomoc a užitečné rady, které mi poskytl při psaní diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat mé blízké rodině, která mi dodávala sílu, motivaci a která mě po celou dobu studia neustále podporovala.

# Motivace pracovní činnosti

## Souhrn

V této práci jsou nejprve vysvětlena teoretická východiska a základní pojmy problematiky motivování, kterým je potřeba porozumět pro pochopení následné praktické části. Tato práce má za cíl identifikovat faktory motivující pracovní činnost u zaměstnanců bezpečnostního sboru, ve služebním poměru VS ČR. Teoretická část se zabývá teoriemi motivace, motivačními technikami včetně stanovení cílů a komunikace, motivační typy lidí, dále osobností člověka, působením stresu na motivaci a výkonnost, odměňováním a ovlivňováním zaměstnanců.

V druhé části diplomové práce je nejprve představena konkrétní organizace, ve které byl zpracován kvalitativní a kvantitativní výzkum. K šetření byly použity, částečně řízené rozhovory s předem připravenými otázkami a dotazníkové šetření s využitím otázek s uzavřeným, polouzavřeným a otevřeným charakterem, u příslušníků VS ČR. Výzkum je zaměřen i na zjištění faktorů, které ovlivňují jejich pracovní činnost od jejich nástupu k Vězeňské službě, až do současné doby a případně, které vedou k ukončení služebního poměru. Při výzkumu je sledována i osobnost jednotlivých příslušníků a v neposlední řadě se zabývá působením stresu na pracovní činnost a soukromí příslušníků s výhodami a nevýhodami, které přináší služební poměr.

**Klíčová slova:** motivace, stimuly, služební poměr, pracovní činnost, potřeby, stres, manažer, VS ČR, řízení lidských zdrojů, personalistika.

# Work motivation

## Summary

At first in this work there are explained the theoretical concepts and names of basic motivation what are need for understanding to next practical part of this dissertation work. The target of this work is to identify motivation factors of work for employees of the security service as state force at the Prison Service of the Czech Republic. The theoretical part deals with theories of motivation, motivational techniques, including goal setting and communication, motivational types of people, also personalities of human, the results of stress on motivation and performance, remuneration and influencing employees too.

In the second part of the Thesis is at first introduced exact organization where was processed through qualitative and quantitative research. The survey used, partly structured interviews with prepared questions and surveys using by questions with a closed and semi-closed and open character to Prison Service members. Research is focused to finding out factors which affect their work since moment they are coming work to the Prison Service until present time, and also wish find causes for their finish work in the service. During research is monitored personality of the individual members of security service and finally deals with the effects of stress at work and privacy of members with the advantages and disadvantages, which brings work in to state service job.

**Keywords:** motivation, incentive, official employment, contract, claim, stress, manager, Prison Service of the Czech Republic, human resources management, personnel management.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>14</b>
2.1 Cíl práce .....	14
2.2 Metodika práce.....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Význam pojmů .....	16
3.2 Motivace a stimuly .....	24
3.3 Druhy teorií motivace .....	25
3.4 Teorie poznání motivačních příčin – teorie zaměřené na obsah .....	26
3.4.1 Výkonová motivace .....	26
3.4.2 Teorie instrumentality .....	26
3.4.3 Maslowova teorie potřeb .....	27
3.4.4 Herzbergova teorie motivujících a demotivujících faktorů .....	28
3.4.5 McGregorova teorie X a Y .....	29
3.4.6 Alderferova teorie tří kategorií potřeb – ERG .....	30
3.5 Kognitivní teorie – teorie zaměřená na proces.....	30
3.5.1 Teorie spravedlnosti.....	30
3.5.2 Teorie psychologického zmocnění .....	32
3.5.3 Skinnerova teorie zesílených vjemů .....	34
3.5.4 Vroomova teorie exspektace – očekávání .....	35
3.5.5 Model teorie očekávání rozvinutý Porterem a Lawlerem.....	36
3.5.6 Teorie motivace stanovením cílů.....	37
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>38</b>
4.1 Základní informace o organizaci.....	38
4.2 Hlavní úkoly VS ČR a organizační struktura.....	38
4.3 Služební poměr příslušníka VS ČR.....	39
4.4 Způsoby motivace ve VS ČR.....	43
4.4.1 Vedení lidí.....	43
4.4.2 Motivační techniky u VS ČR.....	45
4.5 Metody výzkumu .....	49
4.5.1 Techniky sběru dat.....	49
4.5.2 Výběrový soubor respondentů .....	50
4.5.3 Cíle výzkumu .....	51
4.5.4 Charakteristika rozhovoru.....	52
4.6 Vyhodnocení rozhovorů.....	53



4.6.1	Výsledky rozhovoru s kolegou označeným - subjekt A. ....	62
4.6.2	Výsledky rozhovoru s kolegou označeným - subjekt B .....	63
4.6.3	Výsledky rozhovoru s kolegou označeným - subjekt C .....	64
4.6.4	Výsledky rozhovoru s kolegou označeným - subjekt D .....	65
4.6.5	Výsledky rozhovoru s kolegou označeným - subjekt E.....	66
4.6.6	Výsledky rozhovoru s kolegou označeným - subjekt F.....	67
4.7	Dotazníkové šetření.....	68
4.7.1	Zpracování dotazníku .....	68
4.7.2	Vyhodnocení dotazníků .....	68
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>76</b>
5.1	Zhodnocení výsledků .....	76
5.2	Doporučení.....	78
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>82</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>86</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Maslowova pyramida lidských potřeb (podle Atkinsona) .....	28
Obrázek 2 - Model motivace .....	36
Obrázek 3 - Mapa organizačních jednotek VS ČR.....	39
Graf 1 - Složení příslušníků věznice.....	51
Graf 2 - Znázornění tabulky 4.....	54
Graf 3 - Znázornění tabulky 7.....	55
Graf 4 - Znázornění tabulky 9.....	56
Graf 5 - Znázornění tabulky 10.....	57
Graf 6 - Znázornění tabulky 12.....	58

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Počty příslušníků věznice .....	51
Tabulka 2 - Věk respondentů.....	53
Tabulka 3 - Délka služby ve věznici.....	53
Tabulka 4 - Co tě motivovalo, abys šel/šla sloužit do věznice? .....	53
Tabulka 5 - Vyhovuje ti prostředí, ve kterém vykonáváš svoji činnost?.....	54
Tabulka 6 - Vnímáš na svém pracovišti nějakou motivaci, která ovlivňuje tvůj pracovní výkon?.....	54
Tabulka 7 - Pociť(a) si při příchodu na své současné místo nějaké problémy? .....	55
Tabulka 8 - Vyhovuje ti rozvržení tvé pracovní doby? .....	55
Tabulka 9 - Nevadí ti skupinový charakter tvého pracovního zařazení?.....	56
Tabulka 10 - Máš pocit, že jsi za svou vykonávanou činnost řádně ohodnocen(a)? .....	56
Tabulka 11 - Co považuješ za největší výhodu tvého zařazení ve věznici? .....	57
Tabulka 12 - Co je naopak pro tebe největší nevýhodou této činnosti? .....	57
Tabulka 13 - Jakých cílů by si chtěla(a) ve služebním poměru dosáhnout?.....	58
Tabulka 14 - Jak hodnotíš systém odměňování ve tvé věznici? .....	58
Tabulka 15 - Motivuje tě tvůj přímý nadřízený dostatečně? .....	59
Tabulka 16 - Co na tebe působí jako největší motivační prvek při výkonu tvého povolání? .....	59
Tabulka 17 - Jsi motivován(a) spíše pozitivní nebo negativní motivací?.....	60
Tabulka 18 - Co nebo jaká motivace by tě vedla ke zvýšení tvého pracovního výkonu? ...	60
Tabulka 19 - Vnímáš při výkonu své činnosti nějakou motivaci od kolegů?.....	60
Tabulka 20 - Bereš své současné zařazení jako odrazový můstek pro další profesní růst? .	61
Tabulka 21 - Motivuje tě výkon tvých kolegů ke zlepšení tvých schopností, znalostí a dovedností? .....	61
Tabulka 22 - Pohlaví respondentů .....	68
Tabulka 23 - Dosažené vzdělání respondentů .....	68
Tabulka 24 - Funkční zařazení respondentů .....	69
Tabulka 25 - Délka služebního poměru .....	69

Tabulka 26 - Jakých výsledků jste dosáhl/a v posledním služebním hodnocení? .....	69
Tabulka 27 - Pokud je Vaše služební hodnocení negativní? .....	70
Tabulka 28 - Vystihuje služební hodnocení Vaše skutečné služební výkony objektivně? .....	70
Tabulka 29 - Je podle Vás služební hodnocení dobře propracované? .....	71
Tabulka 30 - Shledáváte služební hodnocení za důležité, ke zlepšení Vašeho služebního výkonu? .....	71
Tabulka 31 - Ovlivnilo by zrušení služebního hodnocení Váš služební výkon? .....	71
Tabulka 32 - Jste seznámen/a podle jakého systému jste finančně odměňován/a? .....	72
Tabulka 33 - Motivuje Vás finanční odměna ke zlepšení služebního výkonu? .....	72
Tabulka 34 - Opustil/a byste své současné služební místo, pokud by Vám byla dána lepší finanční nabídka z civilního sektoru? .....	72
Tabulka 35 - Vykonáváte svoji činnost v dobrém kolektivu? .....	73
Tabulka 36 - Berete své kolegy za své přátele/kamarády? .....	73
Tabulka 37 - Je na Vašem pracovišti vzájemná pomoc a spolupráce samozřejmostí? .....	73
Tabulka 38 - Zná Váš přímý nadřízený co je obsahem Vaší činnosti? .....	73
Tabulka 39 - Rozhoduje Váš přímý nadřízený spravedlivě? .....	74
Tabulka 40 - Umí Váš přímý nadřízený pochválit? .....	74
Tabulka 41 - Jsou Vám sdělovány důležité informace, které potřebujete k výkonu svého povolání? .....	74
Tabulka 42 - Informace, které získáte, jsou Vám jasné a srozumitelné? .....	74
Tabulka 43 - Jsou informace předávány včas? .....	74
Tabulka 44 - Naplňuje vás činnost, kterou vykonáváte? .....	75
Tabulka 45 - Jsou na Vás kladeny požadavky, které odpovídají Vaším schopnostem? .....	75

# 1 Úvod

Tématem této diplomové práce je motivace pracovní činnosti. Podnětem pro zpracování této práce na výše uvedené téma je, že motivace je podstatnou a neopomenutelnou součástí celého lidského života. Vzhledem k tomu je dnes toto téma velmi diskutováno a to nejen odborníky v oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů, ale celou veřejností. Jako příslušník Vězeňské služby České republiky (dále jen VS ČR) jsem si toto téma vybral, jelikož je mi velmi blízké a přímo se mě dotýká. U zaměstnanců ve služebním poměru je o to složitější řízení lidských zdrojů, jelikož veškerá organizace činností a vztahy uvnitř VS ČR, vycházejí na základě zákona o služebním poměru.<sup>1</sup> Nejen tento zákon omezuje a v některých případech i zbavuje příslušníka některých práv a svobod, ale zároveň mu ukládá i řadu povinností. V současné době, kdy jsou kladeny velké požadavky ze strany nadřízených na profesionalizaci příslušníků vězeňské služby, je účelné hlouběji prozkoumat, jak na tento tlak reagují.

Zda při opakovaném snižování stavu zaměstnanců a finančního rozpočtu, jsou příslušníci ochotni vykonávat svou profesi za méně peněz a více vykonávané činnosti? Diplomová práce je zaměřena na základní podstatu motivace. Jsou zde uvedeni motivační činitelé, které by mohli posílit či ovlivnit především pracovní motivaci. Vzhledem k tomu, že výzkum probíhal v organizaci, která je součástí státní správy, je nutné se s těmito specifiky Vězeňské služby České republiky seznámit. Práce využívá prostředky motivace, kterými lze v této organizaci disponovat. V důsledku této specifikace je potřeba čerpat z dostupných literárních zdrojů, interních předpisů a nařízení a v neposlední řadě ze zkušeností samotného autora.

Druhá část této práce se zabývá výzkumem, který byl proveden v jedné z 35 věznic, které se nachází v České republice. Výzkumný vzorek respondentů je představen po stanovení cíle výzkumu. Je popsána technika sběru dat a vyhodnocení výsledků z praxe. Účelem tohoto výzkumu bylo nahlédnutí na aktuální stav motivace k výkonu pracovní činnosti a využívání motivačních prvků u příslušníků pracujících ve věznicích. Zaměření této práce je především v oblastech odměňování, osobního hodnocení, komunikace na pracovišti a v neposlední řadě samotného obsahu činnosti příslušníků a jejich motivace k jejímu vykonávání.

---

<sup>1</sup> Česko. Zákon č. 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníku bezpečnostních sborů.

Při empirickém sběru dat byla zvolena forma dotazovacích technik a tou byl anonymní dotazník a zároveň byly použity i částečně řízené rozhovory. Na závěr celého výzkumu bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření a částečně řízené rozhovory.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je zpracování návrhu studie na téma: „Motivace příslušníků VS ČR“. Zjištění a posouzení současného stavu motivace k pracovní činnosti ve služebním poměru u příslušníků bezpečnostního sboru Vězeňské služby České republiky, zda jsou příslušníci dostatečně motivováni, jaké druhy motivace v tomto prostředí mají na příslušníky VS nejvýznamnější vliv. Jakým způsobem je motivace uskutečňována a do jaké míry motivace na příslušníky působí. Dále jaké motivační nástroje a jakým způsobem je lze v organizaci použít, co je na motivaci v organizaci pozitivního a co je třeba udržet a posílit. Vzhledem k rozsahu této práce byla vybrána jedna nejmenovaná věznice, ve které sloužím a mohu tak využít svých letitých zkušeností u VS ČR.

Moji snahou je i stanovení dílčích cílů, které by měly identifikovat faktory ovlivňující pracovní činnost příslušníků od jejich nástupu k ozbrojenému sboru, až po současnost. Jaké faktory je ovlivnily, aby šli sloužit do věznice? Do jaké míry jim vyhovuje prostředí, které si vybrali k výkonu své činnosti? Jaké si stanovili při výkonu svého povolání cíle? Jak moc jsou respondenti motivováni k dalšímu výkonu a to nejen svými nadřízenými, ale i kolegy kolem nich? Jak hodnotí odměňování ve své organizaci? Vzhledem ke specifčnosti povolání v jedné z ozbrojených složek státu bude sledována osobnost příslušníka a v neposlední řadě jeho spokojenost při výkonu jeho povolání ve vybrané organizaci.

### **2.2 Metodika práce**

Práce je rozdělena do dvou částí – části teoretické a části praktické. První část je vypracována na základě odborné literatury týkající se motivace, která definuje teoretická východiska. Vysvětluje základní pojmy, jako jsou například motivace, stimuly, potřeby, stres a vybrané motivační teorie. V druhé části se nejdříve seznámíme s VS ČR, abychom měli lepší obraz o prováděném šetření a motivačními faktory, které jsou u příslušníků věznice využívány. Pro výzkum budou použity takové metody zpracování dat, které nám umožní zkoumání a objektivní vyhodnocení stanovených cílů. Podkladem pro vypracování

druhé části diplomové práce jsou použity výsledky šetření pomocí kvantitativní a kvalitativní metody.

Pro kvantitativní metodu bude využito dotazníkového šetření s využitím otázek s uzavřeným, polozavřeným i otevřeným charakterem.

Pro kvalitativní přístup budou použity částečně řízené rozhovory provedené u kolegů, které dobře znám a jsem s nimi v každodenním styku na jednom oddělení. Je to jedna z nestandardizovaných metod, ale věřím, že vzhledem k mým zkušenostem a znalostem prostředí a lidí v něm, bude velkým přínosem pro daný výzkum.

### 3 Teoretická východiska

V teoretických východiscích jsou uvedeny některé z teorií motivace a motivační techniky. Ke zjištění spokojenosti příslušníků a jejich služebního výkonu je důležité se seznámit s některými pojmy, které jsou v diplomové práci uvedeny. Jedná se například o pojem motiv, potřeby, návyky, ideály, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, stres, motivace a stimuly. Tyto potřeby ovlivňují člověka při výkonu jeho činnosti.

#### 3.1 Význam pojmů

##### Motiv

Schmidrbauer uvádí: „*Pohnutka lidského jednání prožívaná jako → pocit → přání nebo → afekt. Lze rozlišovat primární (přirozeně dané) a sekundární (kulturně dané, naučené) motivy → potřeby.*“<sup>2</sup> Slovo motiv je odvozeno od latinského slova **movere**, což znamená hýbat, pohybovat. Zjednodušeně se dá říci, že motiv je něco, co nás **vede do pohybu**. Slovo motiv naznačuje, že v nás něco pracuje a pohání nás kupředu. Tím co nás vede k jednání určitým způsobem může být potřeba, touha nebo emoce. Jakkoliv budou tyto vnitřní impulzy silné, nebudou efektivní, dokud se ze své vlastní vůle nepřimějeme k pohybu. Z toho vyplývá, že právě **vůle je rozhodujícím faktorem**, který nás záměrně iniciuje k vybrané akci.<sup>3</sup>

Motiv je základním prvkem užívaným ve všech motivačních teoriích. Motiv je vnitřní dispozice, která iniciuje proces motivace. Chápeme ho jako naši vnitřní psychickou sílu, která nás pohání určitým směrem. Sílu, která nás „vyhecuje“ a nadále nás udržuje aktivní, dokud nedosáhneme svého stanoveného cíle. Každý motiv má svůj vlastní směr a intenzitu, která nám dodává sílu a energii k dosažení námi předpokládaných a očekávaných výsledků. Dalo by se říci, že se jedná o nějakou pohnutku, důvod k jednání, rozhodnutí či aktivitu, která nám udává směr, tj. energizující prvky.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> SCHMIDBAUER, W. *Psychologie, Lexikon základních pojmů*. 1994, s. 84.

<sup>3</sup> ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004, s. 14.

<sup>4</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996, s. 170.



Motivy k práci lze z psychologického hlediska rozdělit do těchto skupin:

- **Intrinsické** – vztahující se k samotné práci, např.: potřeba činnosti, kontaktu s druhými, výkonu, touha po moci, seberealizace,
- **Extrinsické** – nejsou spjaty přímo s vykonávanou prací, např. potřeba peněz, jistoty, sociálních kontaktů, sexualita.<sup>5</sup>

Motivy, které na nás působí, můžeme vnímat dvojím způsobem a to pozitivně či negativně. Pokud vnímáme motivaci pozitivně je zřejmé, že budeme k zadanému úkolu a k jeho splnění přistupovat aktivně a v opačném případě motivace negativní se budeme snažit zadaným úkolům vyhnout. K pracovnímu výkonu nás přímo podněcují aktivní motivy, pro které vytváří prostor podporující motivy a v neposlední řadě motivy potlačující, které odvádějí naši pozornost od vykonávané činnosti.<sup>6</sup>

Každý z nás vnímá motivy různým způsobem a ne každého motivuje vidina velkých peněz. Mezi nejčastější motivy lze zahrnout:

- **peníze** – význam pro většinu lidí, snadná motivace při dostatku financí,
- **osobní postavení** – potřeba vést lidi, pýcha na dosažené postavení, u manažerů,
- **pracovní výsledky, výkon** – touha srovnávat se s ostatními, vyniknout,
- **přátelství** – důležitá atmosféra na pracovišti, pro někoho důležitější než finance,
- **jistota** – nízké riziko, upřednostnění malého, ale jistého výdělku,
- **odbornost** – preference profesionálního rozvoje,
- **samostatnost** – motivem je dělat si vše po svém bez zásahu nadřízeného,
- **tvorivost** – možnost přemýšlet a vymýšlet nové věci.<sup>7</sup>

### **Osobnost**

Osobnost je v psychologii chápána jako tzv. **hypotetický konstrukt**. Vzhledem k tomu, že se v psychologii nedospělo k jednotnému pojetí, tak dnes máme kolem patnácti

---

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. *A handbook of personnel management practice*. 1996, s. 299.

<sup>6</sup> TOTH, D. *Personální management*. 2010, s. 370.

<sup>7</sup> ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnou*. 2008, s. 201.

reprezentativních pojetí osobnosti, která ovšem závisí na pojetí psychologie samé, jejího předmětu a její metodologie.<sup>8</sup>

V biologické determinanci osobnosti je člověk nejen definován jako společenská bytost, ale také jako bytost biologická. Připomíná nám naše fyziologické potřeby a tělesné funkce. Souhrn základních biologických determinantů je označován jako konstituce.

Tato konstituce je vrozené uspořádání organismu, které tvoří především:

- *evolučně preformované programy chování*
- *dědičnost*<sup>9</sup>

### **Potřeby**

Potřebu lze popsat jako stav, který vznikl z nějakého nedostatku. Neuspokojení těchto nedostatků může v člověku vyvolat právě zmiňovanou potřebu, která ho bude směřovat k jejich uspokojení, z čehož vystává vynaložení potřebné aktivity k uklidnění tohoto stavu.

Při pocítění potřeby, je na samém začátku velmi důležité si uvědomit, proč ji vnímáme a jakým způsobem a pokud dojde k naplnění této potřeby, jaké budou její následky a důvody, které nás vedly k jejich uspokojení.

Každá lidská bytost má spoustu potřeb a při jejich uspokojování se setkává s velkým množstvím překážek, které více či méně ovlivňují nebo nám dokonce brání dosáhnout vysněného cíle. Z opakovaného neuspokojování těchto potřeb vznikají frustrace.

Při neukojení svých potřeb, v nás zůstává nahromaděna motivační energie. Při jejím nevybití pak lidé reagují na frustraci různým způsobem, např.:

- *zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),*
- *vzdávají se svého záměru (únik),*
- *vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),*
- *hledají náhradní cíle (sublimace),*

---

<sup>8</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 1997, s. 10.

<sup>9</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 1997, s. 20.

- *sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to, a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace),*
- *vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).<sup>10</sup>*

### **Návyky**

Návykem se stane činnost, kterou jedinec opakovaně vykonává. Většinou se tak děje při výkonu stejné či obdobné práce. Jako naučený vzorec chování můžeme chápat návyk, který nám říká, jak se máme zachovat v dané situaci. Neustálé opakování tohoto vzorce nás automatizuje a stává se pro nás stereotypem. „*Jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.*“<sup>11</sup> Za silný motivační účinek lze považovat ty návyky, které na nás působí kladně a posouvají nás dál.<sup>12</sup>

### **Ideály**

Za ideál se dá považovat námi přijatý vzor, se kterým se chceme zpodobnit. Vznik těchto ideálů je spjat především z působení sociálních faktorů na jedince, vlivem silných osobností nebo autorit ať už v rodině, ve škole či ve společnosti. Při vytváření ideálů mají na nás velmi významný vliv procesy učení, napodobování a identifikace. „*Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.*“<sup>13</sup>

Při dosahování našeho cíle je velmi podstatné ztotožnění s nějakou autoritou, která měla totožné či podobné cíle a dosáhla jich. Pokud se v našem okolí taková osoba vyskytuje a my na ní vidíme, že to jde, motivuje nás to a vede k lepším výkonům. Nicméně musím podotknout, že ne vždy tomu tak bývá. Někdy zjistíme, že náš vysněný ideál svého postavení nedosáhl vlastním přičiněním, úsilím ani přirozenou autoritou.

---

<sup>10</sup> BĚLOHLAVEK, F. *Organizační chování*. 1996, s. 171.

<sup>11</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1994, s. 367.

<sup>12</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1994, s. 366-367.

<sup>13</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1994, s. 370.

## Zájmy

Za zájmy lze považovat veškerou činnost, která nám přináší určitou formu vnitřního uspokojení. „Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“<sup>14</sup> Jednoduše řečeno vše co člověk dělá (většinou dlouhodobě) a baví ho, je jeho zájmem. U každého z nás se tyto zájmy mohou lišit nejen svojí orientací, šířkou, hloubkou, ale i stálostí. U člověka, který má svou práci společnou se zájmovou činností je zřejmé, že tuto práci bude vykonávat s radostí a samotná činnost bude pro něj motivací. Díky tomuto „dvojímu“ úsilí bývá tato osoba úspěšná a stává se profesionálem. Například zaměstnanec, který má rád zbraně, se ve svém volném čase zabývá střelbou a zároveň pracuje ve svém zaměstnání jako instruktor střelby. Propojením jeho zájmové aktivity a práce se z něj stává výkonný pracovník. I toto lze uvést jako způsob motivování k dosažení vyššího pracovního výkonu. Motivace však musí být vztažena k plnění úkolů, které jsou jednoznačně spojené s náplní práce a to za všech okolností. Každý zaměstnanec by měl v rámci své vnitřní motivace rozlišovat invenci k zájmové činnosti a činnosti pracovní.

## Hodnoty a hodnotové orientace

„Hodnoty, emociogenní pojetí dobra, (rozuměj: emočně či citem vnímány tyto hodnoty veskrze pozitivně), se stávají součástí sebepojetí a fungují jako motivy jeho obrany: člověk hlídá sám sebe, aby byl tím, kým chce být.“<sup>15</sup> Hodnoty a hodnotové orientace nejsou stejné u všech lidí. Každý jedinec má svoji povahu a ta je odrazem jeho charakteru. V dnešní době jsou zažité a obecně platné hodnoty, kterými jsou zdraví, štěstí, rodina, svoboda, láska a jiné. Bohužel ne každý jedinec tyto hodnoty uznává, proto si sestaví svůj žebříček hodnot, urovná priority a na základě nich usuzuje, co je pro něho důležité a co ne. V určité fázi svého života řada z nás přehodnocuje své vlastní cíle. Většinou se tak děje při „vyzrání“ ve starší dospělosti, k tomuto stavu dochází velmi často, jako pohled do svého já, učinění vlastní sebereflexe, zmapování dosavadních aktivit, co je možné změnit a proč. U některých autorů se shledáme s popsáním tohoto stavu jako bilancování, u jiných momentem sebereflexe.

---

<sup>14</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1994, s. 368.

<sup>15</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1996, s. 83.

*„Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité. Allport, Vernon a Lindzey (ALdag-Stearns, 1987) člení hodnoty do šesti skupin:*

- *teoretické hodnoty (odhalení pravdy, získání znalostí),*
- *ekonomické hodnoty (výroba a získávání zboží, peníze),*
- *estetické hodnoty (harmonie, vzhled),*
- *sociální hodnoty (přátelství, kolegiálnita, pomoc),*
- *politické hodnoty (moc, vliv, uznání),*
- *náboženské hodnoty (morální princip).<sup>16</sup>*

Vzhledem k tomu, že nejsme všichni stejní, si každý z nás vytváří svůj hodnotový žebříček. Čím výše umístěná námi vykonávaná činnost v našem žebříčku je, tím se dá říci, že nás více motivuje a je pro nás pozitivní hodnotou. Například člověk, který má na svém hodnotovém žebříčku nejvýše posazenu čest, ji nebude ochoten vyměnit za peníze. Naopak se bude vyhýbat okolnostem, které podle něho mají hodnotu negativní, v tomto případě třeba podplácení. V některých zaměstnáních je velmi důležité jaké hodnoty a zásady zaměstnanci uznávají a ctí. Například učitelé ve školách, vychovatelé, policisté, by je měli ctít, už jenom proto, že mají jít příkladem. V případě, že náš hodnotový žebříček koresponduje s tím, jaké hodnoty od nás organizace očekává, jsme více motivováni.

Proto je na zamyšlení proč jsou zaměstnanci ochotni pronášet do věznice nepovolené předměty. Je to o ztrátě nebo posunutí hodnot? Nebo je motivuje uspokojení jedné z nižších potřeb, například existenční problémy. Toto je o morálce a daných hodnotách, neboť ty může každý vnímat jinak, od loajality až například ke korupci.

### **Stres**

*„Stres je slovo odvozeno z latinského slova stringere, znamenajícího těžce táhnout. První definice napětí a zatížení, používané ve fyzice a strojírenství, nakonec ovlivnily pojetí toho, jak stres účinkuje na jednotlivce. V něm jsou externí síly (zátěže) spatřovány jako tlak uplatňovaný na jednotlivce, který produkuje napětí. Zastánci tohoto pohledu tvrdí, že stres,*

---

<sup>16</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996, s. 67.

*kterému je jednatlivec vystaven, můžeme měřit stejným způsobem, jakým měříme fyzikální napětí na stroji (Hinke, 1973).<sup>17</sup>*

*„Jeden z prvních vědeckých pokusů vysvětlit proces nemoci spojené se stresem udělal fyzik a učenec Hans Selye (1946), který popsal tři stadia, se kterými se jednatlivec ve stresujících situacích setkává:*

- 1. **Alarmující reakce**, při které po počáteční fázi snížené rezistence následuje protiúder, během něhož se aktivuje obranný mechanismus jednatlivce.*
- 2. **Rezistence**, stadium maximální adaptace a doufejme, že u jednatlivce úspěšný návrat k rovnováze. Jestliže však působení stresující síly pokračuje nebo obranný mechanismus nepracuje, posune se jednatlivec do třetí fáze.*
- 3. **Vyčerpání**, kdy zkolabuje adaptivní mechanismus.“<sup>18</sup>*

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že zdravý organismus má tendenci se s tlakem vypořádat, provádět odpověď na stresovou situaci v první fázi poplachového adaptačního syndromu a stresovou situaci nakonec vyřešit. Je-li tlak silný, může reakce dojít do druhé fáze, fáze rezistence. A je-li stres příliš silný, může dojít až do fáze - fáze vyčerpání, kdy adaptivní mechanismus zkolabuje. V tomto případě může docházet k chronické únavě organismu, depresím, ale i funkčním nemocem nebo i nemocem organickým souvisejících s poškozením orgánů. Ovšem i deprese a chronická únava mohou mít vážný vliv na další fungování organismu. Za určitých okolností, zejména při jistých genetických predispozicích může docházet i k problémům se sociálním dopadem. Jedná se o alkoholismus nebo drogovou závislost.

**Distres** je stres škodlivý.

**Eustres** je stres prospěšný.

**Stresory** jsou nejrůznější vlivy, které na jedince působí a vyvíjí na něj tlak.

---

<sup>17</sup> ARNOLD, J. a kol. *Psychologie práce*. 2007, s. 382.

<sup>18</sup> ARNOLD, J. a kol. *Psychologie práce*. 2007, s. 382.

### Stresory lze dělit na:

- vztahové stresory
- pracovní nevytíženost
- soutěživost
- finanční situace
- životní podmínky
- problémy ve vztazích rodinných nebo pracovních.<sup>19</sup>

### Manažer

V poslední době se užití tohoto názvu velice rozmohlo a zdomácnělo. Jeho původ je odvozen od anglického podstatného jména „**manager**“, který má v českém jazyce mnoho významů. Patří mezi ně např.:

- provozní ředitel podniku na rozdíl od director (tj. šéf, člen správní rady atp.),
- hospodář – ten kdo umí hospodařit
- manažer, impresario, trenér,
- vedoucí, správce disponent, prokurista, atd.<sup>20</sup>

Základem samotného podstatného jména „**manager**“ je sloveso „**to manage**“, které lze například chápat jako:

- vést – mít vedoucí funkci
- řídit – být ve vedoucím postavení
- vládnout – být vedoucím
- ovládat – dobře hospodařit.<sup>21</sup>

Díky tzv. etymologickému slovníku je nám umožněno nahlédnout na původní význam tohoto slovesa. „*Zde se dočteme, že anglické „to manage“ vzniklo*

---

<sup>19</sup> ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 2006, s. 125-128.

<sup>20</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Tajemství úspěšného jednání*. 1995, s. 138.

<sup>21</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Tajemství úspěšného jednání*. 1995, s. 139.

*z francouzského manege, což znamenalo „řídít koně“, ať jako vozka, nebo jako jezdec na koni. A toto francouzské manége má svůj původ v latinském „manus“ – ruka. Původně tedy řídít vlastníma rukama spřežení koní.*<sup>22</sup>

Ať už byl význam toho slova jakýkoli, pro nás je důležité, aby toto postavení zaujímal člověk plný schopností a dovedností, které nás povedou k lepším výkonům. Manažerem by měla být dle mého osoba, která si ví rady, umí poradit, ale i pomoci zdolat překážky k úspěšnému dosažení stanoveného cíle. Přeci jak se říká, manažer je jen tak dobrý jako jeho podřízení a jeho podřízení jsou natolik dobří, jak je jejich vedoucí správně motivuje a řídí.

### **3.2 Motivace a stimuly**

**Motivace** je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua. *„K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V první řadě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.*<sup>23</sup>

*„Taková vnitřní „situace“, jako může být stav hladovění, vyjadřuje primárně endogenní zdroj motivace, ale motivující vnitřní stavy mohou ovšem vyvolávat i vnější situace člověka, jako je například vnější ohrožení ať už třeba života či prestiže apod.“*<sup>24</sup>

Pojem motivace lze z psychologického hlediska chápat jako důvod chování, proč se každý jedinec orientuje na různé cíle. Při jakékoli činnosti se každý z nás ve svém životě shledává s motivací. Už od samého narození jsme motivováni, v období povinné školní docházky a později se s motivací shledáváme i při výkonu svého zaměstnání. V problematice motivování lidské činnosti má své specifické uplatnění pracovní motivace.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Tajemství úspěšného jednání*. 1995, s. 139.

<sup>23</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1996, s. 220.

<sup>24</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1996, s. 13.

<sup>25</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1996, s. 16-19.



Pro každého vedoucího pracovníka by mělo být cílem, aby své podřízené natolik motivoval k výkonu jejich práce, že ji budou odvádět kvalitně a na požadované úrovni. Z čehož vyplývá, že takový vedoucí musí své podřízené znát a musí vědět, jaká z technik motivace na ně platí.<sup>26</sup>

**Stimul** je podnět přicházející zvenčí či tvořený uvnitř nás (v naší mysli), který ovlivňuje naši vnitřní motivaci. Uvnitř nás probíhají určité vnitřní stimuly, které se nazývají impulzy. Za vnější stimul můžeme považovat to, co nám podnik nabízí, co je pro nás důležité. Může se jednat o odměnu hmotnou, jak finanční tak i nefinanční formu nebo nehmotnou, kterou nám zaměstnavatel může poskytnout formou změny obsahu naší vykonávané činnosti, úpravou pracovních podmínek, či neformální odměnou. Těmito stimuly působí vedoucí pracovník na naše vnitřní motivy. Pokud nadřízený zná potřeby a zájmy svých podřízených, je pro něj pak velice jednoduché určit jaké stimuly na ně použít.<sup>27</sup>

Slova stimul vzniklo od latinského pojmu, který znamenal pobídnutí, původně též bodec. Pokud budeme chtít přimět osla k pohybu námi požadovaným směrem, využijeme stimul, jakým může být třeba bodec nebo bič. Tento způsob nám připomíná také část strategie „push“. Ovšem lze působit na zvíře i opačným způsobem a obrazně řečeno i na pracovníka, kterého chceme přimět k nějakému výkonu tak, že bude motivován nějakou sladkou odměnou, tedy působení pomocí „pull“. Velmi podobnou metodu, která používá stimuly tímto způsobem je metoda „cukru a biče“.<sup>28</sup>

### 3.3 Druhy teorií motivace

Do dvou protichůdných táborů se někdy dělí motivační teorie. Jedni jsou zastánci behaviorálních teorií, tudíž považují lidské chování za reflexivní a instinktivní, ovládané vztahem „stimul – reakce“. Zastánci druhé skupiny, tzv. kognitivní psychologové, se domnívají, že každý jedinec si volí své cíle a je schopen své chování v zásadě racionálně a

---

<sup>26</sup> STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 2008, s. 95.

<sup>27</sup> TOTH, D. *Personální management*. 2010, s. 380.

<sup>28</sup> HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 2008, s. 100.

účelně modifikovat či změnit. V životě využíváme oba dva typy motivace, takže říci, že jedna či druhá teorie je ta správná, je chybné.<sup>29</sup>

### **3.4 Teorie poznání motivačních příčin – teorie zaměřené na obsah**

#### **3.4.1 Výkonová motivace**

Již z názvu výše uvedené motivace je vidno, že je tato motivace zaměřena na výkon. Je tvořena ze dvou základních skupin a těmi jsou - osobnostní a subjektivní determinanty výkonu. Pro vyjádření úrovně výkonu se používá vzorec ( $V = f(M, S)$ ), kdy:

- „V“ = úroveň výkonu,
- „M“ = úroveň motivace,
- „S“ = úroveň schopností.

Při předpokladu nízké motivace můžeme očekávat i nízkou úroveň výkonu, avšak nelze tvrdit, že s nárůstem motivace, se bude do nekonečna zvyšovat výkon. Ač to zní nepochopitelně, tak při přesažení určité úrovně motivace, se úroveň výkonu snižuje. Každý zadaný úkol má svoji optimální úroveň motivace. Tato motivace se ovšem odvíjí i na základě obtížnosti stanoveného úkolu.<sup>30</sup>

#### **3.4.2 Teorie instrumentality**

Výše uvedená teorie sahá až do dob, kdy byly využívány Taylorovy metody vědeckého řízení. V nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že motivující jsou pro pracující lid pouze peníze. S důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky se tato teorie objevuje ve druhé polovině 19. století. Provázanost výkonu člověka se spojuje přímo s odměnou a trestem. Neposledním východiskem je i

---

<sup>29</sup> ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004, s. 22.

<sup>30</sup> NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie osobnosti*. 1993, s. 412.

základ ze Skinnerovy podmiňovací koncepce, která se opírá o princip upevňování přesvědčení člověka.<sup>31</sup>

### 3.4.3 Maslowova teorie potřeb

V dnešní době se již nedá říci o této teorii, že by byla považována za aktuální ve špičkovém výzkumu. Avšak je nutno podotknout, že posunula myšlení o krok dále a i ve stávající době má vlivné zastoupení pro zdroj hypotéz a teoretických úvah v oboru.<sup>32</sup>

Podle Armstronga lze chápat Maslowovu hierarchii potřeb takto:

- *„Fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.*
- *Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.*
- *Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.*
- *Uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za první je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.*
- *Seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.“<sup>33</sup>*

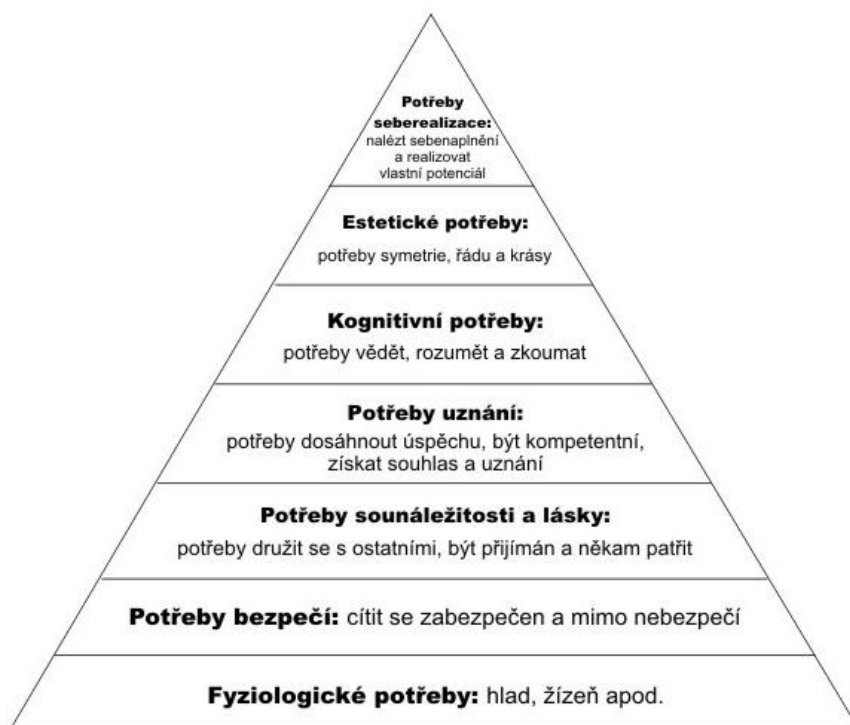
---

<sup>31</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002, s. 223.

<sup>32</sup> KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část*. 2006, s. 41.

<sup>33</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002, s. 224.

**Obrázek 1 - Maslowova pyramida lidských potřeb (podle Atkinsona)**



Zdroj: <http://www.filosofie-uspechu.cz>

#### **3.4.4 Herzbergova teorie motivujících a demotivujících faktorů**

Tento dvoufaktorový model se skládá ze dvou skupin faktorů a to spokojenosti či nespokojenosti:

- **Satisfaktorů** (motivační faktory a motivátory), v tomto případě můžeme hovořit o vnitřních motivátorech. Jejich existence by měla vyvolávat spokojenost, úspěch, uznání, uspokojení z práce samotné, zodpovědnost, růst a povýšení.
- **Disatisfaktorů** (udržovací, hygienické faktory), zde hovoříme o motivátorech vnějších. Tyto faktory souvisí s prostředím, jejich nepříznivý vliv vyvolává pracovní nespokojenost. Jedná se o mezilidské vztahy, pracovní podmínky, plat a velký vliv zde má i firemní kultura.

K faktorům hygienickým patří: „*plat, bezpečnost práce, pracovní prostředí, statut, předpisy organizace, kvalita odborného vedení, kvalita mezilidských vztahů na pracovišti*“.

K faktorům vytvářející uspokojení patří: „*dosahování výsledků, uznání, úspěch, odpovědnost, povýšení, práce samo o sobě, možnost růstu*“.<sup>34</sup>

Za motivační můžeme tuto teorii nazvat z důvodu, že uspokojení můžeme nalézt i v obsažení práce samotné. Srozumitelnost a přehlednost této koncepce se kloubí ruku v ruce i se selským rozumem. Dnes je tato teorie napadána tím, že se nepovažuje umístění platu v motivační příčině na první místo. Plat je ohodnocení práce, avšak není motivující odměnou, která by poukazovala na vynaložené úsilí. Plat by měl vyjadřovat to, za co odpovědný pracovník zodpovídá, jaké jsou na něj kladeny nároky, ze kterých vyplývá jeho pracovní zařazení na dané funkci a s ní spojené odpovědnosti. Za odměnu můžeme považovat nepravdělné zvyšování platu, ale je to jen dočasně působící motiv, který po uplynutí určité doby se opět stane samozřejmostí a tudíž už je nemotivující. Výzkum této teorie byl prováděn ve Spojených státech, a proto je kritizován za nekorektnost ukazatelů na základě rozdílných kultur.<sup>35</sup>

### **3.4.5 McGregorova teorie X a Y**

Tato teorie je díky svému jednoduchému vysvětlení velmi oblíbená. Douglas MCGregor rozdělil lidi na ty, které práce baví a které ne. Tyto dva typy lidí rozdělil na zaměstnance X a zaměstnance Y. Jeho přístup k řízení je brán jako humanistický.

Podle teorie X se lidem nesmí věřit. Považujeme je za nespolehlivé a od přírody lenivé. Vzhledem k tomu, že svoji práci považují za nutné zlo, je důležité, aby byli ovládáni prostřednictvím odměn a trestů. Tyto osoby se vyhýbají odpovědnosti a nalézt u nich sebekázeň či sebekontrolu lze velice těžko, proto je na nich nejlépe uplatněn autoritativní styl řízení. Tento způsob řízení je motivuje v důsledku působení vnějších faktorů.<sup>36</sup>

Podle teorie Y lidé považují svoji práci za vlastní potřebu. Jsou zde zahrnuti lidé, kteří jsou svojí vnitřní motivací vedeni k pracovitosti a zodpovědnosti. V praxi se užívá

---

<sup>34</sup> KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část.* 2006, s. 41-42.

<sup>35</sup> KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část.* 2006, s. 42.

<sup>36</sup> KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část.* 2006, s. 59-61.

pro tento typ lidí participativní styl řízení. Čím kvalitnější organizace činnosti je, tím lepší výsledky tito zaměstnanci dosahují.<sup>37</sup>

Obě tyto teorie jsou jen z části pravdivé, proto mohou platit současně. Nelze totiž rázně zaškatulkovat člověka, jelikož každá lidská bytost bývá občas nespolehlivá, nerozumná a snaží se nalézt své vlastní uplatnění. Lidé jsou společenské bytosti, které se snaží o svůj vlastní rozvoj, nezávislost a své uplatnění ve společnosti.<sup>38</sup>

### 3.4.6 Alderferova teorie tří kategorií potřeb – ERG

Teorie C. Alderferova je často označována jako nástupce teorie A. Maslowa. Zredukováním jeho pěti úrovní potřeb do těchto tří hierarchických skupin:

- **potřeba existenční (E)** – do této skupiny patří všechny fyziologické potřeby a potřeby bezpečí,
- **potřeby vztahové (R)** – do této skupiny patří zajištění sociálních vztahů
- **potřeby růstové (G)** – v této skupině se objevuje seberealizace a sebepřijetí ve snaze dosáhnout osobního, profesního kvalifikačního růstu a rozvoje.

Oproti Maslowovi nevěří, že pokud nebudou naplněny fyziologické potřeby, se nenaplní a neuspokojí potřeby růstové. Avšak shodně jako u Maslowovy teorie přiznává určitou vzájemnou závislost mezi potřebami existenčními, vztahovými a růstovými.

## 3.5 Kognitivní teorie – teorie zaměřená na proces

### 3.5.1 Teorie spravedlnosti

Stejně jako teorie občanské tak i výše uvedená teorie patří do skupiny teorií o procesu. V devadesátých letech minulého století se objevují občanské teorie, které kladou otázku týkající se zaměstnanců a jejich chování ve firmě. Vzhledem k zajímavému vysvětlení skutečností je tato teorie velice přitažlivá. Vysvětlují, z jakých důvodů

---

<sup>37</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2010, s. 17.

<sup>38</sup> KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část*. 2006, s. 39-41.

setrvávají zaměstnanci na svých špatně ohodnocených pozicích, aniž by se to snažili jakýkoli způsobem změnit. Tyto teorie bez debat v dané odborné oblasti vyvolal spoustu zájmů, avšak nemůže plně říci, že se osvědčily a v jaké míře. Jejich plné potvrzení či vyvrácení na základě experimentu není možné, protože jejich konstrukce to vylučuje. Tyto teorie sloužily ke sledování mezilidského chování. Teorie rovnosti byla jako první odvozena z práce J. S. Adamse v roce 1965.<sup>39</sup>

*„Základní předpoklady teorie rovnosti jsou následující:*

- *jedinci vyhodnocují své vztahy s druhými osobami tak, že vyhodnocují, kolik do vztahu vkládají a kolik z něj získávají, ve srovnání s tou osobou, s níž se srovnávají;*
- *pokud vstupy a výstupy jedince a porovnatelné osoby se neshodují, existuje nerovnost;*
- *jedinci pociťují nerovnost nepříjemně a to tím více, čím větší je;*
- *čím nepříjemněji jedinec nerovnost vnímá, tím více se bude snažit, aby ji odstranil.*<sup>40</sup>

Díky této teorii jsou vysvětleny některé skutečnosti, jako např. proč se někteří zaměstnanci nesnaží změnit své povolání, i když jsou velice málo odměňováni za svoji činnost a přesto setrvávají. Je zde poukázáno na to, že lidé jsou spokojeni, pokud jsou odměňováni stejně, jako kolegové za stejné výsledky. Tyto teorie ovšem nevysvětlují, proč lidem nevadí, když dostanou větší odměnu než druzí, přičemž odvedli stejný výkon. Zaměstnanci porovnávají, zda jejich vynaložená práce a její výsledky jsou srovnatelné s ostatními kolegy, kteří vykonávají stejnou činnost.

Rozvinutím těchto teorií se objevuje teorie organizační spravedlnosti. S touto novou teorií se objevují dva nové pojmy a těmi jsou:

- ***distributivní spravedlnost*** – řeší, důvěru lidí v jejich spravedlivé a slušné odměňování
- ***procedurální spravedlnost*** – poukazuje na pravidla a předpisy v organizaci.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část.* 2006, s. 49.

<sup>40</sup> KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část.* 2006, s. 49.

Teorie organizačního občanství má však za to, že nestačí jen dělat dobře svoji práci, ale zahrnuje i tyto předpoklady:

- „*altruismus – pomáhání druhým s jejich prací a problémy*
- *svědomitost – dělat více než nezbytné minimum*
- *vážnost a čest – podíl a účast na životě organizace*
- *zdvořilost – prevence mezilidských konfliktů slušným a ohleduplným chováním*
- *sportovní přístup – tolerování podmínek, které nejsou ideální.*“<sup>42</sup>

Ačkoli jsou tyto teorie blízce spjaty s teorií motivace, směřují pravděpodobně opět mimo ni a to směrem ke konceptualizaci vztahů mezi lidmi a vztahů mezi kolegy na pracovišti.<sup>43</sup>

### 3.5.2 Teorie psychologického zmocnění

Wall *a kol.* (2004) uvádí, že se nejen v psychologii práce a organizace, ale i v praxi a teorii managementu, začala tato teorie v posledních deseti letech užívat. V dnešní době jsou všechny tyto jevy brány jako populární a praktický proud. Tato teorie je a vlastní pojem **zmocnění** a kroky s ním spjaty se užívají v britských, severoamerických, australských či japonských organizacích. V posledních letech se podle Wooda *a kol.* (2003) uplatnění zmocnění v organizaci zečtyřnásobilo. V některých z nás by termín „zmocnění“ mohl vyvolávat obavy, ale není to nic jiného než nalezení společné vlny mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jednoduše řečeno jde o nalezení souladu činitelů v celé organizaci. Počátkem dvacátého století F. W. Taylor uplatňoval zcela opačný přístup k pojetí činnosti v organizaci. Nepřipouštěl žádné společné prosazování či organizování činností v podniku. Zaměstnanci se podle Taylora musí řídit striktně příkazy svých nadřízených a to aniž by měli nějaké dovednosti a odborné znalosti. Tímto způsobem se snažil zvýšit výkonnost v co nejkratším čase. Je zde vidět velký rozdíl oproti zmocnění, které ve své podstatě posunuje pravomoci managementu na nižší úroveň řízení. Návaznost

---

<sup>41</sup> KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část.* 2006, s. 49-50.

<sup>42</sup> KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část.* 2006, s. 51.

<sup>43</sup> KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část.* 2006, s. 51.



koncepte zmocnění je v humanistickém proudu managementu. Přesunem pravomocí na nižší úroveň organizační hierarchie zvyšujeme autonomii svých zaměstnanců. Tímto způsobem vkládáme do svých zaměstnanců důvěru a ti si následně uvědomí, že svoji činnost vykonávají dobře a vlastně mají i na splnění složitějších a odpovědnějších činností. Za předchůdce teorie zmocnění bychom mohli uvést dvou faktorovou teorii obohacení práce od Herzberga, která spočívá v přechodu odpovědnosti na podřízeného.<sup>44</sup> Mezi čtyři hlavní pohledy zmocnění patří:

- *„psychologické zmocnění – hlavní důraz je kladen na autonomii jednotlivce, jeho zdatnost a další k tomu se vztahující konstrukty,*
- *zmocnění role – zaměřuje se na delegaci přidané odpovědnosti, tj. obohacení profese,*
- *organizační zmocnění – týká se reprezentace a participace zaměstnanců na řízení širší organizace, tj. zaměstnanecké rady, odbory,*
- *vmezeřené zmocnění – akce a postupy, při nichž je rolové či organizační zmocnění, hlavním prvkem v managementu lidských zdrojů“.*<sup>45</sup>

Poslední tři pojetí tvoří celek pojmenovaný jako **situační** nebo **strukturální zmocnění**. Úkolem těchto zmocnění je zajištění takové práce zaměstnance, aby v ní měl vliv nebo autonomii. Té je dosaženo nejprve pomocí *zmocnění role*.<sup>46</sup>

Z provedených výzkumu vzešly tyto čtyři kognitivní prvky psychologického zmocnění:

- *„vliv (rozsah), ve kterém jedinci vnímají své chování jako vytvářející požadovaný výsledek v jejich pracovní roli*
- *způsobilost (pocit jednotlivce), že dokáže účinně vykonávat svoje pracovní úkoly*
- *smysl, tj. hodnota cíle nebo účelu pracovní činnosti*
- *volba, tj. příčinná odpovědnost za vlastní jednání“.*<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část.* 2006, s. 59-62.

<sup>45</sup> KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část.* 2006, s. 60.

<sup>46</sup> KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část.* 2006, s. 61.

<sup>47</sup> KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část.* 2006, s. 61.

Tato teorie nabízí konkrétní postupy, přičemž propojuje a stanovuje souvislosti mezi psychologickými, manažerskými a organizačními přístupy, jak zmocnění dosáhnout. V dnešní době jsou využívány v praxi různé kombinace těchto teoretických přístupů. Dle mého je základem každé dobře vykonávané činnosti komunikace mezi lidmi. Bez dobrých vztahů na pracovišti se nikdy nemůže pracovník rozvinout do plných hodnot, ačkoli je schopný, pracovitý, atd. Úkolem nadřízených by dle mého názoru mělo být to, že budou naslouchaví, projeví zájem o své podřízené, a jak jsem již uvedl, budou s nimi umět komunikovat.

### 3.5.3 Skinnerova teorie zesílených vjemů

Tato teorie uvádí, že přítomnost člověka je ovlivněna z jeho dříve získaných zkušeností. To co si již člověk dříve prožil, působí na jeho žití v daném čase.

- **Motivace pozitivní** – zaměstnanec, který byl v minulosti za pozitivní plnění úkolů odměněn, je stále opakuje.
- **Motivace negativní** – zaměstnanec, který byl v minulosti postižen za nesprávné postupy, je již neopakuje
- **Utlumení aktivity** – zaměstnancům se neudělují tresty. Pracovníci se demotivují případnou absencí odměn, pokud jsou u nich zjištěny negativní výsledky z dříve požadovaných aktivit.
- **Sankce** – ve vedoucích pozicích se jim nelze vyhnout, ale nesmíme zapomínat na respektování právních aktů. Sankce by nikdy neměla ponižovat či snižovat lidskou důstojnost. Její řešení by mělo probíhat ve vší slušnosti za dodržení diskrétnosti, bez používání vulgárních slov či impertinencí. Skutek, za který je osoba sankciována by měl být řešen v přítomnosti nezbytně nutných osob.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> BARTOŠOVÁ, H. *Management II.: Základy vybrané metody a techniky*. 2005, s. 153.

### 3.5.4 Vroomova teorie expektace – očekávání

V této teorii je člověk vnímán jako osoba, kterou vedou k motivaci její vlastní volby. Tudíž je jasné, že od jeho vynaloženého úsilí, se odvíjí i jeho výsledky. *„Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.“*<sup>49</sup>

Ke snížení motivace může dojít na základě zkušeností s již zažitými změnami, které se už dříve neosvědčily, např. změna zaměstnání, systém odměňování nebo podmínky na pracovišti určené managementem.

Vroom formuloval teorie „VIE“, jejichž součástí byl původně pojem očekávání. Tyto teorie vysvětluje jako:

- **Valence** – zastupitel hodnot.
- **Instrumentalita** – přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné.
- **Expektace** – je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku.

Behaviorální filozof E. Tolman, který byl americkým psychologem poprvé formuloval teorii očekávání ve 30 letech 20. století. Za očekávání považoval činnost, která do budoucna povede k požadovanému cíli. Této teorie může být i využito k fenoménu, který při své Hawthornské studii dokázal E. Mayo. Ve svém experimentu dokázal, že jednotlivce je zainteresován do pracovního procesu tak, aby nevyčnival v kolektivu a byl jím přijat a neodsuzován. Na naší přirozené nebo instinktivní schopnosti je tato teorie založena. Tu můžeme vylepšit tím, že do ní zahrneme i nevědomé odhady mysli. Pokud osoba jedná racionálně můžeme tvrdit, že je tato teorie spolehlivá. Teorie očekávání nám ukazuje, že pokud budou cesty k požadovaným výsledkům jasné, je těchto výsledků možno dosáhnou a to jak u jednotlivce, tak i celého týmu. Ovšem je zde i poukázáno na rozdílné vnímání dostupnosti odměn či trestů u různých jedinců.<sup>50</sup>

*„S každým člověkem je nutno zacházet jako s neopakovatelnou individualitou.“*<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002, s. 225.

<sup>50</sup> ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004, s. 22-27.

<sup>51</sup> ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004, s. 28.

### 3.5.5 Model teorie očekávání rozvinutý Porterem a Lawlerem

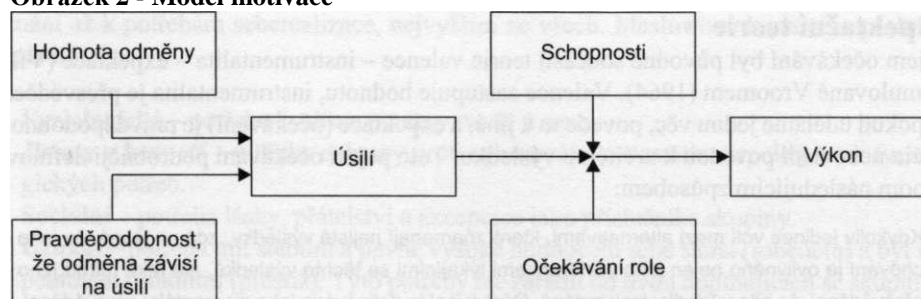
Na základě Vroomových myšlenek výše uvedení autoři došli k závěru, že existují dva faktory, které ovlivňují úsilí lidí vložené do jejich práce. Jedná se o:

- hodnotu odměny, která určuje do jaké míry jsou uspokojeny potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace jedinců,
- pravděpodobnost, že úsilí vynaložené jedinci povede k vytouženým výsledkům (odměnám).

Z toho vyplývá, že pokud zaměstnanec bude mít vidinu velkých odměn a bude si jist, že tyto odměny se odvíjejí od jeho úsilí, můžeme počítat s tím, že do své činnosti toto úsilí vloží. Oba autoři však zdůrazňují, že samotné úsilí nestačí a proto poukazují na dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí, jsou jimi:

- **schopnost** – tvořena individuální charakteristikou každé jedince, jako je inteligence, manuální dovednosti, znalostí,
- **vnímání role** – přání člověka vykonávat nějakou činnost, pokud to nerozporuje s tím co si o tom myslí organizace, pokud dojde k souhře představ organizace i pracovníka je to dobré, v opačné situaci, kdy se představy obou činitelů liší je špatné.<sup>52</sup>

Obrázek 2 - Model motivace



Zdroj: Porter a Lawler, 1968

<sup>52</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002, s. 225.

### 3.5.6 Teorie motivace stanovením cílů

O této teorii se často mluví jako o nejlépe potvrzenou teorii v oblasti psychologie práce a organizace. E. A. Locke tuto teorii testoval v laboratorních i terénních podmínkách. Považuje za důležité lidem stanovovat náročnější cíle a věřil, že v důsledku toho budou jejich výkony vyšší. Uvádí, že pokud bude pracovníkovi záležet na dosažení daného cíle, povede je činnost k lepším výsledkům.

Své poznatky zdůvodňuje takto:

- „*Obtížné cíle zvyšují výkonnost více, protože lidé zaměřují své chování tak, aby dokázali své cíle dosáhnout.*
- *Konkrétní cíle vytvářejí přesněji stanovené záměry.*
- *Znalost výsledků přináší informaci a navíc přímo motivuje.*
- *Cíl mobilizuje stávající znalosti a schopnosti“.*<sup>53</sup>

Ačkoli se i Arnold a kol. ztotožňují s touto teorií, musíme poukázat i na její omezení. Austin a Bobko upozorňují na dva závažné nedostatky a to, že výzkumy byly převážně zaměřeny na kvantitu výkonu, přičemž v reálném životě většinou rozhoduje kvalita. A v druhém případě poukazují na skutečnost, že výkon povolání často vyžaduje naplňování cílů, které jsou protikladné a dosažení jednoho omezuje či vylučuje dosažení druhého.<sup>54</sup>

Stejně jako Lock, tak i Latham tvrdí, že zpětná vazba je velmi důležitá při stanovování specifických a náročných cílů, které ovšem musí být přijatelné. Teorie cíle je úzce spjata s koncepcí řízení podle cílů, která vznikla v šedesátých letech.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část.* 2006, s. 54.

<sup>54</sup> KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část.* 2006, s. 54.

<sup>55</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 2002, s. 226.

## 4 Praktická část

### 4.1 Základní informace o organizaci

Vězeňská služba České republiky (dále jen „VS ČR“) je ozbrojeným sborem. Je zřízena zákonem České národní rady č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční strážní České republiky. Náplní VS ČR je zajišťovat výkon vazby, výkon zabezpečovací detence, výkon trestu odnětí svobody a v rozsahu stanoveném zákonem i ochranu pořádku a bezpečnosti při výkonu soudnictví a správě soudů, při činnosti státních zastupitelství a Ministerstva Spravedlnosti. Vězeňská služba spadá pod Ministerstvo spravedlnosti a odpovědnost za její řízení spadá pod generální ředitel VS ČR (viz. Příloha A).

Finanční prostředky jsou VS ČR přidělovány ze státního rozpočtu v rámci rozpočtu kapitoly Ministerstva spravedlnosti. Organizačními jednotkami VS ČR jsou generální ředitelství, vazební věznice, věznice, ústavy pro výkon zabezpečovací detence a Institut vzdělávání.<sup>56</sup> Generální ředitelství zabezpečuje plnění společných úkolů ostatních organizačních jednotek, které metodicky řídí a kontroluje.

### 4.2 Hlavní úkoly VS ČR a organizační struktura

Vězeňská služba spravuje a střeží 35 vězeňských zařízení. Z toho je 10 vazebních věznic a 25 věznic pro výkon trestu odnětí svobody, které se dle zajištění bezpečnosti dělí do čtyř základních typů:

- *s dohledem,*
- *s dozorem,*
- *s ostrahou,*
- *se zvýšenou ostrahou.*

Ve věznicích s dohledem vykonávají tresty lidé odsouzení za nejméně závažné trestné činy. Nejvíce odsouzených, více než 8000, vykonává trest ve věznicích s ostrahou.

---

<sup>56</sup> Česko. §1 Zákon České národní rady č. 555/1992 Sb. ze dne 17. listopadu 1992 o Vězeňské službě a justiční strážní České republiky.

V režimu se zvýšenou ostrahou je kolem 1100 odsouzených. Za nejzávažnější trestnou činnost je v českých věznicích také 50 vězňů na doživotí, z toho 47 mužů a 3 ženy. V jedné věznici mohou být zřízena oddělení různých typů, pokud tím není ohrožen účel trestu.

**Obrázek 3 - Mapa organizačních jednotek VS ČR**

ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY



Zdroj: <http://www.vscr.cz/oj/>

### 4.3 Služební poměr příslušníka VS ČR

Přijímací řízení se zahajuje pouze tehdy je-li volné služební místo, pro které je stanovena hodnost referent nebo vrchní referent. Výjimkou je přijímací řízení ve vztahu k uchazeči, který již byl ve služebním poměru na dobu neurčitou. Toho lze ustanovit i na jiné služební místo, pro které je stanovena služební hodnost, kterou dosáhl již v předchozím služebním poměru u VS ČR. Z jiných bezpečnostních sborů toto nelze, protože nesplňuje další kvalifikační požadavek a to základní odbornou přípravu.

Do služebního poměru příslušníka VS ČR může být přijat pouze občan České republiky. K přijetí do služebního poměru musí uchazeč dále:

- přijetí písemně požádat,
- být starší 18 let,
- být bezúhonný,

- *splňovat stupeň vzdělání stanovený pro služební místo, na které má být ustanoven,*
- *být zdravotně, osobnostně a fyzicky způsobilý k výkonu služby,*
- *být plně způsobilý k právním úkonům,*
- *podepsat čestné prohlášení, že není členem žádné politické strany nebo politického hnutí a že nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost.<sup>57</sup>*

Prvním kontaktem s uchazečem do služebního poměru je předání či doručení písemné žádosti. Následuje přijímací pohovor, při kterém je uchazeč seznámen se základními úkoly VS ČR, právy a povinnostmi příslušníka VS ČR a rovněž je podrobně seznámen s přijímacím řízením a stanovenými podmínkami pro přijetí.

Dále se uchazeč seznamuje s:

- *textem služebního slibu*
- *předpokládaným dnem přijetí*
- *přijetím do služebního poměru na dobu určitou v trvání 3 let*
- *ustanovením do služební hodnosti a hodnostním označením*
- *složkami služebního příjmu*
- *dobou služby /podle služebního zařazení/*
- *povinnosti absolvovat základní odbornou přípravu a specializační kurzy v rámci služebního zařazení*
- *nárokem na dovolenou*
- *možnostmi dalšího uplatnění podle schopností, vzdělání a výsledků ve výkonu služby*
- *podmínkami skončení služebního poměru.<sup>58</sup>*

---

<sup>57</sup> Česko. § 13 Zákon č. 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

<sup>58</sup> Česko. § 16 Zákon č. 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.



Na základě seznámení s uvedenými skutečnostmi stvrzuje uchazeč svým podpisem, že má nadále zájem o přijetí do služebního poměru k VS ČR a souhlasí s podmínkami přijetí. Uchazeč dále souhlasí se shromažďováním osobních údajů v souladu s právním předpisem.<sup>59</sup>

Uchazeč bere na vědomí, že tento informativní pohovor není příslibem zaměstnání. Vězeňská služba ČR si vyhrazuje právo, kdykoliv zastavit přijímací řízení bez udání důvodu. V průběhu přijímacího řízení si organizační jednotka ověřuje, zda uchazeč splňuje podmínky pro přijetí. Podmínkou podle zákona je, aby bylo uchazeči 18 let, a splňoval požadovaný stupeň vzdělání. Vzhledem k povaze vykonávané služby musí být předpoklad, že do služebního poměru VS ČR bude přijat pouze bezúhonný příslušník. Zákon přesně specifikuje, kdy uchazeče nelze považovat za bezúhonného.<sup>60</sup> Bezúhonnost je šetření PČR v místě bydliště, zda dosavadní chování uchazeče není v rozporu s chováním příslušníka VS ČR. V neposlední řadě je bezúhonnost ověřována výpisem z evidence Ministerstva vnitra „Žádosti o provedení lustrace“. O všechna tato šetření si žádá organizační jednotka VS ČR.

Zdravotní způsobilost uchazeče do služebního poměru zjišťuje závodní lékař na základě výpisu ze zdravotnické dokumentace registrujícího lékaře, výsledku vstupní prohlídky a dalších odborných vyšetření v souvislosti s nároky kladenými na činnost, která bude vykonávána na daném služebním místě.<sup>61</sup>

Osobnostní způsobilost uchazeče, prověřuje psycholog psychologického pracoviště v organizační jednotce VS ČR, ve které se o přijetí do služebního poměru uchází. Za osobnostně způsobilého se považuje uchazeč o služební poměr, který je intelektově v pásmu průměru nebo vyšším, emočně stabilní, psychosociálně vyzrálý, odolný vůči psychické zátěži, s žádoucí motivací, postoji a hodnotami, bez nedostatečnosti v oblasti volných procesů, bez nedostatečnosti v oblasti poznávacích procesů, bez nedostatečnosti v oblasti autoregulace, bez znaků nežádoucí agresivity, bez psychopatologické symptomatiky.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Česko. § 5 Zákon č. 101/2000 Sb. ze dne 4. dubna 2000 o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů .

<sup>60</sup> Česko. § 14 Zákon č. 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

<sup>61</sup> Česko. § 2 Vyhláška č. 393/2006 Sb. ze dne 26. července 2006 o zdravotní způsobilosti.

<sup>62</sup> Česko. § 1 Vyhláška č. 487/2004 Sb. ze dne 7. září 2004 o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru.

Při posuzování jednotlivých osobnostních charakteristik, použije psycholog vždy minimálně jednu z metod ke každé charakteristice.<sup>63</sup>

Na závěr vyplní uchazeč sebesposuzující dotazník o průběhu vyšetření. Konečným výstupem je závěr, který je pro přijetí uchazeče závazný.

Fyzická způsobilost je dalším z předpokladů pro přijetí do služebního poměru příslušníka VS ČR. Zjišťuje se posuzováním tělesné zdatnosti. Obsah a kritéria posuzování tělesné zdatnosti se stanoví podle náplně služební činnosti a rozsahu oprávnění a povinností, které charakterizují služební místo, na které je uchazeč přijímán. Za správnost a objektivnost prováděných testů odpovídá v organizační jednotce zástupce vedoucího oddělení vězeňské a justiční stráže pro služební přípravu.

Uchazeč musí splnit 5 testů tělesné zdatnosti, kterými jsou:

*Test č. 1 člunkový běh 4x10 metrů – uběhnout danou vzdálenost v co nejkratším čase*

*Test č. 2 celomotorický test – (opakovaně 2 minuty)*

*Test č. 3 klik vzpor ležmo (opakovaně)*

*Test č. 4 leh – sed (opakovaně)*

*Test č. 5 běh na 1000 metrů – uběhnout danou vzdálenost v co nejkratším čase.<sup>64</sup>*

Po úspěšném vykonání testů vydává zástupce vedoucího vězeňské a justiční stráže pro služební a odbornou přípravu „Osvědčení o fyzické způsobilosti“.

Náklady spojené se zjišťováním bezúhonnosti, zdravotní, osobnostní a fyzické způsobilosti hradí Vězeňská služba ČR.

Uchazeč musí být písemně vyrozuměn o výsledku přijímacího řízení, důvody nepřijetí se nesdělují. V případě, že uchazeč splní veškeré podmínky k přijetí do služebního poměru VS ČR, je obsahem vyrozumění datum vzniku a nástupu do služebního poměru.

---

<sup>63</sup> Česko. § 8 Nařízení generálního ředitele VS ČR č. 34/2008, kterým se stanoví požadavky o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru.

<sup>64</sup> Česko. Příloha č. 2 Nařízení generálního ředitele VS ČR č. 7/2016, kterým se stanoví požadavky na tělesnou zdatnost uchazečů o přijetí do služebního poměru příslušníka Vězeňské služby České republiky a příslušníků Vězeňské služby České republiky.

## 4.4 Způsoby motivace ve VS ČR

### 4.4.1 Vedení lidí

Vedení lidí neboli management se dá rozdělit do třech typů, pojetí či modelů řízení:

- **Typ direktivního řízení** – plnění podřízených se velice přísně a důsledně kontroluje, přičemž k zadávání jejich úkolů jsou využity velice konkrétní a direktivní příkazy. Tohoto pojetí je využíváno z důvodu, že nadřízení shledávají své zaměstnance velice málo iniciativní, nekreativní a ne moc pilnými, kterým vlastně nejde o prosperitu celé organizace. Podle výše uvedeného modelu je klíčem k úspěchu přísná (až vojenská) disciplína, protože jsou v ní chápáni zaměstnanci jako osoby, které svoji práci považují za nutné zlo a snaží se mu vyhnout všemi možnými způsoby.
- **Typ pomoc přirozené iniciativě lidí** – tento model nahlíží na člověka, který chce něco smysluplného dělat a ke své práci přistupuje odpovědně. Dalo by se říci, že ke své činnosti přistupuje například jako děti ke hře - tzn., že se předpokládá přirozená aktivita, iniciativa a tvořivost při výkonu. Jednoduše řečeno pracovníka to baví. Díky takovému přístupu pracovníků může dojít ke kolektivnímu vedení tzv. „**participaci**“, kde se pak všichni mohou vyjadřovat k celkovému stavu organizace a jejímu řízení.
- **Typ japonského rodinného podniku** – toto pojetí vychází ze vzájemného propojení činností všech lidí v podniku a ze vzájemných vztahů všech zaměstnanců. Důležitou roli zde hraje kooperace, přátelské prostředí a důvěra. Je zde počítáno s velkou loajalitou a přirozenou kladnou morálkou. Vedoucí klade důraz na týmovou práci, přičemž zaměstnanci mezi sebou nesoupeří, ale spolupracují. První dva modely byly popsány Douglasem Mc Greforem (The Human Side of Enterprise, 1960) a poslední třetí typ popsal William G. Ouchi (Theory „Z“, 1982).<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. *Tajemství úspěšného jednání*. 1995, s. 139-141.

Jelikož práce ve vězeňském zařízení nepatří ke klasickým pracovištím, upřednostnil bych direktivní typ řízení. Příslušníci vykonávající službu ve věznici jsou členy bezpečnostního sboru.<sup>66</sup> Díky tomu musí být příslušníci ve služebním poměru k České republice.<sup>67</sup> Tento pracovní vztah je upraven zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů. V uvedeném zákoně jsou upravena nejen práva, ale i povinnosti osob vykonávající službu v bezpečnostním sboru. Příslušník je povinen znát svá práva a povinnosti a vzhledem k tomu mu nepřijde zvláštní, že jeho služební úkoly jsou založeny na konkrétních, direktivních příkazech, které jsou vydávány formou „Rozkazů“ a následně jsou kontrolovány, jak zadané úkoly plní. Vzhledem charakteru a povaze činností ve věznici se nedá předpokládat, že by mohlo nastat jiné než direktivní řízení založené na rozkazech.

Chod věznice a její řízení je upraveno následovně:

- Generální ředitelství VS ČR ustanovuje a i zároveň odvolává ředitele věznice,
- ředitel věznice ustanovuje nebo odvolává svého prvního zástupce a zástupce ředitele věznice.

Ředitel věznice má na starost veškerou činnost týkající se věznice, přičemž musí dodržovat právní předpisy a vnitřní platné předpisy užívané ve VS ČR. Jsou mu podřízeni všichni příslušníci zařazení k výkonu služby ve věznici. Ve své pravomoci má možnost vydávat vnitřní předpisy a nařízení týkající se věznice mu přidělené. Přímo mu jsou podřízeni první zástupce ředitele, zástupce ředitele a vedoucí oddělení:

- správního,
- personálního,
- oddělení prevence a stížností,
- technik požární ochrany – technik bezpečnosti práce,
- asistentka – tisková mluvčí.

---

<sup>66</sup> „Bezpečnostním sborem se rozumí Policie České republiky, Hasičský záchranný sbor České republiky, Celní správa České republiky, Vězeňská služba České republiky, Bezpečnostní informační služba a Úřad pro zahraniční styky a informace.“

<sup>67</sup> Česko. §1 odst. 3 Zákon č.361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Ostatní oddělení si řídí prostřednictvím svých zástupců. První zástupce ředitele věznice řídí vedoucího:

- oddělení vězeňské stráže (dále jen OVS),
- oddělení výkonu trestu (dále jen OVT).

Zástupce ředitele věznice řídí vedoucí oddělení:

- ekonomického,
- logistiky,
- lékaře – vedoucího zdravotnického střediska,
- informatiky
- a vedoucího oddělení zaměstnávání vězňených osob.

#### **4.4.2 Motivační techniky u VS ČR**

Řada z nás považuje peníze za jediný motivační prvek. Avšak člověk, který slouží ve služebním poměru se neshledává při svém hodnocení jen se služebním příjmem, ale je i kázeňsky odměňován. Níže jsou popsány některé z technik motivace využívaných ve Vězeňské službě.

##### **„Odměna“**

Dle mého názoru u VS ČR považují za nejvíce motivující odměnu pro své zaměstnance plat. Ten je tvořen:

- základním tarifem,
- příplatkem za vedení,
- příplatkem za službu v zahraničí,
- zvláštním příplatkem

Všichni uznáme, že je to velice silný motivační impulz, který ovšem v mém případě působí pouze krátkodobě. Nejvíce frustrující je systém služebního příjmu. Základní

plat/tarif je nárokovou složkou, která je tvořena platovou/tarifní třídou a platovým/tarifním stupněm (viz. příloha B). V katalogu činností je pak platová/tarifní třída členěna dle náročnosti vykonávané činnosti.<sup>68</sup> Na základě započítané praxe se určuje zařazení do jednoho z dvanácti platových/tarifních stupňů. Díky takto určenému platu dochází k výše zmíněné frustraci u příslušníků, protože nově přichozí zaměstnanec, ač je při výkonu svého povolání pilnější než příslušník, který je ve věznicí déle a odvádí tu samou činnost hůře, má menší příjem.

Další nárokovou složkou platu/tarifu je příplatek za vedení. Tento příplatek se přiznává zaměstnanci, který je na vedoucí pozici, zadává, řídí, organizuje a následně kontroluje své podřízené příslušníky. Jeho výše se odvíjí na náročnosti pozice a stanovena vnitřním předpisem.<sup>69</sup>

Zvláštní příplatek je za práci vykonávanou v podmínkách vytvářející mimořádnou psychickou zátěž nebo zde hrozí ohrožení života a zdraví a je také nárokovou složkou.<sup>70</sup>

Vězeňská služba ovšem nabízí i k výše uvedenému platu a jeho nárokovým složkám i složky nenárokové.

- Osobní příplatek:

- 1) lze jím ocenit výkon služby v mimořádné kvalitě nebo rozsahu,
- 2) lze určit až do výše 60 % základního tarifu příslušníka,
- 3) u příslušníka zařazeného ve služební hodnosti vrchní komisař až vrchní státní rada, lze určit osobní příplatek až do výše 100 % jeho základního tarifu.<sup>71</sup>

- Odměna - lze díky ní jednorázově ocenit příslušníka, který:

- 1) splnil mimořádný nebo zvlášť významný služební úkol,
- 2) splnil náležitě služební úkoly za nepřítomného příslušníka, nebo
- 3) dovršil 50 let věku při svém dosavadním výkonu služby.<sup>72</sup>

---

<sup>68</sup> Česko. Nařízení vlády č. 104/2005 Sb. ze dne 3. listopadu 2004, kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech.

<sup>69</sup> Česko. § 1 - § 4 Nařízení generálního ředitele VS ČR č. 38/2015, kterým se stanoví podrobnosti pro přiznání některých peněžních náležitostí příslušníkům a zaměstnancům Vězeňské služby České republiky (o peněžních náležitostech).

<sup>70</sup> Česko. § 16 - § 17 Nařízení generálního ředitele VS ČR č. 38/2015, kterým se stanoví podrobnosti pro přiznání některých peněžních náležitostí příslušníkům a zaměstnancům Vězeňské služby České republiky (o peněžních náležitostech).

<sup>71</sup> Česko. § 122 Zákon č. 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

<sup>72</sup> Česko. § 123 Zákon č. 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Příslušník VS ČR může být odměněn i formou nepeněžní. Do této skupiny by se daly zařadit možnosti jimiž jsou např.: využívání služebního mobilního telefonu pro soukromé účely (avšak soukromé hovory jsou hrazeny zaměstnancem), zaměstnanecké slevy, příspěvky na stravu, rekreaci či sport a kulturu. Tyto odměny by někteří z nás mohli považovat za větší motivační prvek než je právě jejich plat. Je to jistý způsob, kterým nám projevuje zaměstnavatel určitou péči.

Zaměstnanecké výhody jako jsou příspěvky na stravu, rekreaci, sport, kultury i bezúročné půjčky, lze čerpat z Fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen „FKSP“).<sup>73</sup> Někteří zaměstnanci k tomuto FKSP přistupují jako k samozřejmému aktu ze strany zaměstnavatele a tudíž pro ně není motivujícím prvkem, druzí ho ovšem považují a využívají jako určitý benefit, který jim je poskytován. Já sám se nakláním ke druhé skupině, protože v dnešní době je jakýkoli z těchto motivačních prvků bonusem.

Dalším motivátorem využívaným VS ČR jsou kázeňské odměny, do kterých lze zařadit udělení pochvaly nebo vyznamenání. *„Příslušníkovi lze za projevení osobní statečnosti nebo za splnění zvlášť významného služebního úkolu anebo za účelem ocenění příkladného plnění služebních povinností udělit kázeňskou odměnu. Za příkladné plnění služebních povinností se považuje též opakované dosahování velmi dobrých výsledků ve výkonu služby konstatované v závěru služebního hodnocení“*<sup>74</sup>

Nepeněžitá kázeňská odměna je:

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

Pokud je zaměstnanci udělována písemná pochvala, tak by měl vědět za co je chválen. Tato forma odměny by měla být dávana včas, aby plnila svůj poměrně silný motivační účinek.

---

<sup>73</sup> Česko. Nařízení generálního ředitele VS ČR č. 60/2011, kterým se vyhláší Dohoda o tvorbě a způsobu čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb.

<sup>74</sup> Česko. § 49 Zákon č. 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

*„Ministerstvo v dohodě s Ministerstvem financí, Ministerstvem spravedlnosti a zpravodajskými službami stanoví vyhláškou druh a vzor služebních medailí a důvody pro jejich udělení.“<sup>75</sup>*

Vězeňská služba České republiky uděluje služební medaile (dále jen „medaile“):

1. medaili „Medaile Vězeňské služby České republiky“ I., II. a III. stupně,
2. medaili „Za statečnost“,
3. medaili „Za věrnou službu“ I., II. a III. stupně (viz. Příloha C)

Medaile se příslušníkům udělují za projevení osobní statečnosti nebo za splnění zvlášť významného služebního úkolu či za účelem ocenění příkladného plnění služebních povinností.

### **Hodnocení**

Služební hodnocení (viz. Příloha D) je využíváno ve věznici pro hodnocení zaměstnanců věznice ve služebním poměru. To tvoří jeden s podkladů při rozhodování vedoucího daného oddělení o dalším kariérním postupu příslušníka. Provést jej může i pověřený příslušník, který je většinou přímý nadřízený hodnoceného.

Obsahem je posouzení odbornosti, vyhodnocení v jaké kvalitě plní povinnosti vycházející ze služebního poměru a úroveň jeho teoretických znalostí zákonů a nařízení týkající se VS ČR a jejich přímé využití při výkonu svého povolání. V neposlední řadě jsou zde zmíněny i úkoly, které jsou potřebné pro další odborný rozvoj příslušníka. Tři hlavní části tvoří služební hodnocení a to část:

- hodnotící,
- závěr,
- poučení o možnosti podat námitky.

---

<sup>75</sup> Česko. § 49, odst. 3, Zákon č. 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.



Výsledky jakých příslušník dosahuje jsou uvedeny v závěru služebního hodnocení a jsou charakterizovány definicí:

- a) vynikajících výsledků,
- b) velmi dobrých výsledků,
- c) dobrých výsledků,
- d) dobrých výsledků s výhradami,
- e) neuspokojivých výsledků.

*„Služební hodnocení příslušníka ve služebním poměru na dobu určitou se provádí jednou ročně; provádí se vždy před konáním služební zkoušky. Služební hodnocení příslušníka ve služebním poměru na dobu neurčitou se provádí podle potřeby, nejméně jednou za 3 roky.“<sup>76</sup>*

O služební hodnocení si může požádat i příslušník, ale musí zachovat lhůtu 6 měsíců od posledního služebního hodnocení.

## **4.5 Metody výzkumu**

### **4.5.1 Techniky sběru dat**

Při tvorbě této diplomové práce byla využita pro sběr dat jak kvantitativní, tak i kvalitativní technika. Částečně řízené rozhovory byly anonymní, aby se kolegové neobávali nějakého postihu ze strany svých nadřízených. Vzhledem k anonymitě rozhovorů se domnívám, že odpovědi na předem připravené otázky jsou velice reálné a objektivní. Vše co má vliv na motivaci bylo v připravených otázkách zařazeno jako např.: věk respondentů, délka jejich služby, vzdělání, vliv pracovního prostředí a kolektivu, systém odměňování na jejich oddělení, možnosti osobního a profesního růstu, výhody a nevýhody jejich zařazení, úrovně a druhy motivace používané ve věznici, systém služeb a charakter jejich pracovní činnosti.

---

<sup>76</sup> Česko. § 203, odst. 5, Zákon č. 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Jako další technikou sběru dat byl zvolen anonymní dotazník (viz. příloha E). Ten je přímou metodou dotazování. Specifičnost této techniky sběru dat je, že tazatel a respondent nemusí být v přímém kontaktu. Nevýhoda tohoto způsobu šetření je v tom, že přicházíme o možnost doplnit či upřesnit respondentovi otázky. Je velmi důležité a musíme se s maximální pozorností věnovat dané otázce, aby byla správně vybrána a formulována. Pro empirický sběr dat byl zvolen jednoduchý dotazník vlastní konstrukce, který se skládá z 21 otázek, u kterých budou respondenti vyjadřovat svůj souhlas tak, aby byly odpovědi co nejpřesnější pouze na škále: „ano, ne“. Tento způsob odpovědí je zvolen tak, aby dotazovaného co nejméně zdržel a vydržel mu věnovat pozornost. Pro dalších 8 otázek bude stanovena škála odpovědí a pro další zpřesnění bude využita 1 otevřená otázka. Vracené a řádně vyplněné dotazníky budou zpracovány a vyhodnoceny ručně.

K jejich snadnější interpretaci budou použity tabulky a grafy.

#### **4.5.2 Výběrový soubor respondentů**

U částečně řízeného rozhovoru bylo účelně vybráno šest mých kolegů, se kterými jsem v každodenním kontaktu. Vzhledem k tomu, že spolu sloužíme na oddělení Vězeňské stráže - na „eskortním oddělení“<sup>77</sup>, bylo pro mě zajímavé zjistit, jak přistupují ke svému dění v organizaci, co je vedlo pro vstup do ozbrojených složek a co považují za nejdůležitější faktory jejich motivace.

Pro dotazníkové šetření byli vybráni zaměstnanci dané organizace. Z celkového počtu 120 příslušníků ve věznici, bylo těchto 6 kolegů a samozřejmě autor této práce vyjmut z dotazníkového šetření.

Bylo rozesláno 113 dotazníků, ze kterých se od respondentů vrátilo zpět 96. Procentuální návratnost dotazníků byla 85%. 11 anonymních dotazníků nebylo kompletně vypracovaných a byly z tohoto důvodu vyloučeny. Zbýlých řádně vyplněných zbylo 85. K danému šetření bylo tedy využito přibližně 89%, které by měli být dostatečným ukazatelem pro výzkum.

---

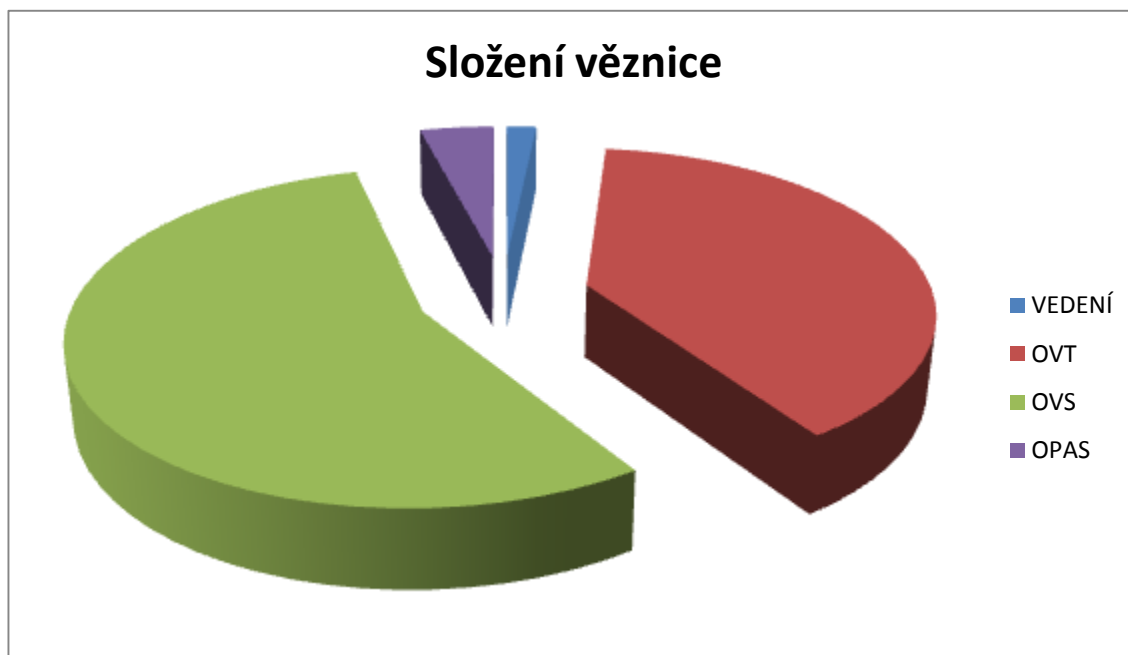
<sup>77</sup> Česko. §3 odst. 2 Zákon České národní rady č. 555/1992 Sb. ze dne 17. listopadu 1992 o Vězeňské a justiční strážce České republiky

**Tabulka 1 - Počty příslušníků věznice**

Příslušníci sloužící na:	Počet
VEDENÍ	2
ODDĚLENÍ VÝKONU TRESTU	48
ODDĚLENÍ VĚZEŇSKÉ STRÁŽE	65
ODDĚLENÍ PPREVENCE A STÍŽNOSTÍ (dále jen OPaS)	5
<b>Celkem</b>	<b>120</b>

Zdroj: evidence personálního oddělení věznice

**Graf 1 - Složení příslušníků věznice**



Zdroj: evidence personálního oddělení věznice

#### 4.5.3 Cíle výzkumu

Hlavní cíl této diplomové práce je zaměřen na problematiku motivace pracovní činnosti a její analýzu. U částečně řízených rozhovorů byla vybrána skupina mých kolegů, se kterými sloužím u VS ČR na eskortním oddělení (dále jen „EO“) a pro dotazníkové šetření byli vybráni všichni zbylí příslušníci dané věznice. Cílem tohoto kvantitativního a kvalitativního šetření bylo provést výzkum související s motivací pracovní činnosti v dané organizaci. Úkolem této práce bylo zjistit, jak je ve věznici používána motivace na

ovlivnění pracovního výkonu příslušníků, jakým způsobem jsou zaměstnanci motivováni a jaký druh motivace je ovlivňuje při jejich činnosti.

#### **4.5.4 Charakteristika rozhovoru**

Rozhovory probíhaly mezi mými kolegy, se kterými sloužím na eskortním oddělení (dále jen „EO“). Vzhledem k tomu, že spolu již sloužíme delší dobu, vše probíhalo v přátelském a ničím nenuceném prostředí. Celkem jsem se dotazoval šesti spolupracovníků, z toho byla jen jedna žena. Věkové rozmezí dotazovaných bylo 29 až 57 let. Délka jejich vykonávané služby je od sedmi do čtyřadvaceti let. Účelem těchto částečně řízených rozhovorů byla snaha zjistit vztah těchto osob k jejich pracovnímu prostředí, ke kolegům a charakteru jejich činnosti. Dále jsem se snažil dopátrat co by je vedlo k pracovní spokojenosti, jaká motivace by na ně působila a jaké výhody či nevýhody vnímají při výkonu svého povolání.

Rozhovor byl rozdělen do několika částí:

1. Hned na začátku rozhovoru jsem kolegy informoval o cíli naší diskuze a k jakému účelu budou tyto informace využity. Samozřejmostí bylo informování dotazovaných, že vše co bude řečeno, zůstane anonymní.
2. Otázky, které byly pokládány byly předem připraveny a byly pokládány v jejich sledu. (viz. příloha F)
3. Na konci rozhovoru jsem kolegům poděkoval za čas, který mi věnovali a opětovně je ujistil, že získané údaje zůstanou v anonymitě.

## 4.6 Vyhodnocení rozhovorů

### Otázky a témata pro částečné řízený rozhovor:

Tabulka 2 - Věk respondentů

Věk ženy	39 let
Věk mužů	47 let, 44 let, 57 let, 29 let, 30 let
<b>Průměrný věk respondentů na „EO“</b>	<b>Ø 41 let</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 nám ukazuje celkem vysoký průměrný věk na oddělení. Čtyřem příslušníkům je nad 30 let a pouze dva respondenti jsou mladší.

Tabulka 3 - Délka služby ve věznici

Žena	19 let
Muži	24 let, 18 let, 18 let, 8 let, 7 let
<b>Průměrný délka služby respondentů</b>	<b>Ø 16 let</b>

Zdroj: vlastní zpracování

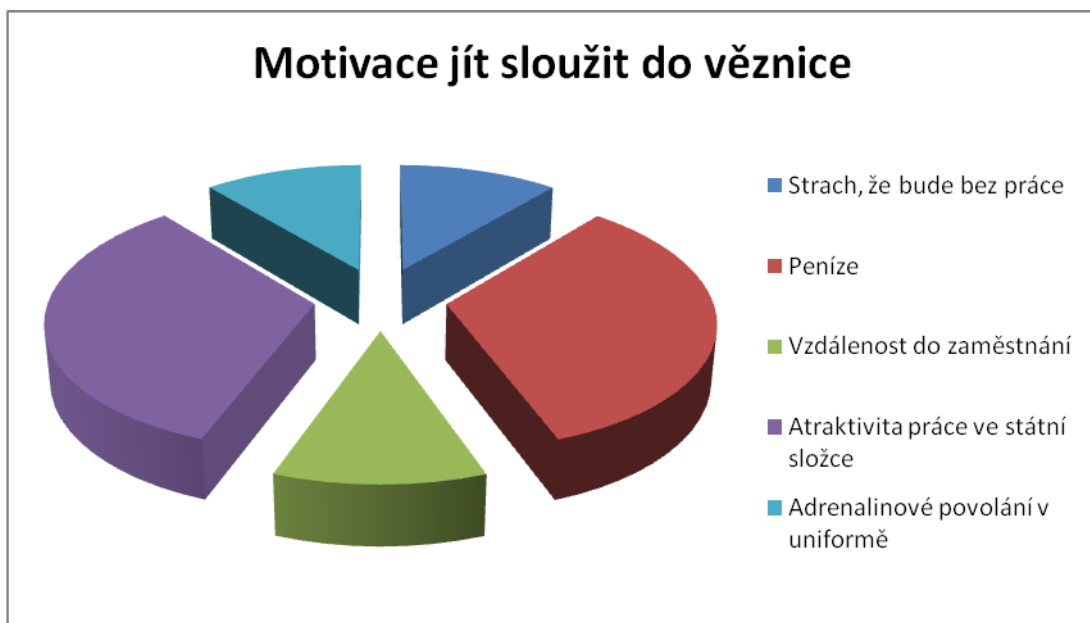
V tabulce 3 je vidět, že na „EO“ mají příslušníci v průměru odslouženo 16 let, což znamená teoreticky, že by mohli odejít na rentu.

Tabulka 4 - Co tě motivovalo, abys šel/šla sloužit do věznice?

Odpověď	Subjekt	%
Strach, že bude bez práce	A	16,7
Peníze	A, B, C	50
Vzdálenost do zaměstnání	B	16,7
Atraktivita práce ve státní složce	C, D, E	50
Adrenalinové povolání v uniformě	F	16,7

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 - Znázornění tabulky 4



Zdroj: vlastní zpracování

U poloviny dotazovaných kolegů byly hlavními motivy k nástupu k vězeňské službě peníze a atraktivita práce ve státní složce.

Tabulka 5 - Vyhovuje ti prostředí, ve kterém vykonáváš svoji činnost?

Odpověď	Muži	Žena
ANO	80%	100%
NE	20%	
<b>Celkem za „EO“</b>	<b>83,3% vyhovuje prostředí a 16,7% ne</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že dotazovaným kolegům jejich pracovní prostředí vyhovuje. Jen jeden respondent považuje své prostředí za nevhodné.

Tabulka 6 - Vnímáš na svém pracovišti nějakou motivaci, která ovlivňuje tvůj pracovní výkon?

Odpověď	Muži	Žena
ANO		100%
NE	100%	
<b>Celkem za „EO“</b>	<b>83,3% nevnímá motivaci a 16,7% ano</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

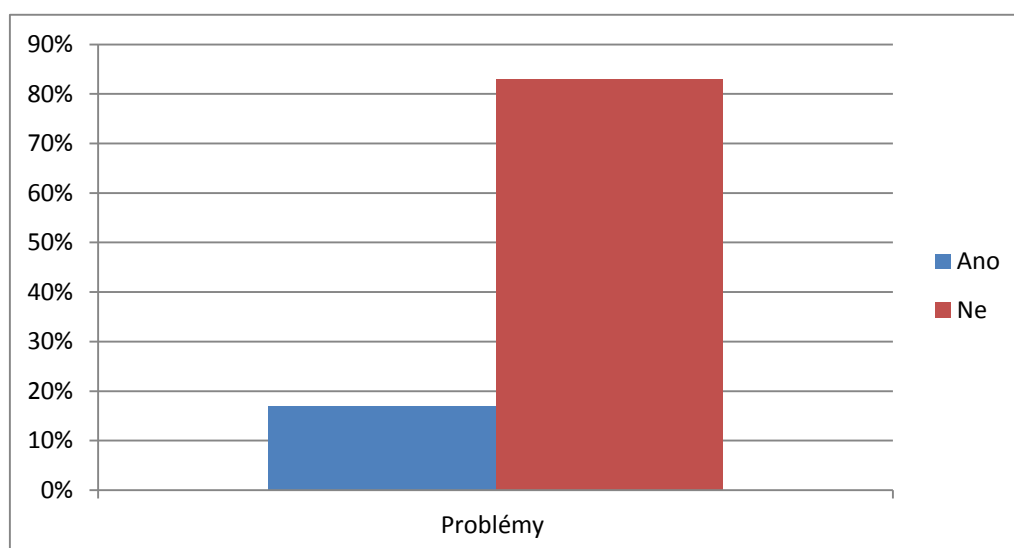
Většina dotazovaných kolegů se vyjádřila, že nevnímá na svém pracovišti motivaci, která by ovlivnila jejich pracovní výkon. Jen jediná odpověděla kladně na otázku a uvedla, že ji motivuje její dobře odvedená práce, ze které má pak dobrý pocit.

**Tabulka 7 - Pocítil(a) si při příchodu na své současné místo nějaké problémy?**

Odpověď	Muži	Žena
ANO	20%	
NE	80%	100%
<b>Celkem za „EO“</b>	<b>83,3% nepocítilo problémy a 16,7% ano</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 3 - Znázornění tabulky 7**



Zdroj: vlastní zpracování

Při příchodu na své současné místo pocítil jeden z respondentů problémy, ale ty se však týkaly jeho minulých spolupracovníků, kteří nemohli překousnout jeho kariérní postup a možnost využít svého nového postavení k dalšímu profesnímu růstu.

**Tabulka 8 - Vyhovuje ti rozvržení tvé pracovní doby?**

Odpověď	Muži	Žena
ANO	100%	
NE		100%
<b>Celkem za „EO“</b>	<b>83,3% vyhovuje rozvržení a 16,7% ne</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

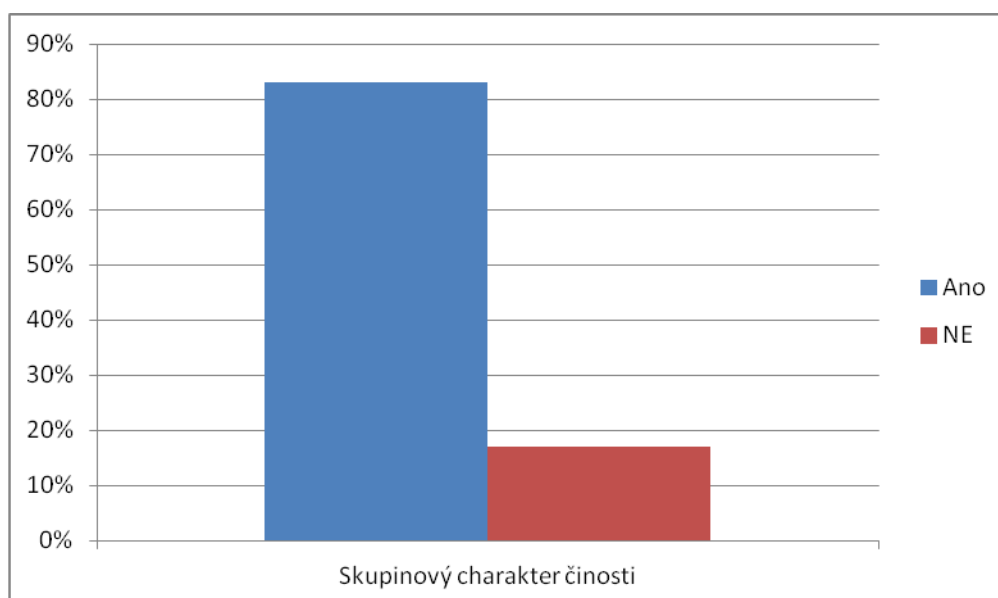
Rozvržení pracovní doby na oddělení většinou vyhovuje a to hlavně z důvodu, že nemusí sloužit v nočním režimu a tím mají pravidelný denní řád.

**Tabulka 9 - Nevadí ti skupinový charakter tvého pracovního zařazení?**

<b>Odpověď</b>	<b>Muži</b>	<b>Žena</b>
ANO		100%
NE	100%	
<b>Celkem za „EO“</b>	<b>83,3% vyhovuje a 16,7% ne</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 4 - Znázornění tabulky 9**



Zdroj: vlastní zpracování

Až na jednoho respondenta všem skupinový charakter jejich činnosti vyhovuje. K možnosti nevyhovující se přiklonila jen jedna z dotazovaných.

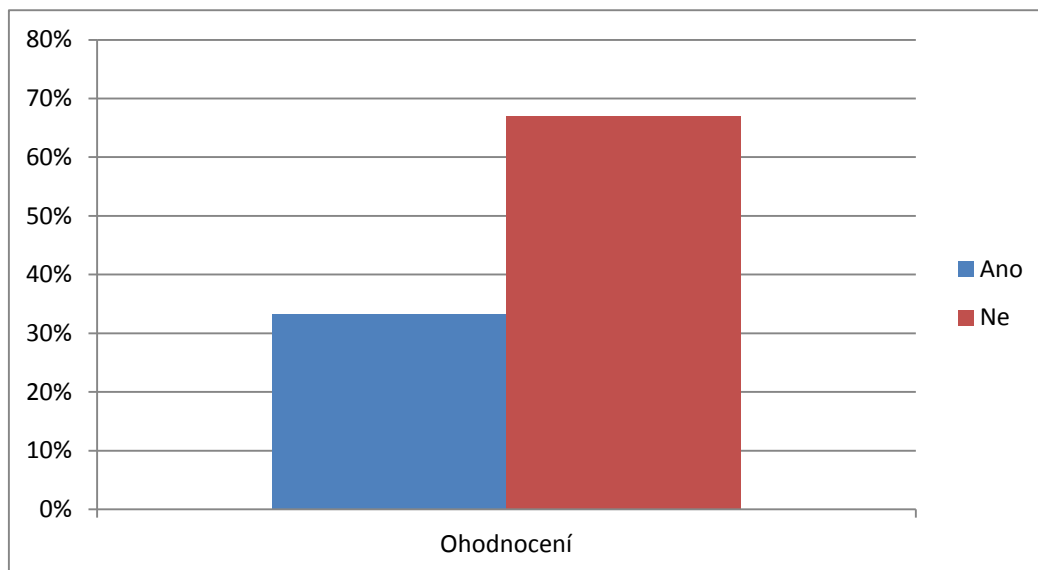
**Tabulka 10 - Máš pocit, že jsi za svou vykonávanou činnost řádně ohodnocen(a)?**

<b>Odpověď</b>	<b>Muži</b>	<b>Žena</b>
ANO	20%	100%
NE	80%	
<b>Celkem za „EO“</b>	<b>66,7% špatně ohodnoceno a 33,3% dobře</b>	

Zdroj: vlastní zpracování



**Graf 5 - Znázornění tabulky 10**



Zdroj: vlastní zpracování

Pouze dva z respondentů se cítí být dostatečně ohodnoceni za svou vykonávanou činnost. Jedním je vedoucí daného oddělení a druhou je žena, která shledává k jejímu pohlaví finanční ohodnocení nadměru vyhovující.

**Tabulka 11 - Co považuješ za největší výhodu tvého zařazení ve věznici?**

Odpověď	Subjekt	%
Pracovní doba služby	A, B, C, D, E, F	100
Vzdálenost do zaměstnání	A, B	33,3

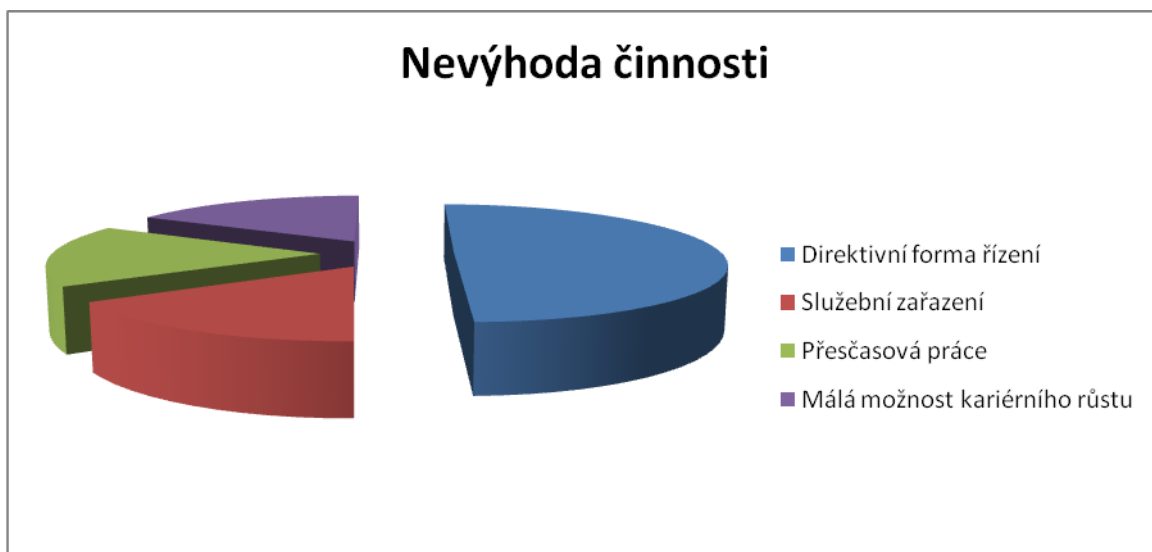
Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky se všichni dotazovaní shodli, že výhodou jejich zařazení ve věznici je pracovní doba služby. Všichni oceňují, že mají pouze ranní směnu od pondělí do pátku a k tomu volné víkendy.

**Tabulka 12 - Co je naopak pro tebe největší nevýhodou této činnosti?**

Odpověď	Subjekt	%
Direktivní forma řízení	A, B, C	50
Služební zařazení	D	16,67
Přesčasová práce	E	16,67
Malá možnost kariérního růstu	F	16,67

**Graf 6 - Znázornění tabulky 12**



Zdroj: vlastní zpracování

K této otázce odpověděli tři nejstarší příslušníci, že jim vadí direktivní forma řízení. Stálo by za úvahu, zda tito respondenti nejsou, již vzhledem i ke své délce služby, náchylnější na plnění rozkazů, které se u této ozbrojené složky vyžadují.

**Tabulka 13 - Jakých cílů by si chtěla(a) ve služebním poměru dosáhnout?**

Odpověď	Muži	Žena
Povýšení	60%	100%
Nemá žádné cíle	40%	
<b>Celkem za „EO“</b>	<b>66,7% chce být povýšeno</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

Čtyři kolegové by chtěli dosáhnout povýšení a jen dva nemají žádné další cíle. U prvního je to z důvodu, že dosáhl svého maximálního možného zařazení a u druhého je to ovlivněno jeho věkem. Přál by si dosloužit do věku 65 let, pokud mu to jeho zdravotní a fyzický stav dovolí.

**Tabulka 14 - Jak hodnotíš systém odměňování ve tvé věznicí?**

Odpověď	Muži	Žena
Velice špatně	100%	100%
<b>Celkem za „EO“</b>	<b>100% hodnotí odměňování za špatné</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni kolegové zkritizovali způsob odměňování a jednoznačně se shodli, že je na velice špatné úrovni. Jedni poukazují na směšnost výše finanční odměny v souvislosti, že je jen dvakrát za rok. Druzí poukazovali na nespravedlivé rozdělování odměn, ne podle zásluh a vykonané činnosti, ale podle toho kdo s kým kamarádí a kdo jak vychází s osobou, která má na starost rozdělování finančních odměn.

**Tabulka 15 - Motivuje tě tvůj přímý nadřízený dostatečně?**

Odpověď	Muži	Žena
NE	100%	100%
Celkem za „EO“	100% kolegů není motivováno	

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je viditelné a zarážející, že žádný s kolegů neshledává svého přímého nadřízeného za člověka, který by ho nějak motivoval ke zlepšení svého pracovního výkonu. Dalo by se usoudit, že daní funkcionáři z pohodlněli a neváží si svých podřízených. Dle mého názoru, pokud podřízení nevhledují ke svému vedoucímu a neshledávají jeho činnost za motivující, vede to k postupnému rozložení pracovních návyků. Činnost těchto podřízených je pak pouze odváděna pouhou setrvačností, bez jakýchkoliv aktivních zásahů. Jednoduše řečeno to dělají, protože musí a dále do své činnosti nic nevhledávají.

**Tabulka 16 - Co na tebe působí jako největší motivační prvek při výkonu tvého povolání?**

Odpověď	Subjekt	%
Povýšení	B, D, E	50
Peníze	A, C, F	50

Zdroj: vlastní zpracování

Polovina kolegů odpověděla, že je motivují peníze a druhá uvedla povýšení. Při hlubším zamyšlení můžeme konstatovat, že 100% mých kolegů je motivováno pouze penězi. Ačkoli 50% dotazovaných odpovědělo povýšení, tak si uvědomovali, že s povýšením souvisí i zvýšení finančního ohodnocení.

**Tabulka 17 - Jsi motivován(a) spíše pozitivní nebo negativní motivací?**

<b>Odpověď</b>	<b>Subjekt</b>	<b>%</b>
Pozitivní motivace	A, B, D, F	66,7
Negativní motivace	C, E	33,3

Zdroj: vlastní zpracování

Pouze dva subjekty odpověděly, že je motivuje negativní motivace. Jeden z kolegů uvádí, že se nikdy neshledal s pozitivní motivací při výkonu své činnosti a o druhém se dá říci, že pouhou setrvačností funguje při svém povolání. Ke zlepšení jeho výkonu ho vede pouze upozornění na jeho nedostatky.

**Tabulka 18 - Co nebo jaká motivace by tě vedla ke zvýšení tvého pracovního výkonu?**

<b>Odpověď</b>	<b>Subjekt</b>	<b>%</b>
Povýšení	B, D, E	50
Peníze	A, C, F	50

Zdroj: vlastní zpracování

Na výše uvedenou otázku odpověděli všichni dotazovaní shodně jako na otázku týkající se tabulky 16. Opět musím konstatovat, že peníze hrají v dnešní době významnou roli a příslušníci jsou jimi velice ovlivněny. Určitě je nelze odsuzovat, jelikož výkon služby u VS ČR je brán jako velice psychicky zatěžující činnost. Pokud někdo riskuje své zdraví a někdy i život měl by být spravedlivě a v dostatečné míře finančně ohodnocen.

**Tabulka 19 - Vnímáš při výkonu své činnosti nějakou motivaci od kolegů?**

<b>Odpověď</b>	<b>Subjekt</b>	<b>%</b>
Nevnímá	A, B, C, D, E, F	100

Zdroj: vlastní zpracování

Je zarážející, že při povaze skupinového charakteru vykonávané činnosti nikdo nevnímá motivaci od svých kolegů. Pravděpodobně je to ovlivněno direktivní formou fungování spolupráce mezi kolegy.

**Tabulka 20 - Bereš své současné zařazení jako odrazový můstek pro další profesní růst?**

<b>Odpověď</b>	<b>Muži</b>	<b>Žena</b>
Určitě bere	60%	100%
Nebere	40%	
<b>Celkem za „EO“</b>	<b>66,7% bere své zařazení za odrazový můstek</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

Na výše uvedenou otázku odpověděli pouze dva subjekty, že nepovažují své zařazení za odrazový můstek při svém dalším kariérním postupu. U subjektu A je to pochopitelné, protože jak jsem již uvedl dosáhl svého maximálního zařazení u VS ČR. Dalším byl subjekt C, který vzhledem ke svému pokročilejšímu věku je spokojený se svým zařazením a bude rád pokud si ho udrží do doby, než bude moci jít do důchodu.

**Tabulka 21 - Motivuje tě výkon tvých kolegů ke zlepšení tvých schopností, znalostí a dovedností?**

<b>Odpověď</b>	<b>Subjekt</b>	<b>%</b>
Nemotivuje	A, B, C, F	66,7%
Motivuje	D, E	33,3%
<b>Celkem za „EO“</b>	<b>66,7% není motivováno kolegy a 33,3% je</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

Pouze dva nejmladší a nejméně sloužící subjekty odpověděli, že jsou motivováni výkony svých děle sloužících kolegů a vede je to k jejich vlastnímu rozvoji. Domnívám se, že takto by to mělo vypadat, že starší příslušníci budou vzorem a inspirací nově příchozím příslušníkům, ale bohužel tomu tak ve většině případů není.

#### 4.6.1 Výsledky rozhovoru s kolegou označeným - subjekt A.

- 1) Subjekt „A“ je muž ve věku **47 let**.
- 2) Ve věznici slouží od 1. června 1992 dosud (rok 2016), odsloužená doba braná na celé roky je **24 let**.
- 3) Jeho motivací k nástupu služby do věznice byl **strach, že bude bez práce**. V jeho minulém zaměstnání propouštěli a on nechtěl být nezaměstnaný a chtěl mít hlavně nějakou práci. Za druhé uvedl, že jeho motivačním faktorem byly **peníze**, které byly nabízeny u VS ČR.
- 4) Prostředí, ve kterém vykonává svoji činnost mu moc **nevyhovuje**.
- 5) Na svém pracovišti **nevnímá motivaci**, která by ovlivnila jeho pracovní výkon.
- 6) Při příchodu na své současné místo **nepocítil problémy**.
- 7) Rozvržení jeho pracovní doby mu **vyhovuje**.
- 8) Při jeho pracovním zařazení mu skupinový charakter této činnosti **nevadí**.
- 9) Za svou vykonávanou činnost se cítí být **řádně ohodnocen**.
- 10) Za největší výhodu svého zařazení považuje **pracovní dobu služby a vzdálenost do zaměstnání**.
- 11) Za největší nevýhodu svého zařazení považuje **direktivní formu řízení**.
- 12) Vzhledem k jeho dosaženému vzdělání, které je SOU (s maturitou) dosáhl ve věznici nejvyššího možného zařazení. **Nemá žádné cíle**.
- 13) Systém odměňování ve věznici hodnotí **velice špatně**.
- 14) Jeho přímý nadřízený ho **vůbec nemotivuje**.
- 15) Při výkonu jeho povolání ho motivuje **pravidelný měsíční příjem**.
- 16) Na jeho osobu působí **pozitivní motivace**.
- 17) Ke zvýšení jeho pracovního výkonu by ho vedly **peníze**.
- 18) Od svých kolegů **nevnímá motivaci**.
- 19) Vzhledem k odpovědi č. 12 **nebere** své současné zařazení jako odrazový můstek.
- 20) Ke zlepšení jeho schopností, znalostí a dovedností ho výkon jeho kolegů **nemotivuje**.

#### 4.6.2 Výsledky rozhovoru s kolegou označeným - subjekt B

- 1) Subjekt „B“ je muž ve věku **44 let**.
- 2) Ve věznici slouží od 1. března 1998 dosud (rok 2016), odsloužená doba braná na celé roky je **18 let**.
- 3) Jeho motivací k nástupu služby do věznice byly **peníze**, které byly nabízeny u VS ČR a **vzdálenost do jeho zaměstnání**.
- 4) Prostředí, ve kterém vykonává svoji činnost mu **vyhovuje**.
- 5) Na svém pracovišti **nevnímá motivaci**, která by ovlivnila jeho pracovní výkon.
- 6) Při příchodu na své současné místo **nepocítil problémy**.
- 7) Rozvržení jeho pracovní doby mu **vyhovuje**. Dříve vykonával službu v noci a ta už mu nedělala dobře. Díky ranní směně má pravidelný spánek. Tvrdí, že v noci má člověk spát, aby tělo zregenerovalo.
- 8) Při jeho pracovním zařazení mu skupinový charakter této činnosti **nevadí**.
- 9) Za svou vykonávanou činnost **se necítí být řádně ohodnocen**. Má pocit, že po osmnácti odsloužených letech by mělo být ohodnocení vyšší.
- 10) Za největší výhodu svého zařazení považuje výše uvedenou **pracovní dobu služby a vzdálenost do jeho zaměstnání**.
- 11) Za největší nevýhodu své činnosti považuje **direktivní forma řízení**.
- 12) Vzhledem k jeho dosaženému vzdělání, které je SOU (s maturitou) by se chtěl vypracovat na vedoucí „EO“, popřípadě „VISS“ (vrchní inspektor strážní služby) – chtěl by **povýšení**. Je to maximální cíl, kterého lze s jeho vzděláním dosáhnout.
- 13) Systém odměňování ve věznici hodnotí **velice špatně**. Výše odměn se mu zdá směšná a ještě pokud je jen dvakrát do roka.
- 14) Jeho přímý nadřízený ho **vůbec nemotivuje**, spíše ho rozčiluje.
- 15) Při výkonu jeho povolání ho motivují peníze a s nimi související **pravidelný měsíční příjem**.
- 16) Na jeho osobu působí spíše **pozitivní motivace**.
- 17) Ke zvýšení jeho pracovního výkonu by ho vedlo **povýšení**.
- 18) Od svých kolegů **nevnímá motivaci**.
- 19) Svě současné zařazení **bere určitě** jako odrazový můstek jeho dalšího profesního růstu.
- 20) Ke zlepšení jeho schopností, znalostí a dovedností ho výkon jeho kolegů **nemotivuje**.

#### 4.6.3 Výsledky rozhovoru s kolegou označeným - subjekt C

- 1) Subjekt „C“ je muž ve věku **57 let**.
- 2) Ve věznici slouží od 1. března 1998 dosud (rok 2016), odsloužená doba braná na celé roky je **18 let**.
- 3) Jeho motivací k nástupu služby do věznice byly **peníze a atraktivita práce ve státní složce**.
- 4) Prostředí, ve kterém vykonává svoji činnost mu **vyhovuje**.
- 5) Na svém pracovišti **nevnímá motivaci**, která by ovlivnila jeho pracovní výkon.
- 6) Při příchodu na své současné místo **nepocítil problémy**.
- 7) Rozvržení jeho pracovní doby mu **vyhovuje**. Vzhledem k jeho vyššímu věku si již nedokáže představit službu v noci.
- 8) Při jeho pracovním zařazení mu skupinový charakter této činnosti **nevadí**.
- 9) Za svou vykonávanou činnost **se necítí být řádně ohodnocen**.
- 10) Za největší výhodu svého zařazení považuje **pracovní dobu služby**, s odkazem na otázku č. 7.
- 11) Za největší nevýhodu své činnosti považuje **direktivní formu řízení**.
- 12) Vzhledem k jeho dosaženému vzdělání, které je SOU (s maturitou) a s ohledem na jeho věk, by se chtěl ještě udržet do věku 65 let u VS ČR. Jinak **nemá žádné cíle**.
- 13) Systém odměňování ve věznici hodnotí **velice špatně**. Odměny ve věznici považuje za výsměch a naprosto demotivující prvek.
- 14) Jeho přímý nadřízený ho **vůbec nemotivuje** a bere ho s rezervou.
- 15) Při výkonu jeho povolání ho motivují peníze a s nimi související **pravidelný měsíční příjem**.
- 16) Na jeho osobu působí spíše **negativní motivace**.
- 17) Ke zvýšení jeho pracovního výkonu by ho vedly **peníze**.
- 18) Od svých kolegů **nevnímá** motivaci.
- 19) Své současné zařazení **nebere** jako odrazový můstek jeho dalšího profesního růstu.
- 20) Ke zlepšení jeho schopností, znalostí a dovedností ho výkon jeho kolegů **nemotivuje**.



#### 4.6.4 Výsledky rozhovoru s kolegou označeným - subjekt D

- 1) Subjekt „D“ je muž ve věku **29 let**.
- 2) Ve věznici slouží od 1. července 2008 dosud (rok 2016), odsloužená doba braná na celé roky je **8 let**.
- 3) Jeho motivací k nástupu služby do věznice byla **atraktivita práce ve státní složce** a tím i určitá jistota státního zaměstnance.
- 4) Prostředí, ve kterém vykonává svoji činnost mu **vyhovuje**.
- 5) Na svém pracovišti **nevnímá motivaci**, která by ovlivnila jeho pracovní výkon.
- 6) Při příchodu na své současné místo **pocítil problémy**. Vnímal od svých kolegů z předešlého zařazení závist, ale na místě nového působení bylo vše v pořádku.
- 7) Rozvržení jeho pracovní doby mu **vyhovuje** kvůli rodině.
- 8) Při jeho pracovním zařazení mu skupinový charakter této činnosti **nevadí**.
- 9) Za svou vykonávanou činnost **se necítí být řádně ohodnocen**. Má pocit, že vykonává nad rámec svého pracovního zařazení.
- 10) Za největší výhodu svého zařazení považuje výše uvedenou **pracovní dobu služby**.
- 11) Za největší nevýhodu své činnosti považuje právě jeho **služební zařazení**. Domnívá se, že díky službě v jedné z ozbrojených složek, kde se řídí postavení dle funkce a tím spjaté hodnosti odnese vždy on jako příslušník s nejnižším hodnostním označením.
- 12) Vzhledem k jeho dosaženému vzdělání, které je SŠ by se chtěl vypracovat na vedoucí „EO“ – chtěl by **povýšení**. Je to maximální cíl, kterého lze s jeho vzděláním dosáhnout.
- 13) Systém odměňování ve věznici hodnotí **velice špatně**. Dodává, že výše odměn a celkové ohodnocení se neodvíjí od skutečného výkonu jednotlivce.
- 14) Jeho přímý nadřízený ho **vůbec nemotivuje**, protože sám nic nedělá.
- 15) Při výkonu jeho povolání ho motivují peníze a s nimi související **pravidelný měsíční příjem**.
- 16) Na jeho osobu působí **pozitivní motivace**.
- 17) Ke zvýšení jeho pracovního výkonu by ho vedlo **povýšení**.
- 18) Od svých kolegů **nevnímá motivaci**.
- 19) Svě současné zařazení **bere určitě** jako odrazový můstek jeho dalšího profesního růstu.
- 20) Ke zlepšení jeho schopností, znalostí a dovedností ho výkon jeho kolegů **motivuje**.  
Nechce zůstat pozadu.

#### 4.6.5 Výsledky rozhovoru s kolegou označeným - subjekt E

- 1) Subjekt „E“ je muž ve věku **30 let**.
- 2) Ve věznici slouží od 1. července 2009 dosud (rok 2016), odsloužená doba braná na celé roky je **7 let**.
- 3) Jeho motivací k nástupu služby do věznice byla **atraktivita práce ve státní složce** a tím i zajímavá práce.
- 4) Prostředí, ve kterém vykonává svoji činnost mu **vyhovuje**.
- 5) Na svém pracovišti **nevnímá motivaci**, která by ovlivnila jeho pracovní výkon.
- 6) Při příchodu na své současné místo **pocítil problémy**. Vnímal od některých kolegů osobní zaujatost a nepřejícnost.
- 7) Rozvržení jeho pracovní doby mu **vyhovuje** kvůli jeho dceři, kterou má ve střídavé péči a tak ji stíhá dávat i vyzvedávat ve školce.
- 8) Při jeho pracovním zařazení mu skupinový charakter této činnosti **nevadí**.
- 9) Za svou vykonávanou činnost **se necítí být řádně ohodnocen**. Má pocit, že ve srovnání s jinými kolegy vykonává svoji práci lépe a přitom je hůře ohodnocen.
- 10) Za největší výhodu svého zařazení považuje **pracovní dobu službu**.
- 11) Za největší nevýhodu své činnosti považuje **přesčasovou práci**, která v době, kdy má dceru mu narušuje celý zaběhlý harmonogram.
- 12) Jako absolvent VOŠ. by se chtěl vypracovat na pozici nějakého vedoucího – chtěl by **povýšení**. A s tím spojené lepší finanční ohodnocení.
- 13) Systém odměňování ve věznici hodnotí **velice špatně**. Dodává, že výše odměn a celkové ohodnocení je nespravedlivé.
- 14) Jeho přímý nadřízený ho **vůbec nemotivuje**, protože sám nic neumí.
- 15) Při výkonu jeho povolání ho motivují peníze a **pravidelný měsíční příjem**.
- 16) Na jeho osobu působí **negativní motivace** a vysvětluje to tím, že se nikdy s žádnou z metod pozitivní motivace ve svém zaměstnání neshledal.
- 17) Ke zvýšení jeho pracovního výkonu by ho vedlo **povýšení**
- 18) Od svých kolegů **nevnímá motivaci**.
- 19) Svě současné zařazení **bere určitě** jako odrazový můstek jeho dalšího profesního růstu.
- 20) Ke zlepšení jeho schopností, znalostí a dovedností ho výkon jeho kolegů **motivuje**.  
Nechce být za hlupáka.

#### 4.6.6 Výsledky rozhovoru s kolegou označeným - subjekt F

- 1) Subjekt „F“ je žena ve věku **39 let**.
- 2) Ve věznici slouží od 1. srpna 1997 dosud (rok 2016), odsloužená doba braná na celé roky je **19 let**.
- 3) Její motivací k nástupu služby do věznice byla vidina svým způsobem **adrenalinového povolání v uniformě**.
- 4) Prostředí, ve kterém vykonává svoji činnost jí **vyhovuje**.
- 5) Na svém pracovišti **vnímá** právě svoji dobře odvedenou práci za **motivaci**, která ovlivňuje její pracovní výkon.
- 6) Při příchodu na své současné místo **nepocítila problémy**.
- 7) Rozvržení její pracovní doby jí **vyhovuje**.
- 8) Při stávajícím pracovním zařazení jí skupinový charakter této činnosti **vadí**.
- 9) Za svou vykonávanou činnost se cítí být **řádně ohodnocena**.
- 10) Za největší výhodu svého zařazení považuje **pracovní dobu služby**.
- 11) Za největší nevýhodu svého zařazení považuje **malou možnost kariérního růstu**.
- 12) Po dodělání VOŠ by se chtěla dočkat **povýšení**. Nyní je spokojena se svým zařazením, vzhledem k dosaženému vzdělání, které je SOU (s maturitou).
- 13) Systém odměňování ve věznici hodnotí celkově **velice špatně**.
- 14) Její přímý nadřízený jí určitě **vůbec nemotivuje**. Dále již bez komentáře.
- 15) Při výkonu povolání ji motivuje **pravidelný měsíční příjem**.
- 16) Působí na ni **pozitivní** způsob **motivace**.
- 17) Ke zvýšení pracovního výkonu by jí vedly **peníze**.
- 18) Od svých kolegů **nevnímá** motivaci.
- 19) Svě současné zařazení **bere určitě** jako odrazový můstek svého dalšího profesního růstu.
- 20) Ke zlepšení jeho schopností, znalostí a dovedností ho výkon jeho kolegu **nemotivuje**.

## 4.7 Dotazníkové šetření

### 4.7.1 Zpracování dotazníku

Anonymní dotazníky byly rozeslány mezi mé kolegy, se kterými sloužím v jedné z 35 věznic. Věkové rozmezí respondentů bylo od 26 do 50 let. Délka jejich vykonávané služby je od šesti do třiceti let. Účelem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci motivováni systémem odměňování? Považují-li finanční ohodnocení za dostačující? Jak jsou příslušníci spokojeni se vztahy na svých pracovištích? Jestli je vůbec motivuje jejich přímý nadřízený? Zda si myslí, že poskytování a předávání informací je na dobré úrovni? A v neposlední řadě, jak jsou spokojeni s vykonávanou službou?

### 4.7.2 Vyhodnocení dotazníků

Z navracených a řádně vyplněných 85 dotazníků, které byly využity pro výzkum, byly zjištěny základní informace o respondentech. Je zde vidět, že je v organizaci zastoupeno převážně mužské pohlaví u zaměstnanců v uniformě. Různorodost je viditelná ve vzdělání, funkčnímu zařazení v organizaci a počtu let odsloužených ve věznici. K lepšímu a přehlednějšímu znázornění dat jsou využity tabulky.

Tabulka 22 - Pohlaví respondentů

POHLAVÍ	POČET
Muži	83
Ženy	2
<b>Celkem</b>	<b>85</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23 - Dosažené vzdělání respondentů

DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	POČET
SOU	1
SOU (s maturitou)	67
SŠ	1
VOŠ	10
VŠ	6
<b>Celkem</b>	<b>85</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 24 - Funkční zařazení respondentů**

<b>POSTAVENÍ VE VĚZNICI</b>	<b>POČET</b>
vedoucí zaměstnanec	9
zaměstnanec	76
<b>Celkem</b>	<b>85</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 25 - Délka služebního poměru**

<b>DÉLKA SLUŽBY</b>	<b>POČET</b>
do 5 let	5
od 6 do 10 let	28
od 11 do 15 let	20
od 16 do 20 let	18
od 21 do 25 let	14
od 26 do 30 let	2
nad 30 let	0
<b>Celkem</b>	<b>85</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Další část obsažená v anonymním dotazníku je služební hodnocení příslušníka. To může být pro některé zaměstnance ve služebním poměru motivujícím prvkem nebo naopak. Z níže uvedených tabulek je viditelné, zda je vede či ne ke zlepšení jejich pracovního výkonu, pokud mají kladné nebo záporné služební hodnocení.

**Tabulka 26 - Jakých výsledků jste dosáhl/a v posledním služebním hodnocení?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ</b>	<b>%</b>
Vynikající	7	8
Velmi dobrý	43	51
Dobrý	18	21
Dobrý s výhradami/vyhovující	0	0
Neuspokojivý/nevyhovující	0	0
Nevím	12	14
Nebyl/a jsem hodnocen/a	5	6
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

U více než poloviny příslušníků je viditelné, že jejich služební hodnocení bylo uzavřeno s výsledkem velmi dobrý (51 %). Dalších 21 % příslušníků je hodnoceno za svou vykonávanou činnost „dobře“. Výsledky s hodnocením „neuspokojivý/nevyhovující nejsou žádné, jelikož takový příslušník by už ve věznici nepracoval. U 14 % příslušníků, kteří odpověděli „nevím“, je patrné a i vzhledem ke znalosti kolegů vím, že jsou to příslušníci před odchodem na rentu.

**Tabulka 27 - Pokud je Vaše služební hodnocení negativní?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ</b>	<b>%</b>
Motivuje mě to ke zlepšení	23	27
Odradí mě to od dalšího zlepšení	7	8
Službu vykonávám nadále stejně	43	51
Nezáleží mi na služebním hodnocení	12	14
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je ve výše uvedené tabulce viditelné, pro více jak polovinu příslušníků (51 %) nemá žádný vliv služební hodnocení na jejich pracovní výkon. Myslím si, že to svědčí o nekvalitní práci nadřízeného. Neopominutelných 27 % příslušníků je tímto služebním hodnocením motivováno ke zlepšení svého pracovního výkonu. U těchto příslušníků se dá předpokládat, že chtějí budovat kariéru. Jak jsem již uvedl služební hodnocení je jedno z faktorů, které slouží nadřízenému při další rozhodování o zařazení příslušníka na vyšší pozici.

**Tabulka 28 - Vystihuje služební hodnocení Vaše skutečné služební výkony objektivně?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ</b>	<b>%</b>
ANO	55	65
NE	30	35
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Dalo by se říci, že necelé dvě třetiny dotazovaných (65 %), považují služební hodnocení za objektivní vůči jejich pracovnímu výkonu. Toto zjištění je velice pozitivní a ukazuje i na soudnost mých kolegů.

**Tabulka 29 - Je podle Vás služební hodnocení dobře propracované?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ</b>	<b>%</b>
ANO	55	65
NE	30	35
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je viditelné, že současná podoba služebního hodnocení je dobře propracován, což dokládá 65 % respondentů.

**Tabulka 30 - Shledáváte služební hodnocení za důležité, ke zlepšení Vašeho služebního výkonu?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ</b>	<b>%</b>
ANO	23	27
NE	62	73
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavost výsledků v této tabulce spočívá v porovnání s tabulkou č. 27, kde odpovědělo shodných 23 respondentů (27 %), že je negativní služební hodnocení motivuje ke zlepšení služebního výkonu.

**Tabulka 31 - Ovlivnilo by zrušení služebního hodnocení Váš služební výkon?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ</b>	<b>%</b>
ANO	7	8
NE	78	92
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro zrušení služebního hodnocení je většina respondentů (92 %). Je však otázkou, zda by tím nebyl odstraněn jeden z faktorů využívajících k motivaci, která je zřetelná na 27 % příslušníků uvedených v tabulce č. 27.

Třetí část anonymního dotazníku obsahuje zaměstnanecké výhody a odměňování zaměstnanců ve služebním poměru. Jak bylo již zmíněno pro většinu lidí jsou největším motivačním prvkem finance. Z níže popsanych tabulek je zřejmé, jak se k této motivaci staví příslušníci věznic.

**Tabulka 32 - Jste seznámen/a podle jakého systému jste finančně odměňován/a?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ</b>	<b>%</b>
ANO	80	94
NE	5	6
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Velká většina respondentů (94 %) je seznámena se systémem finančního odměňování ve věznici. Bylo by asi špatným zjištěním, pokud by tomu bylo naopak, jelikož příslušník je povinen znát zákony a nařízení, které se týkají jeho služebního poměru.

**Tabulka 33 - Motivuje Vás finanční odměna ke zlepšení služebního výkonu?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ</b>	<b>%</b>
ANO	68	80
NE	17	20
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro většinu (80 %) zaměstnanců ve služebním poměru je finanční odměna motivačním prvkem, aby zlepšili svůj pracovní výkon.

**Tabulka 34 - Opustil/a byste své současné služební místo, pokud by Vám byla dána lepší finanční nabídka z civilního sektoru?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ</b>	<b>%</b>
ANO	48	56
NE	37	44
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Větší polovina (56 %) příslušníků by odešla do civilního sektoru, pokud by byli lépe finančně ohodnoceni. Určitě mezi tyto osoby můžeme zařadit příslušníky, kteří mají nárok na výsluhu. Větší podíl mají zaměstnanci, kteří slouží krátkou dobu služby, neboť jejich finanční ohodnocení se odvíjí od praxe, která je zahrnuta do tabulek služebního příjmu.

Poslední část dotazníku se zaměřuje na lidské vztahy a komunikaci na pracovišti, kterou shledávám za velmi silný motivační faktor.



**Tabulka 35 - Vykonáváte svoji činnost v dobrém kolektivu?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ</b>	<b>%</b>
ANO	54	64
NE	31	36
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 36 - Berete své kolegy za své přátele/kamarády?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ</b>	<b>%</b>
ANO	43	51
NE	42	49
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše znázorněných tabulkách je viditelný rozdíl mezi přátelstvím/kamarádstvím a kolegiálními vztahy. 64 % respondentů je spokojena s kolektivem, ve kterém vykonávají svoji činnost, ale jen 51 % bere své kolegy za kamarády. Je potřebné si uvědomit rozdíl mezi kolegiálními vztahy a vztahy přátelskými, které jsou zde znázorněny.

**Tabulka 37 - Je na Vašem pracovišti vzájemná pomoc a spolupráce samozřejmostí?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ</b>	<b>%</b>
ANO	72	85
NE	13	15
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 37 ukazuje, že vzájemná pomoc a spolupráce na pracovišti je samozřejmostí. Pokud by tomu tak nebylo, hrozilo by nebezpečí ze špatně nastaveného systému a to by pro chod věznice nebylo přípustné.

**Tabulka 38 - Zná Váš přímý nadřízený co je obsahem Vaší činnosti?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ</b>	<b>%</b>
ANO	80	94
NE	5	6
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 39 - Rozhoduje Váš přímý nadřízený spravedlivě?**

ODPOVĚĎ	POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ	%
ANO	76	89
NE	9	11
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 40 - Umí Váš přímý nadřízený pochválit?**

ODPOVĚĎ	POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ	%
ANO	53	62
NE	32	38
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Šetření, které mělo ukázat v jaké míře motivuje přímý nadřízený příslušníky mu podléhající dopadlo více, než dobře. Z tabulek 38 až 40 je zřetelné, že vedoucí pracovník je velkým motivačním faktorem pro své podřízené.

**Tabulka 41 - Jsou Vám sdělovány důležité informace, které potřebujete k výkonu svého povolání?**

ODPOVĚĎ	POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ	%
ANO	82	96
NE	3	4
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 42 - Informace, které získáte, jsou Vám jasné a srozumitelné?**

ODPOVĚĎ	POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ	%
ANO	78	92
NE	7	8
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 43 - Jsou informace předávány včas?**

ODPOVĚĎ	POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ	%
ANO	81	95
NE	4	5
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z předešlých 3 tabulek je viditelné jak důležitá je informovanost příslušníka VS ČR. Při výkonu povolání ve věznici jsou důležité tři faktory, které se týkají informací. Příslušník musí mít informace, které jsou potřebné k jeho výkonu, musí mu být srozumitelné a musí být hlavně v čas předávané. U všech tří faktorů odpovídali respondenti kladně a to ve více než 90 %.

**Tabulka 44 - Naplňuje vás činnost, kterou vykonáváte?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ</b>	<b>%</b>
ANO	75	88
NE	10	12
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 45 - Jsou na Vás kladeny požadavky, které odpovídají Vaším schopnostem?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET PŘÍSLUŠNÍKŮ</b>	<b>%</b>
ANO	85	100
NE	0	0
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z 85 respondentů odpovědělo 88 %, že je jejich vykonávaná činnost naplňuje a celých 100 % příslušníků tvrdí, že požadavky na ně kladené jsou odpovídající jejich schopnostem. Tyto dvě hodnoty mají velký význam pro výkon služby ve věznici.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

### 5.1 Zhodnocení výsledků

Z částečně řízených rozhovorů na „EO“ bylo zjištěno, že u většiny příslušníků byly hlavními motivy k nástupu do vězeňské služby peníze a atraktivita práce ve státní složce. Pracovní prostředí ve kterém kolegové vykonávají svou práci většinou vyhovuje. Ohledně pracoviště na eskortním oddělení se většina dotazovaných kolegů vyjádřila tak, že nevnímají na svém pracovišti motivaci, která by ovlivnila jejich pracovní výkon. Jen jediná žena odpověděla kladně a uvedla, že ji motivuje její dobře odvedená práce, ze které má pak dobrý pocit. Problémy na pracovišti nevnímá nikdo z respondentů, jen jeden kolega dodal, že při příchodu na své současné místo je pocítil, ale ty se však týkaly jeho minulých spolupracovníků, kteří nemohli překousnout jeho kariérní postup a možnost využít svého nového postavení k dalšímu profesnímu růstu. Co se týká finančního ohodnocení, tak se pouze dva z respondentů cítí být dostatečně ohodnoceni za svou vykonávanou činnost. Jedním je vedoucí daného oddělení a druhou je žena, která shledává k jejímu pohlaví finanční ohodnocení nadměru vyhovující. Pokud jde o formu řízení osob v této organizaci, tak třem nejstarší příslušníkům vadí, že jsou řízeni direktivní formou. Stálo by za úvahu, zda tito respondenti nejsou, již vzhledem i ke své délce služby, náchylnější na plnění rozkazů, které se u této ozbrojené složky vyžadují. Všichni kolegové z „EO“ zkritizovali způsob odměňování a jednoznačně se shodli, že je na velice špatné úrovni. Jedni poukazují na směšnost výše finanční odměny v souvislosti, že je jen dvakrát za rok. Druzí poukazovali na nespravedlivé rozdělování odměn, ne podle zásluh a vykonané činnosti, ale podle toho kdo s kým kamarádí a kdo jak vychází s osobou, která má na starost rozdělování finančních odměn. Co bylo zarážející, že žádný s kolegů neshledává svého přímého nadřízeného za člověka, který by ho nějak motivoval ke zlepšení svého pracovního výkonu. Dalo by se usoudit, že daní funkcionáři z pohodlně a neváží si svých podřízených. Dle mého názoru, pokud podřízení nevhledávají ke svému vedoucímu a neshledávají jeho činnost za motivující, vede to k postupnému rozložení pracovních návyků. Činnost těchto podřízených je pak pouze odváděna pouhou setrvačností, bez jakýchkoliv aktivních zásahů. Jednoduše řečeno to dělají, protože musí a dále do své činnosti nic nevkládají. Největším motivačním faktorem jsou pro mé kolegy z „EO“ peníze a povýšení. Při hlubším zamyšlení mohu konstatovat, že 100 % mých kolegů je

motivováno pouze penězi. Ačkoli 50 % dotazovaných odpovědělo povýšení, tak si uvědomovali, že s povýšením souvisí i zvýšení finančního ohodnocení. Je zřejmé, že peníze hrají v dnešní době významnou roli a příslušníci jsou jimi velice ovlivněny. Určitě je nelze odsuzovat, jelikož výkon služby u VS ČR je brán jako velice psychicky zatěžující činnost. Pokud někdo riskuje své zdraví a někdy i život měl by být spravedlivě a v dostatečné míře finančně ohodnocen. Pro mě závažným zjištěním bylo to, že při povaze skupinového charakteru vykonávané činnosti většina respondentů nevnímá motivaci od svých kolegů. Pravděpodobně je to ovlivněno direktivní formou fungování spolupráce mezi kolegy. Pouze dva nejmladší a nejméně sloužící subjekty odpověděli, že jsou motivováni výkony svých děle sloužících kolegů a vede je to k jejich vlastnímu rozvoji. Domnívám se, že takto by to mělo vypadat, že starší příslušníci budou vzorem a inspirací nově přichozím příslušníkům, ale bohužel tomu tak ve většině případů není.

Z anonymního dotazníku bylo zjištěno, že pro více jak polovinu příslušníků (51 %) nemá žádný vliv služební hodnocení na jejich pracovní výkon. Myslím si, že to svědčí o nekvalitní práci nadřízeného. Neopominutelných 27 % příslušníků je tímto služebním hodnocením motivováno ke zlepšení svého pracovního výkonu. U těchto příslušníků se dá předpokládat, že chtějí budovat kariéru, protože služební hodnocení je jedno z faktorů, které slouží nadřízenému při dalším rozhodování o zařazení příslušníka na vyšší pozici. Necelé dvě třetiny dotazovaných (65 %), považují služební hodnocení za objektivní vůči jejich pracovnímu výkonu. Toto zjištění je velice pozitivní a ukazuje i na soudnost mých kolegů. Současná podoba služebního hodnocení je dobře propracována, což dokládá 65 % respondentů. Pro zrušení služebního hodnocení je většina respondentů (92 %). Je však otázkou, zda by tím nebyl odstraněn jeden z faktorů využívajících k motivaci, která je zřetelná na 27 % příslušníků, kteří jsou služebním hodnocením motivováni. Jak bylo již zmíněno pro většinu lidí jsou největším motivačním prvkem finance. Velká většina respondentů (94 %) je seznámena se systémem finančního odměňování ve věznici. Bylo by asi špatným zjištěním, pokud by tomu bylo naopak, jelikož příslušník je povinen znát zákony a nařízení, které se týkají jeho služebního poměru. Pro většinu (80 %) zaměstnanců ve služebním poměru je finanční odměna motivačním prvkem, aby zlepšili svůj pracovní výkon. Poslední část dotazníku se zaměřuje na lidské vztahy a komunikaci na pracovišti, kterou shledávám za velmi silný motivační faktor. Výzkumem byl zjištěn i rozdíl mezi přátelstvím/kamarádstvím a kolegií. 64 % respondentů je spokojena s kolektivem, ve

kterém vykonávají svoji činnost, ale jen 51 % bere své kolegy za kamarády. Je potřebné si uvědomit rozdíl mezi kolegiálními vztahy a vztahy přátelskými. Vzájemná pomoc a spolupráce na pracovišti je samozřejmostí. Pokud by tomu tak nebylo, hrozilo by nebezpečí ze špatně nastaveného systému a to by pro chod věznice nebylo přípustné. Šetření, které mělo ukázat v jaké míře motivuje přímý nadřízený příslušníky mu podléhající dopadlo více než dobře. Vedoucí pracovník je velkým motivačním faktorem pro své podřízené, ale nepleťme si to s příkladem u částečně řízených rozhovorů, kde se jednalo o přímého nadřízeného na „EO“. Při výkonu povolání ve věznici jsou důležité tři faktory, které se týkají informací. Příslušník musí mít informace, které jsou potřebné k jeho výkonu, musí mu být srozumitelné a musí být hlavně v čas předávány. U všech tří faktorů odpovídali respondenti kladně a to ve více než 90 %. Z 85 respondentů odpovědělo 88 %, že je jejich vykonávaná činnost naplňuje a celých 100 % příslušníků tvrdí, že požadavky na ně kladené jsou odpovídající jejich schopnostem. Tyto dvě hodnoty mají velký význam pro výkon služby ve věznici.

## 5.2 Doporučení

Žádné lidské chování a jednání se neobejde bez motivace. Jedinec se bez podpory dále nerozvíjí. Nejen z výsledků částečně řízených rozhovorů a anonymního dotazníku, ale i z vlastních zkušeností vím, že ke zlepšení motivace příslušníků VS ČR, je důležité využít fenoménu atraktivity povolání příslušníka. Ač je to jedna z neekonomických motivačních technik, ukázal nám výzkum to, že pro nejednoho respondenta byla právě atraktivita této profese impulsem, ke vstupu do této ozbrojené složky.

Dále bych doporučil vedoucím jednotlivých oddělení, aby se zaměřili na jimi určené přímé nadřízené jednotlivých úseků (viz. výsledky hodnocení přímého nadřízeného na „EO“). Mělo by se zvýšit respektování individuálních rozdílů jednotlivých příslušníků. Vylepšit komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými, ač vůči direktivní formě řízení je to velice obtížné. Z toho vyplývá celkové zvýšení orientace na příslušníky. Vedoucí pracovníci by měli nechat prostor i podřízeným příslušníkům, kteří ve svých připomínkách mohou mít dobré nápady, jak činnost v organizaci zlepšit.

Další stránka je ekonomická motivace, která se odvíjí od ekonomiky státu a dané politiky. Finanční odměňování příslušníků dvakrát ročně a ve výši jaké je, neshledávají

příslušníci za dostačující. Vrcholoví manažeři by se měli zaměřit na opravdu spravedlivé rozdělování peněz. Ne vždy je příslušník finančně ohodnocen dle svých výkonů, ale z pozice přátelského vztahu k nadřízenému. Je za potřebí, aby vedoucí na všech úrovních si osvojili manažerské techniky a zlidštili přístup ke svým podřízeným. Opravdovou nutností je vstítit nadřízeným pracovníkům zájem o své podřízené, měli by znát jejich zájmy, potřeby a měli by je umět řádně uspokojit.

## 6 Závěr

Dlouhodobě probíraným tématem ve společnosti je problematika motivace pracovní činnosti. Šetřením této diplomové práce se podařilo analyzovat motivační činitele používané v dané organizaci. Dále byl proveden výzkum, ve kterém byla zjišťována účinnost těchto činitelů na příslušníka. Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit aktuální stav motivace v organizaci. Jak jsou příslušníci motivováni při výkonu svého povolání a jak na ně věznice působí pomocí svých motivačních činitelů, které má k dispozici. Šlo především o oblasti odměňování, hodnocení, vztahů na pracovišti a komunikace na pracovišti a v neposlední řadě o samotný obsah vykonávané profese. Provedený výzkum ukázal motivační faktory, které respondenti berou v současném výkonu svého povolání za motivující a které ne. Služební hodnocení, které je na příslušníky vypracováváno bere pouze (27 %) za motivační faktor k zlepšení pracovního výkonu u ostatních respondentů nijak zvláště jejich činnost neovlivní. Většina respondentů by zrušila služební hodnocení (92 %). Je nutné se zamyslet, zda tento výsledek není ovlivněn konkrétně z osobnosti jednotlivých vedoucích pracovníků. Zda tito manažeři mají snahu své podřízené motivovat, nebo si vypsáním služebního hodnocení splní jednu ze svých povinností jim uloženou. Šetření také vystihuje absenci působení nadřízených, kteří v některých případech působí na příslušníka spíše demotivačním faktorem. Z dotazníkového šetření bylo oproti částečně řízeným rozhovorům zjištěno, že většina příslušníků je dostatečně motivována finančním ohodnocením. Rozdílnost ve výsledcích se dá vykázat v tom, že u rozhovorů byli osloveni řadoví příslušníci, přičemž do dotazníkové šetření byli zahrnuti i příslušníci na vyšších a vedoucích pozicích. Spokojenost a motivace zaměstnanců ve služebním poměru je vykázána i v oblasti dobrých vztahů na pracovišti ať už mezi kolegy nebo ve vztahu k nadřízenému. Je zde opět rozpor mezi rozhovory a dotazníkem, ale bylo to záměrné poukázání jak i jednotlivce, který dostane možnost řídit své podřízené může selhat. V případě předávání informací shledává většina příslušníků motivaci a spokojenost. Co se týče uspokojení respondentů ohledně vykonávané práce většina uvádí, že je obsah jejich vykonávané činnosti naplňuje. Vězeňská služba České republiky má ohromnou výhodu ve své jedinečnosti a s ní související atraktivnosti. Nejen tyto faktory společně s pracovní náplní obsaženou ve služebním poměru jsou natolik lákavé, že budou i nadále přitahovat do svých řad spoustu nových uchazečů. Aby byla možnost nejlepšího výběru z těchto uchazečů a udržení si jich co nejdéle při výkonu této profese, je zapotřebí u Vězeňské



služby zlepšit řadu faktorů. U motivace lidských zdrojů se nejedná o krátkodobou záležitost, ale je to běh na dlouhou trať. Provedeným výzkumem byly identifikovány faktory, které jednak naplňují zaměstnance k pracovní činnosti, ale i naopak faktory, které shledávají příslušníci za demotivující. Na základě výzkumu je zde ukázáno na co by se činnost vedoucích pracovníků měla zaměřit a čemu by se měla věnovat větší pozornost.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Bibliografie

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of personnel management practice*. 6. ed. London: Kogan Page, 1996. ISBN 0749420286.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1518-3.

BARTOŠOVÁ, Hana. *Management II: základy : vybrané metody a techniky*. Praha: Policejní akademie České republiky, 2005. ISBN 978-80-7251-198-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého. ISBN 80-85839-09-1.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

KOLMAN, Luděk. *Determinanty pracovního chování: skripta k předmětu Psychologie a etika v podnikání*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 80-213-1478-8.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-84-6.

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

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0628-1.

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Psychologie: Lexikon základních pojmů*. Přeložil Milan VÁŇA. Praha: Naše vojsko, 1994. ISBN 80-206-0459-6.

STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4.

TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-04-7.

## **Zákony**

Zákon č. 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníku bezpečnostních sborů.

Zákon České národní rady č. 555/1992 Sb. ze dne 17. listopadu 1992 o Vězeňské službě a justiční strážní České republiky.

Zákon č. 101/2000 Sb. ze dne 4. dubna 2000 o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů.

Vyhláška č. 393/2006 Sb. ze dne 26. července 2006 o zdravotní způsobilosti.

Vyhláška č. 487/2004 Sb. ze dne 7. září 2004 o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru.

## **Nariadení vlády**

Nariadení vlády č. 104/2005 Sb. ze dne 3. listopadu 2004, kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech.

Nariadení vlády č. 564/2006 Sb. ze dne 6. prosince 2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění.

Nariadení vlády č. 286/2015 Sb. ze dne 26. října 2015, kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2016.

## **Vnitřní předpisy**

Nariadení generálního ředitele VS ČR č. 38/2015, kterým se stanoví podrobnosti pro přiznání některých peněžních náležitostí příslušníkům a zaměstnancům Vězeňské služby České republiky (o peněžních náležitostech).

Nariadení generálního ředitele VS ČR č. 60/2011, kterým se vyhlašuje Dohoda o tvorbě a způsobu čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb.

Nariadení generálního ředitele VS ČR č. 34/2008, kterým se stanoví požadavky o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru.

Nařízení generálního ředitele VS ČR č. 7/2016, kterým se stanoví požadavky na tělesnou zdatnost uchazečů o přijetí do služebního poměru příslušníka Vězeňské služby České republiky a příslušníků Vězeňské služby České republiky.

Nařízení generálního ředitele VS ČR č. 31 ze dne 26.3.2007, o udělování medailí ve Vězeňské službě České republiky, v platném znění.

### **Internetové zdroje**

Filosofie úspěchu. Motivace. [online]. [cit. 2016-11-25].

Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

Vězeňská služba České republiky. Organizační jednotky [online]. [cit. 2017-1-20].

Dostupné z: <http://www.vscr.cz/oj/>

## **8 Přílohy**

Příloha A – Organizační struktura VS ČR a GŘ

Příloha B – Stupnice základních tarifů

Příloha C – Vzor medailí Vězeňské služby České republiky

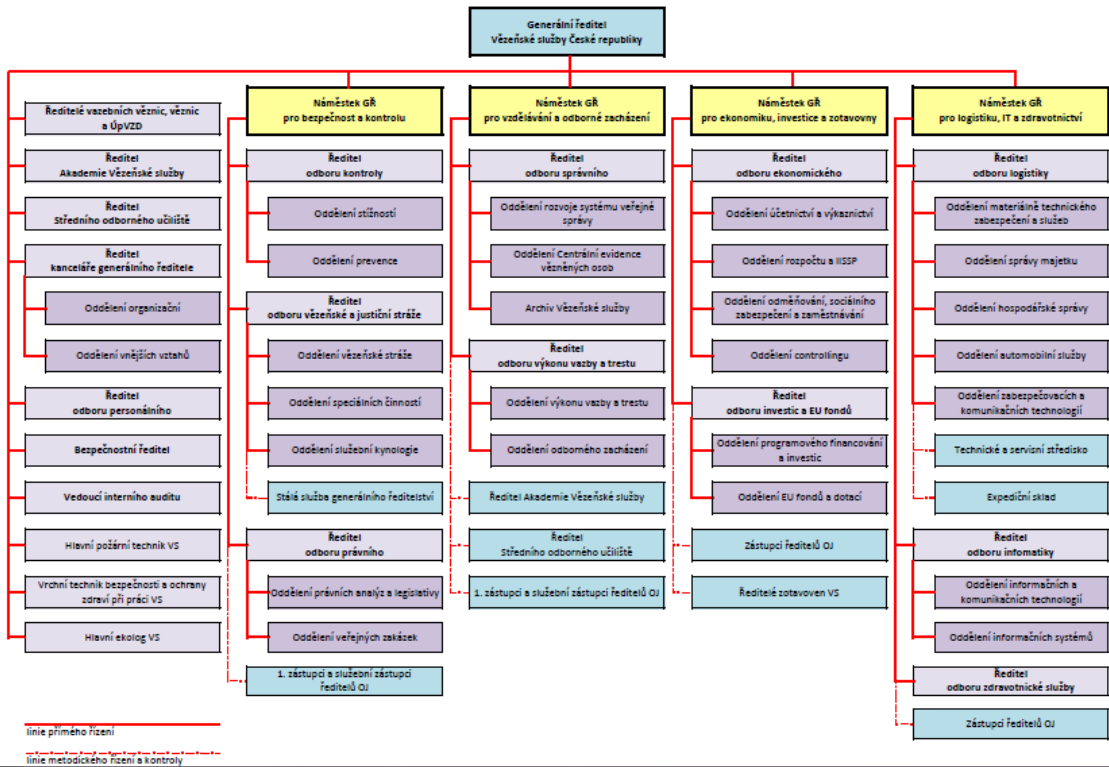
Příloha D – Služební hodnocení

Příloha E – Anonymní dotazník – Pracovní motivace

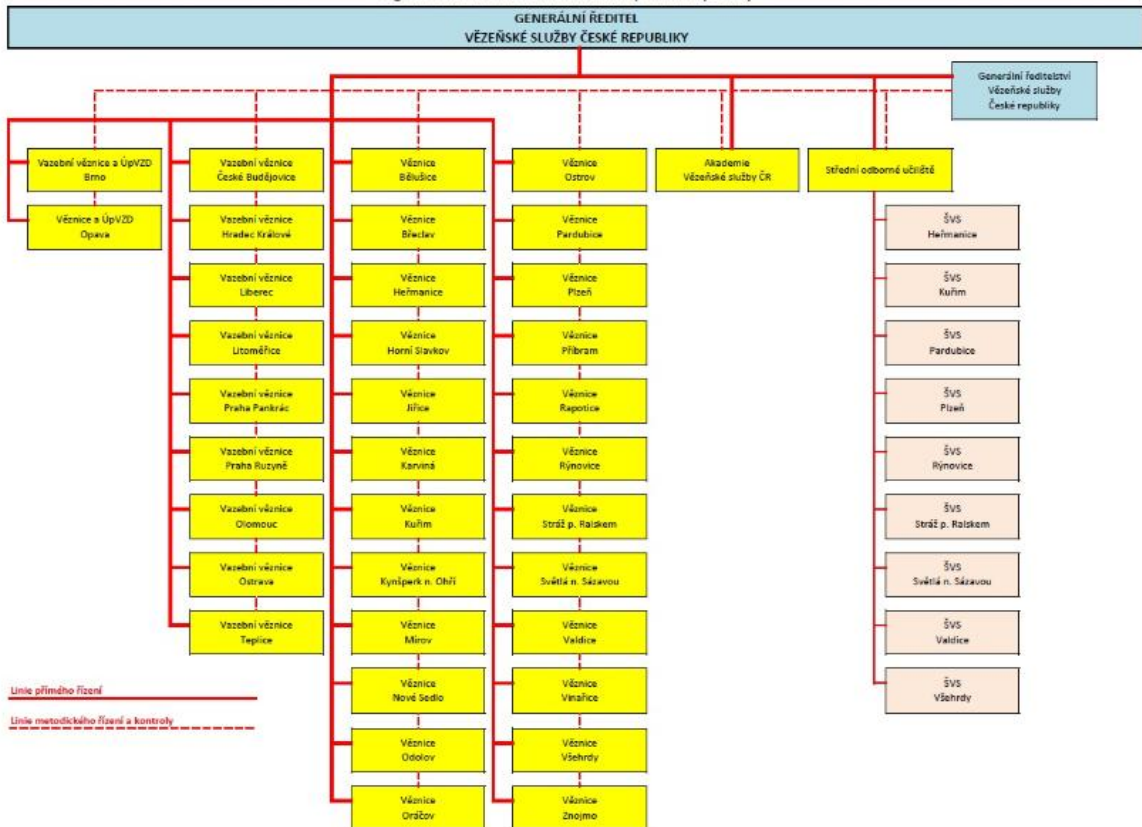
Příloha F – Struktura částečně řízeného rozhovoru

# Příloha A – organizační struktura

## ORGANIZAČNÍ STRUKTURA GENERÁLNÍHO ŘEDITELSTVÍ A SYSTÉM ŘÍZENÍ



## Organizační struktura Vězeňské služby České republiky



Příloha B – Stupnice základních tarifů

**Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2016**

Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů												
Doba praxe	Tarifní stupeň	Tarifní třída										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
do 3 let	1	14 350	15 560	16 880	18 320	19 880	21 560	23 390	25 380	27 540	29 880	32 420
do 6 let	2	14 890	16 150	17 520	19 010	20 630	22 380	24 280	26 340	28 570	31 010	33 640
do 9 let	3	15 440	16 750	18 170	19 720	21 400	23 220	25 180	27 330	29 640	32 170	34 910
do 12 let	4	16 020	17 380	18 860	20 460	22 200	24 090	26 130	28 360	30 760	33 380	36 210
do 15 let	5	16 620	18 040	19 570	21 230	23 030	24 990	27 120	29 420	31 910	34 630	37 570
do 18 let	6	17 250	18 710	20 310	22 020	23 890	25 930	28 130	30 520	33 120	35 930	38 980
do 21 let	7	17 890	19 410	21 060	22 850	24 800	26 900	29 190	31 660	34 360	37 280	40 450
do 24 let	8	18 570	20 140	21 860	23 710	25 720	27 910	30 280	32 860	35 650	38 670	41 970
do 27 let	9	19 270	20 900	22 680	24 600	26 690	28 960	31 420	34 090	36 990	40 130	43 540
do 30 let	10	19 980	21 680	23 530	25 530	27 690	30 050	32 600	35 360	38 370	41 640	45 170
do 33 let	11	20 730	22 500	24 400	26 480	28 730	31 170	33 830	36 700	39 820	43 200	46 870
nad 33 let	12	21 510	23 340	25 330	27 470	29 810	32 350	35 090	38 080	41 310	44 820	48 620

Zdroj: Příloha č. 1 k nařízení vlády č. 286/2015 Sb., kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2016, ze dne 26. října 2015

**Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2016  
stanovená podle § 114 odst. 2 zákona**

Stupnice zvýšených tarifů o 10% pro příslušníky bezpečnostních sborů												
Doba praxe	Tarifní stupeň	Tarifní třída										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
do 3 let	1	15 780	17 120	18 580	20 160	21 880	23 730	25 730	27 920	30 300	32 880	35 670
do 6 let	2	16 380	17 770	19 280	20 910	22 700	24 620	26 710	28 980	31 430	34 120	37 010
do 9 let	3	16 990	18 420	19 990	21 700	23 540	25 550	27 710	30 060	32 610	35 400	38 400
do 12 let	4	17 620	19 130	20 750	22 510	24 420	26 500	28 750	31 190	33 840	36 720	39 840
do 15 let	5	18 290	19 850	21 530	23 360	25 340	27 490	29 830	32 360	35 100	38 090	41 330
do 18 let	6	18 970	20 590	22 340	24 230	26 290	28 530	30 940	33 580	36 440	39 520	42 880
do 21 let	7	19 680	21 360	23 180	25 140	27 280	29 590	32 110	34 830	37 800	41 010	44 500
do 24 let	8	20 430	22 160	24 050	26 080	28 300	30 710	33 320	36 140	39 210	42 540	46 170
do 27 let	9	21 200	22 990	24 940	27 070	29 360	31 860	34 570	37 500	40 690	44 140	47 900
do 30 let	10	21 990	23 850	25 890	28 080	30 470	33 060	35 860	38 900	42 210	45 810	49 700
do 33 let	11	22 810	24 760	26 850	29 140	31 610	34 290	37 220	40 370	43 800	47 520	51 560
nad 33 let	12	23 660	25 680	27 870	30 230	32 800	35 580	38 610	41 900	45 450	49 300	53 490

Zdroj: Příloha č. 2 k nařízení vlády č. 286/2015 Sb., kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2016, ze dne 26. října 2015



Příloha C - vzor medailí Vězeňské služby České republiky  
Medaile „Medaile Vězeňské služby České republiky“



Medaile „Za statečnost“



Medaile „Za věrnou službu“



*(razítko organizační jednotky  
Vězeňské služby ČR)*

Výtisk č.:

## **SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ PŘÍSLUŠNÍKA VĚZEŇSKÉ SLUŽBY ČR**

*(§ 203 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, dále jen „zákon“)*

<i>Služební hodnost, hodnostní označení, titul příjmení a jméno:</i>	<i>Číslo služebního průkazu:</i>
<i>Den, měsíc, rok a místo narození:</i>	
<i>Ve služebním poměru příslušníka VS ČR od:</i>	
<i>Zastávané služební místo (od kdy):</i>	
<i>Plnění kvalifikačních předpokladů a požadavků pro zastávané služební místo</i> <i>a) dosažený stupeň vzdělání:</i> <i>b) další odborné požadavky:</i> <i>c) doba trvání služebního poměru:</i>	
<i>Datum posledního služebního hodnocení a jeho závěry:</i>	
<b>I. DŮVOD ZPRACOVÁNÍ SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ</b>	

- 2 -

**II. OBSAH SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ**

*Obsahem je zejména posouzení odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí a jejich aplikace při výkonu služby. Obsah hodnocení vychází z každoročního průběžného hodnocení, které provádí přímý nadřízený příslušníka, který pro toto zpracovávané služební hodnocení nemůže být hodnotitelem.*

### **III. ZÁVĚRY SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ**

1. Na základě výše uvedeného příslušník dosahuje:

- a) vynikajících výsledků
- b) velmi dobrých výsledků
- c) dobrých výsledků
- d) dobrých výsledků s výhradami
- e) neuspokojivých výsledků

*Odpovídající závěr služebního hodnocení příslušníka zdůrazněte podtržením nebo tučným písmem.*

2. Úkoly pro další odborný rozvoj příslušníka:

3. Závěry služebního hodnocení (doporučení hodnotitele) pro účely rozhodnutí služebního funkcionáře ve věcech služebního poměru (*např. § 26, odst. 4*):

***Poučení:***

Proti tomuto služebnímu hodnocení je příslušník oprávněn podat písemné námitky ve lhůtě do 15 dnů ode dne seznámení s tímto služebním hodnocením, a to ke služebnímu funkcionáři.

V        dne \_\_\_\_\_

Se služebním hodnocením jsem byl(a) seznáme(a) v plném rozsahu a převzal jsem jeho opis.

V        dne \_\_\_\_\_

**IV. PÍSEMNÉ NÁMITKY**

V        dne \_\_\_\_\_

**V. VYPOŘADÁNÍ NÁMITEK SLUŽEBNÍM FUNKCIONÁŘEM**  
*(tj. rozhodnout ve věci podaných námitek, v případě zamítnutí je nezbytné odůvodnění)*

V        dne \_\_\_\_\_

Seznámen:

V        dne \_\_\_\_\_

## Příloha E – Anonymní dotazník

*Dobrý den,*

*chtěl bych Vás požádat o pravdivé vyplnění dotazníku, který je anonymní a slouží pro účely zpracování diplomové práce na téma: "Motivace pracovní činnosti". Údaje z dotazníku budou statisticky zpracovány a nedojde k jejich zneužití.*

*Děkuji za Váš čas, který jste vynaložili při jeho vyplnění.*

### **I. Informace o respondentovi** (správnou variantu prosím označte X)

1. Pohlaví:  
 muž       žena
2. Nejvyšší dosažené vzdělání:  
 SOU       SOU (s maturitou)       SŠ       VOŠ       VŠ
3. Současná pracovní pozice:  
 vedoucí zaměstnanec       zaměstnanec
4. Věk respondenta:  
 do 25 let     od 26 do 30 let     od 31 do 35 let     od 36 do 40 let  
 od 41 do 45 let     od 46 do 50 let     nad 50 let
5. V organizaci pracuji:  
 do 5 let     od 6 do 10 let     od 11 do 15 let     od 16 do 20 let  
 od 21 do 25 let     od 26 do 30 let     nad 30 let

### **II. Služebního hodnocení**

6. Jakých výsledků jste dosáhl/a v posledním služebním hodnocení?  
 vynikající     velmi dobrý     dobrý     dobrý s výhradami/vyhovující  
 neuspokojivý/nevyhovující     nevím     nebyl/a jsem hodnocen/a
7. Pokud je Vaše služební hodnocení negativní?  
 motivuje mě to ke zlepšení služebního výkonu  
 odradí mě to od dalšího zlepšení  
 službu vykonávám nadále stejně  
 nezáleží mi na služebním hodnocení
8. Vystihuje služební hodnocení Vaše skutečné služební výkony objektivně?  
 ANO       NE
9. Je podle Vás služební hodnocení dobře propracované?  
 ANO       NE
10. Shledáváte služební hodnocení za důležité, ke zlepšení Vašeho služebního výkonu?  
 ANO       NE

11. Ovlivnilo by zrušení služebního hodnocení Váš služební výkon?

ANO       NE

### **III. Zaměstnanecké výhody a odměňování**

12. Jste seznámen/a podle jakého systému jste finančně odměňován/a?

ANO       NE

13. Motivuje Vás finanční odměna ke zlepšení služebního výkonu?

ANO       NE

14. Opustil/a byste své současné služební místo, pokud by Vám byla dána lepší finanční nabídka z civilního sektoru?

ANO       NE

15. Napište prosím výhody služebního poměru.

-----  
-----  
-----

### **IV. Lidské vztahy a komunikace na pracovišti**

16. Vykonáváte svoji činnost v dobrém kolektivu?

ANO       NE

17. Berete své kolegy za své přátele/kamarády?

ANO       NE

18. Je na Vašem pracovišti vzájemná pomoc a spolupráce samozřejmostí?

ANO       NE

19. Zná Váš přímý nadřízený co je obsahem Vaší činnosti?

ANO       NE

20. Rozhoduje Váš přímý nadřízený spravedlivě?

ANO       NE

21. Umí Váš přímý nadřízený pochválit?

ANO       NE

22. Jsou Vám sdělovány důležité informace, které potřebujete k výkonu svého povolání?

ANO       NE

23. Informace, které získáte, jsou Vám jasné a srozumitelné?

ANO       NE

24. Jsou informace předávány včas?

ANO       NE

**V.    Obsah služby**

25. Naplňuje vás činnost, kterou vykonáváte?

ANO       NE

26. Jsou na Vás kladeny požadavky, které odpovídají Vašim schopnostem?

ANO       NE



## Příloha F – Struktura částečně řízeného rozhovoru

1. Kolik je ti let?
2. Jak dlouho sloužíš v této věznici?
3. Co tě motivovalo, abys šel/šla sloužit do věznice?
4. Vyhovuje ti prostředí, ve kterém vykonáváš svoji činnost?
5. Vnímáš na svém pracovišti nějakou motivaci, která ovlivňuje tvůj pracovní výkon?
6. Pocítil(a) si při příchodu na své současné místo nějaké problémy?
7. Vyhovuje ti rozvržení tvé pracovní doby?
8. Nevadí ti skupinový charakter tvého pracovního zařazení?
9. Máš pocit, že jsi za svou vykonávanou činnost řádně ohodnocen(a)?
10. Co považuješ za největší výhodu tvého zařazení ve věznici?
11. Co je naopak pro tebe největší nevýhodou této činnosti?
12. Jakých cílů by si chtěl(a) ve služebním poměru dosáhnout?
13. Jak hodnotíš systém odměňování ve tvé věznici?
14. Motivuje tě tvůj přímý nadřízený dostatečně?
15. Co na tebe působí jako největší motivační prvek při výkonu tvého povolání?
16. Jsi motivován(a) spíše pozitivní nebo negativní motivací?
17. Co nebo jaká motivace by tě vedla ke zvýšení tvého pracovního výkonu?
18. Vnímáš při výkonu své činnosti nějakou motivaci od kolegů?
19. Bereš své současné zařazení jako odrazový můstek pro další profesní růst?
20. Motivuje tě výkon tvých kolegů ke zlepšení tvých schopností, znalostí a dovedností?