

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Úroveň motivačního procesu jako způsobu vedení lidí

Bc. Jan Pelc

© 2013 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pelc Jan

Veřejná správa a regionální rozvoj Sezimovo Ústí - Tábor

Název práce

Úroveň motivačního procesu jako způsobu vedení lidí

Anglický název

The level of motivation process as a leadership

Cíle práce

Cílem práce je zjistit význam motivačních stimulů a jejich vliv na cílové chování zaměstnanců podniku.

Metodika

Metodický postup sestává z několika postupných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. určení souboru respondentů
4. způsob zpracování zjištěných dat
5. zobecnění a závěry

Harmonogram zpracování

11/2011-6/2012 - zpracování literární rešerše

7/2012 - 10/2012 - určení souboru respondentů a stanovení způsobu zjišťování prvotních údajů

11/2012 - 2/2013 - analýza a hodnocení zjištěných údajů, vytvoření závěrů

2/2013 -3/2013 - závěrečné konzultace

Rozsah textové části

30 - 60 stran

Klíčová slova

Management, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimuly, osobnostní determinanty, motivační mechanismus, motivační systém

Doporučené zdroje informací

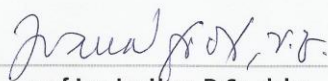
1. Drucker, P.F., To nejdůležitější z Druckera, Mmanagement Press, 2004
2. . Armstrong, M., Personální management, Grada Publishing, 1999
3. Koontz, H. – Weihrich, H.: Management. Victoria Publishing, Praha 1993
4. Donnelly, J.H., Gibbon, J.L., Ivanichevich, J.M., Management, Grada Publishing, 1997
5. Fotr, J. – Dědina, J.: Manažerské rozhodování, skripta VŠE, Praha 1993
6. Hron, J.: Kybernetika v řízení, skripta ČZU, Praha 1997
7. Hron, J.: Teorie řízení, skripta ČZU, Praha 1995
8. Křivohlavý, J., Jak si navzájem lépe porozumíme, Praha, Svoboda, 1988
9. Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení, Mngement Press, Praha 1992
10. Fiedler, J.: Komunikace v řízení, skripta ČZU, Praha 2000

Vedoucí práce

Fiedler Jiří, Ing., Ph.D.


Termín odevzdání

březen 2013



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 20.2.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Úroveň motivačního procesu jako způsobu vedení lidí" 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 literatury 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 29. března 2013

Poděkování

V první řadě bych moc rád poděkoval Ing. Jiřímu Fiedlerovi Ph.D. za expertní konzultace a maximální možnou podporu při tvorbě této diplomové práce.

Poděkování rovněž patří vedoucím jednotlivých oddělení a vedení Územního odboru Tábor, Policie České republiky, kteří mým žádostem ochotně vyšli vstříc a též mým kolegům z řad výkonných policistů. Bez těchto lidí bych nemohl uskutečnit a zpracovat praktickou část této práce.

V neposlední řadě děkuji svému kolegovi Mgr. Jiřímu Grymovi za odborné konzultace a své rodině za podporu a pochopení.

Úroveň motivačního procesu jako způsobu vedení lidí

The level of motivation process as a leadership

Souhrn

Policie České republiky má v současné době ve služebním poměru přibližně 39 tisíc policistů, kteří dle svého služebního zařazení vykonávají různou pracovní činnost. Policisty lze rozdělit na ty, kteří jsou dle náplně práce v pozici výkonných policistů a ty, kteří je v pracovním úsilí motivují, řídí a vedou. Tématem diplomové práce je úroveň motivačního procesu jako způsobu vedení lidí, kde její náplní je problematika pracovní motivace konkretizovaná na příslušníky Policie České republiky Územního odboru Tábor.

Diplomová práce se ve své teoretické části zaměřuje na danou problematiku pracovní motivace a vyúsťuje praktickou částí, kde se hodnotí úroveň motivační síly jednotlivých stimulů ze strany výkonných policistů a odhadu motivace výkonných policistů ze strany managementu. Následnou analýzou a komparací údajů zjištěných z dotazníkového průzkumu a rovněž z průzkumu osobního, spolu s letitou praxí vycházejícího ze služebního poměru u Policie České republiky autora práce, jsou vysloveny závěry a u zjištěných nepříznivých stimulů je doporučeno řešení, pro zlepšení účinků motivace.

Klíčová slova: Management, motivace, manažer, motivační proces, Policie České republiky, služební poměr, stimuly, benefity.

The level of motivation process as a leadership

Úroveň motivačního procesu jako způsobu vedení lidí

Summary

There are about 39.000 police officers currently working for the Police of the Czech Republic, carrying out different duties according to their work placement. They can be divided in those whose job content is to perform the tasks, and the others who motivate, lead, and manage the former in their work efforts. The topic of this thesis is the level of the motivation process as a way of leading people and its main issue is work motivation applied to the officers of the Czech Republic working for the administrative district of Tábor.

In its theoretical part, the thesis focuses on the given issue of the work motivation and leads to the practical part which assesses the level of motivation force of individual incentives on the part of performing officers and the estimate of the motivation of performing officers on the part of the management. The thesis presents findings based on the further analysis and comparison of the data collected in a question survey, as well as the author's personal survey together with his long-standing experience while being in the employ of the Police of the Czech Republic. For those areas where some problems have been discovered, the author suggests solution and recommendation in order to improve the effects of motivation efforts.

Keywords: Management, motivation, manager, motivation process, the Police of the Czech Republic, qualified for incentives, benefits,

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
2.2.1 Tvorba dotazníku	14
2.2.2 Kritéria pro zpracování dat	15
3 Literární řešerše	18
3.1 Management	18
3.1.1 Manažer	19
3.1.2 Koučing	20
3.1.3 Struktura a funkce managementu	21
3.1.3.1 Plánování	21
3.1.3.2 Organizování	22
3.1.3.3 Personalistika	23
3.1.3.4 Vedení lidí	24
3.1.3.5 Kontrola	25
3.1.4 Styly vedení	25
3.1.4.1 McGregorova teorie	26
3.1.4.2 Styly vedení lidí dle Tureckiové	26
3.2 Motivace	28
3.2.1 Motiv	28
3.2.2 Stimulace a stimul	29
3.2.3 Zdroje motivace	29
3.2.3.1 Potřeby	30
3.2.3.2 Návyky	30
3.2.3.3 Zájmy	30
3.2.3.4 Hodnoty	31
3.2.3.5 Ideály	31
3.3 Pracovní motivace	32
3.3.1 Motivační proces	33
3.4 Motivační teorie	34
3.4.1 Obecné motivační teorie	34
3.4.1.1 Hédonistický model motivace	34
3.4.1.2 Homeostatický model motivace	34
3.4.1.3 Kognitivní model motivace	35
3.4.1.4 Humanistický model motivace	35
3.4.1.5 Teorie psychologického zmocnění	36
3.4.2 Specifické motivační teorie	36
3.4.2.1 Teorie kompetence	36
3.4.2.2 Expektační teorie	36
3.4.2.3 Dvoufaktorová teorie	37
3.4.2.4 Teorie X a Y	38
3.4.2.5 Teorie cukru a biče	38
3.4.2.6 Teorie spravedlnosti	39
3.5 Odměňování	40
3.5.1 Mzda	40

3.5.2	Plat.....	41
3.5.3	Pohyblivý plat.....	42
3.5.4	Benefity.....	42
3.6	Motivační program	43
3.6.1	Tvorba motivačního programu.....	44
3.6.2	Motivační činitelé	46
3.6.2.1	<i>Hodnocení pracovního výkonu</i>	<i>46</i>
3.6.2.2	<i>Atmosféra pracovního kolektivu</i>	<i>47</i>
3.6.2.3	<i>Pracovní podmínky</i>	<i>48</i>
3.6.2.4	<i>Obsah pracovní náplně</i>	<i>48</i>
3.6.2.5	<i>Rozvoj kariéry.....</i>	<i>48</i>
4	Vlastní práce.....	50
4.1	<i>Charakteristika systému policejní správy a Policie ČR.....</i>	50
4.2	<i>Struktura Policie ČR (rok 2012 - 2013).....</i>	51
4.3	<i>Uchazeči o práci u Policie ČR</i>	51
4.3.1	Vznik a zánik služebního poměru příslušníka Policie ČR.....	52
4.3.2	Služební hodnosti a tarifní třídy	53
4.4	<i>Platové podmínky</i>	53
4.4.1	Základní tarif	53
4.4.2	Zvláštní příplatek	55
4.4.3	Osobní příplatek.....	55
4.4.4	Příplatek za vedení.....	55
4.4.5	Příplatek za službu v zahraničí	56
4.4.6	Odměna.....	56
4.5	<i>Výkon služby.....</i>	56
4.5.1	Doba služby	56
4.5.2	Služba přes čas a služba v noci.....	57
4.5.3	Přestávky ve službě.....	57
4.5.4	Dovolená.....	58
4.5.5	Ozdravný pobyt.....	58
4.5.6	Odchodné.....	58
4.5.7	Výsluhový příspěvek.....	59
4.6	<i>Fond kulturních a sociálních potřeb</i>	59
4.6.1	Příspěvek na penzijní připojištění.....	60
4.6.2	Příspěvek na stravování.....	60
4.6.3	Sociální výpomoci a půjčky	61
4.6.4	Dary	61
4.6.5	Příspěvek na rekreace	63
4.6.6	Zájezdy.....	63
4.6.7	Individuální dětská rekreace	63
4.6.8	Rekreační pobyty ve vlastních rekreačních zařízeních krajského ředitelství	63
4.6.9	Půjčky na bytové účely	64
4.6.10	Zařízení sloužící kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců.....	64
4.6.11	Kultura, tělovýchova a sport	65
4.6.12	Provoz rehabilitačního zařízení.....	65
4.6.13	Shrnutí benefitů poskytovaných FKSP	66
4.7	<i>Současná situace u Policie ČR a dopad na objektivitu</i>	66

5	Diskuze	68
5.1	Přípravná fáze	68
5.1.1	Tvorba dotazníku	68
5.1.2	Následná práce s dosaženými výsledky	69
5.2	Vyhodnocení dotazníku	69
5.2.1	Hmotné stimuly	69
5.2.1.1	Otázka č. 1: Služební příjem	69
5.2.1.2	Otázka č. 2: Osobní příspěvek	70
5.2.1.3	Otázka č. 3: Rizikový příspěvek	71
5.2.1.4	Otázka č. 4: Výsluhový příspěvek	72
5.2.1.5	Otázka č. 5: Finanční odměna	73
5.2.1.6	Otázka č. 6: Finanční trest	74
5.2.1.7	Otázka č. 7: Stravenky (FKSP)	75
5.2.1.8	Otázka č. 8: Půjčky (FKSP)	76
5.2.2	Sociální stimuly	76
5.2.2.1	Otázka č. 9: Společenská prestiž	76
5.2.2.2	Otázka č. 10: Má práce mi dává pocit jistoty a sociálního bezpečí	77
5.2.2.3	Otázka č. 11: Kariérní postup	78
5.2.2.4	Otázka č. 12: Kvalita výstrojních a výzbrojních součástí	79
5.2.2.5	Otázka č. 13: Provoz rehabilitačního zařízení – sauna, posilovna (FKSP)	80
5.2.2.6	Otázka č. 14: Příspěvek na kulturu, tělovýchovu, sportovní akce – bowling, divadla a další (FKSP)	81
5.2.3	Morální stimuly	82
5.2.3.1	Otázka č. 15: Loajálnost k zaměstnavateli	82
5.2.3.2	Otázka č. 16: Má práce je zajímavá a uspokojuje mě	83
5.2.3.3	Otázka č. 17: Potřeba uznání kolektivu	84
5.2.3.4	Otázka č. 18: Možnost sebevzdělávání	85
5.2.3.5	Otázka č. 19: Pochvala či uznání nadřízeného	86
5.2.3.6	Otázka č. 20: Ústní výtka od nadřízeného či od kolegů	87
5.3	Shrnutí a porovnání jednotlivých stimulů	88
5.4	Návrhy na nápravná opatření	88
6	Závěr	94
7	Seznam použité literatury a zdrojů	96
7.1	Seznam zkratk	100
8	Přílohy	101

1 Úvod

Za každou pracovní činností, i tou, kterou v dnešní moderní době vykonávají stroje, je třeba hledat práci a úsilí člověka. Veškerá pracovní činnost je ovlivněna lidským faktorem, a proto vedle primárního kritéria, kterým je vzdělání jedince, kvalifikovaná odbornost či dostatečná praxe, je potřeba stejnou váhu věnovat i druhému kritériu a to motivaci k práci daného jedince, čímž je významně ovlivněna jeho celková pracovní výkonnost.

Zde je patrné, že v pracovním procesu jedno bez druhého být nemůže, že sama motivace bez odbornosti či samo vzdělání bez dostatečné motivace není plně dostačující a jen správná vyváženost v obou směrech dokáže vyladit pracovní výkon na optimální. Z tohoto hlediska se mnoho firem, jejichž cílem je optimalizace výrobního procesu, tedy minimalizovat režijní náklady na straně jedné s maximálním výstupem kvalitních výrobních produktů na straně druhé, investuje nemalé prostředky do samotného vyladění svého kapitálu, kde je velkou měrou ve firmách zastoupen právě i lidský kapitál. Součástí takové investice je používání cílených motivačních prostředků vůči svým zaměstnancům, které mají správnou odezvu. Tím vzniká potřeba uvědomovat si, že ne každý motivační stimul působí na všechny jedince stejně, neboť každý člověk má jiné potřeby a vnímá jinou intenzitou a to například vzhledem k jeho pracovnímu zařazení, odpracovaným letům, životnímu stylu či jeho biologickým rokům atd.

Touto a dalšími otázkami se zabývají ti, v jejichž pracovní náplni či jejichž pracovním úsilím je lidi vést, řídit a motivovat, a vytvářet podmínky pro kvalitní pracovní kolektiv. Ti, kteří mají prostředky k tomu dostatečně motivovat ty, od kterých se očekává kvalitní pracovní výkon. Jenom dostatečně motivovaný zaměstnanec je z dlouhodobého hlediska schopen se své práci věnovat naplno a následovat své nadřazené v plnění vytýčených cílů. Proto by jednou ze znalostí managementu měla být informace, jak silný je motivační dopad stimulů poskytovaných zaměstnancům, z důvodu, aby nedocházelo k rozporům ve vnímání síly motivace těchto stimulů mezi managementem a zaměstnanci, což by mohlo mít za následek vzájemné nepochopení a v celkovém důsledku snížení výkonu práce.

Z uvedeného důvodu by se v určitých časových cyklech měli provádět průzkumy mezi zaměstnanci a mezi managementem, kde by zjištěná data posloužila k odhalení nedostatků v daných oblastech zkoumání. Jednou z oblastí zkoumání, která by měla být v hledáčku odborníků, je výše motivační úrovně poskytovaných stimulů u zaměstnanců firem spolu s výsledky průzkumu u managementu, kde by se posuzoval jejich odhad, na výši motivace

daných stimulů u jejich podřízených. Účel daného průzkumu by měl vést k odhalení rozdílnosti vnímání mezi managementem a zaměstnanci s následným přijetím vhodných opatření pro redukci daného nepříznivého rozdílu s cílem vhodnějšího využívání motivačních stimulů.

Dané problematice bude věnována tato diplomová práce, kde objektem výzkumu budou příslušníci Policie České republiky a to konkrétně Územního odboru Tábor. Zde se přestaví dvě skupiny respondentů a to na straně jedné výkonní policisté a na straně druhé management daného odboru. Tento územní odbor je vybrán záměrně, a to z důvodu doposud odsloužených třinácti let ve služebním poměru autora práce na uvedeném odboru, a to prvních devět let na pozici výkonného policisty a od roku 2010 ve funkci instruktora služební přípravy spolu s funkcí velitele a koordinátora pořádkové jednotky, která již vyžaduje schopnosti lidi vést a řídit.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je na základě vlastního výzkumu zjistit úroveň motivace výkonných policistů na Územním odboru Tábor Policie České republiky¹ a odhad motivace výkonných policistů ze strany managementu uvedeného Územního odboru. Následným provedením komparace zjištěných výsledků mezi uvedenými skupinami je záměrem autora nalézt a stanovit oblasti, které vykazují vyšší rozdílnost ve vnímání daných stimulů mezi skupinami a posléze u těchto oblastí doporučit nápravná opatření, která by do budoucna pomohla managementu ÚO Tábor a případně celé Policii ČR zvýšit nejenom efektivitu práce policistů, ale také lepší vzájemné porozumění mezi oběma skupinami. Uvedené lze považovat za hlavní cíl této práce.

K dílčím cílům patří přehledná charakteristika struktury Policie ČR od úrovně ministerstva vnitra, přes Policejní prezidium, Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje až po ÚO Tábor. Dalším cílem je seznámit čtenáře s pracovními podmínkami policistů, jejich výkonem služby, jejich odměňováním a s poskytováním různých forem benefitů. Záměrem autora je provést v této části komparaci mezi lety 2006, 2009 a 2012 za účelem zjištění vývoje současného stavu, který se bezprostředně odráží v motivaci příslušníků Policie ČR.

Cílem práce je rovněž seznámit čtenáře s teoretickými informacemi z oblasti motivace a vedení lidí.

2.2 Metodika

Diplomová práce bude rozdělena do třech bloků, kde v prvním bloku dojde k vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci, představením teoretických přístupů zabývajících se problematikou vedení lidí s jednotlivými motivačními procesy ve formě literární rešerše.

Druhý blok práce bude tvořit vlastní práce, kde se představí struktura Policie ČR až po ÚO Tábor, který je objektem vlastního výzkumu. Následuje charakteristika souboru respondentů, kterými budou výkonní policisté a management daného ÚO Tábor. Zde budou rovněž představeny systémy odměňování a poskytování benefitů všem policistům, kde se systém odměňování a systém benefitů bude komparovat mezi roky 2006

¹ Dále jen ÚO Tábor Policie ČR

až 2012, z důvodu zjištění jejich vývoje pro přesnější orientaci v problematice motivace u Policie ČR.

Třetí blok práce se bude zabírat praktickou částí, kde budou zpracovány data z dotazníkového průzkumu na základě vytvořeného dotazníku. Ten bude předložen jak skupině výkonných policistů, kteří zde budou hodnotit sílu své vlastní motivace k daným stimulům, tak skupině managementu, kteří na otázky motivace stimulů budou odpovídat očima svých podřízených, aby byl zjištěn jejich odhad, jak si myslí, že dané stimuly motivují jejich podřízené. Zjištěná data se v tomto bloku budou dále analyzovat za účelem vymezení nepříznivých stimulů, pro která bude v závěru tohoto bloku doporučeno řešení pro snížení jejich negativního dopadu z hlediska motivace. Výsledky šetření budou podrobeny základnímu statistickému testování.

K hlavnímu cíli práce se dospěje komparací skupiny managementu se skupinou výkonných policistů jako celku, ale pro specifitější a podrobnější vnímání motivace u výkonných policistů budou rozděleni do dvou skupin. Skupinu policistů, jejichž služba u Policie ČR nepřekročila dobu 15 let a skupinu policistů, kteří slouží nad tuto hranici. Zjištěné dílčí výsledky hodnot z těchto skupin mají mít pouze informativní výpovědní hodnotu, tzn., budou vyhodnoceny a popsány, ale nebude jim vytvořena samostatná kapitola navrhovaného řešení, neboť management je v rámci motivace nerozlišuje. Ovšem na druhou stranu je pro zkvalitnění práce manažerů dobré registrovat a znát případné rozdíly v motivaci na dané stimuly související s dobou odsloužených let a proto bude z uvedeného důvodu tato oblast zařazena do praktické části.

Na konci práce bude provedeno zobecnění a závěr z provedeného průzkumu.

2.2.1 Tvorba dotazníku

Dotazník bude rozdělen na dvě části. **První část dotazníku bude informativní**, kde se v první otázce zjistí pohlaví respondenta, ve druhé otázce délka pracovního poměru do 15 let služby a nad tuto hranici, a třetí otázka rozdělí respondenty na výkonné policisty a na řídicí pracovníky.

Druhá část dotazníku bude část zjišťovací, kde respondenti budou hodnotit 20 stimulů rozdělených na okruh osmi hmotných stimulů, okruh šesti sociálních stimulů a okruh šesti morálních stimulů. Úkolem pro výkonné policisty bude odpovědět ve škále od 1 do 5, jak motivačně silný je pro ně daný stimul vzhledem k výkonu práce s tím, že odpověď jedna je motivací nejslabší a čím více je stimul motivuje, tím se odpověď bude blížit číslu pět. Odpovědi budou zanášet do druhého sloupce tabulek. Úkolem pro

management bude vyplnit první sloupec se stejně stanovenými kritérii ve škále od jedné do pěti s tím rozdílem, že otázka pro ně bude znít, jak si myslí, že dané stimuly motivují jejich podřízené.²

2.2.2 Kritéria pro zpracování dat

Skupiny respondentů budou rozděleny následovně:

- **Skupina A)** – výkonní policisté do 15 let služby.
- **Skupina B)** – výkonní policisté nad 15 let služby.
- **Skupina C)** – výkonní policisté celkem (A + B).
- **Skupina D)** – management.

Z hlediska cíle diplomové práce je prioritou komparace údajů mezi skupinou C a D, neboť zjištěné výsledky tvoří základ pro další kroky v kontextu s cíli diplomové práce. Jako sekundární cíl, tedy méně významný, sloužící pouze pro vytvoření si kompletního obrazu bude rovněž provedena komparace mezi skupinami A a B, ale čistě jenom ke zhodnocení, neboť další práce s těmito výsledky by námět diplomové práce, zcela odklonili od původního záměru (rozdíl mezi výkonnými policisty a managementem).

- ❖ První hledisko, které se bude zkoumat, je výpočet váženého aritmetického průměru \bar{x} (dále jen VAP) a to u všech skupin, dle vzorce

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k \bar{x}_i n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}$$

Kde

- \bar{x} je vážený aritmetický průměr,
- x_i je zvolená hodnota respondentem,
- n_i je četnost zvolené hodnoty,
- $\sum n_i$ je součet hodnot.

- ❖ Druhé hledisko bude výpočet směrodatné odchylky a variačního koeficientu, rovněž u všech skupin, který je ukazatelem variability a konzistence odpovědí, které se hodnotí následovně:

² Blíže viz Příloha 9: Dotazník

- Hodnoty variačního koeficientu do 0,10 svědčí o malé variabilitě neboli proměnlivosti odpovědí a názor respondentů je značně konzistentní a pevný. Aritmetický průměr je možné považovat za typickou hodnotu datového souboru.
- Hodnoty do 0,4 svědčí o vyšší variabilitě a nižší konzistenci a pevnosti odpovědí respondentů. Aritmetický průměr vykazuje orientační hodnotu.
- Hodnoty variačního koeficientu nad 0,4 svědčí o faktu, že rozsah odpovědí respondentů je rozset po celé škále tzn., že je zde veliká variabilita a nízká konzistence. Aritmetickému průměru není dobré dávat nějaký zvláštní význam, nemusí se jednat se o typickou hodnotu v datovém souboru.

Postup výpočtu směrodatné odchylky s a variačního koeficientu V :

1. Nejprve je třeba vypočítat rozptyl s^2

$$s^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k n_i x_i^2 - \bar{x}^2 = \frac{n_1 x_1^2 + \dots + n_k x_n^2}{n} - \bar{x}^2$$

Kde

- \bar{x} je vážený aritmetický průměr,
- x_i je zvolená hodnota respondentem,
- n_i je četnost zvolené hodnoty,
- n celkový počet,
- $\sum n_i$ je součet hodnot.

2. Z rozptylu se následně vypočte směrodatná odchylka s

$$s = \sqrt{s^2}$$

3. Následuje výpočet variační odchylky V

$$V = \frac{s}{\bar{x}} \cdot (100\%)$$

- ❖ Další hledisko, které se bude zkoumat je hodnota odpovědí u jednotlivých otázek, rovněž u všech skupin, kde se stanoví, jestli svou převahou odpovědi vykazují, že stimul má pro danou skupinu respondentů slabý motivační účinek (v tabulkách označeno jako znaménko mínus), anebo naopak, zdali má silný motivační účinek, (označeno znaménkem plus).

Možností jak zjistit hodnotu odpovědí je pomocí procentuální převahy kladných a záporných odpovědí. Nejedná se o záporné odpovědi v pravém slova smyslu, neboť převaha odpovědí v bodové škále 1 a 2 nebudou odpovědi záporné, ale ty, které vykazují

slabý motivační účinek na daný stimul. Rovněž hodnoty 4 a 5 nebudou kladné, ale ty, které vykazují silný motivační účinek na daný stimul. Hodnota odpovědi 3 bude vykazovat střední motivační účinek, tedy ani ne slabý ani ne silný.

Terminologie kladná a záporná bude použita pouze pro hospodárnější a snazší výklad u rozboru otázek, a znamená:

- otázka, jejíž stimul dosáhl nižšího motivačního účinku, bude označena jako záporná.
 - otázka, jejíž stimul dosáhl vyššího motivačního účinku, bude označena jako kladná.
- ❖ Následující hodnotící hledisko bude dosažení takzvané shody, mezi určenými skupinami respondentů z hlediska kladného či záporného dosažení hodnoty odpovědi. Shody či neshody bude dosaženo dle těchto hodnot odpovědi:

(+ a + = shoda; - a - = shoda; + a - = neshoda)

- ❖ Další hledisko, které se bude hodnotit je, k jak velkému bodovému rozdílu VAP u odpovědi na otázku mezi uvedenými skupinami dojde. Samotný číselně vyjádřený rozdíl VAP udává, o jak velký nesoulad odpovědi mezi skupinami se jedná.
- ❖ Závěr z dotazníkového šetření bude uveden v posledním sloupci tabulky, kde lze nalézt celkový výsledek šetření, který může nabývat těchto tří hodnot:

vyhovující; částečně vyhovující a nevyhovující

- **Vyhovující** znamená, že:
hodnota odpovědi byla shodná a zároveň bodový rozdíl VAP nebyl vyšší než 0,5 bodu včetně.
- **Částečně vyhovující** znamená, že:
 - a) hodnota odpovědi je neshodná, ale bodový rozdíl VAP je menší, než 0,5 včetně.
 - b) hodnota odpovědi je shodná, ale rozdíl VAP je větší než 0,5 bodu, ale menší než 1 bod včetně.
- **Nevyhovující** znamená, že:
 - a) hodnota odpovědi je shodná, ale bodový rozdíl VAP je větší než 1 bod.
 - b) Hodnota odpovědi je neshodná, ale bodový rozdíl VAP je větší než 0,5 bodů.

3 Literární rešerše

3.1 Management

Slovník cizích slov překládá pojem management jako řízení a v užším slova smyslu jako systém teoretických a praktických řídicích znalostí a činností.³ Na management se lze dívat hned z několika úhlů či z různé šíře pohledu. Jak tento pojem vnímají přední světoví či domácí odborníci? Dle profesora Harolda Koontze (1908 – 1984)⁴ je Management procesem tvoření a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují kolektivně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.⁵ Harold Koontz se výrazně zaměřoval na lidský faktor a dosahování podnikových cílů. Prof. Ing. Jaromír Veber, CSc., působící jako děkan Fakulty podnikohospodářské VŠE v Praze, vnímá řízení podobně jako Koontz, tady jako: „...činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu“ či jako „...umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba.“⁶ Jaromír Veber se společně s kolektivem ve svém dalším pojetí zaměřuje na složky manažerské profese, kde management popisuje jako soubor zkušeností, doporučení, přístupů, názorů a metod, které manažeři využívají k ovládnutí manažerských funkcí, pomocí kterých dosahují stanovených cílů.⁷

Další pojetí managementu je ze strany PhDr. Františka Bělohlávka PhD., definováno jako: „proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace“, kdy dále doplňuje, že se jedná o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou navzájem provázané, mají svůj řád a měli by být uznávány ostatními členy organizace v souladu s jejich očekáváním a jde tedy o systematický proces.⁸

Ať už bude úhel pohledu na management různý, vždy se dojde k závěru, že řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností s cílem koordinovat úsilí pro dosažení

³ BEST ONE SERVICE S.R.O. *Slovník cizích slov: management* [online]. Brno: Best One Service s.r.o., 2005-2013 [cit. 2012-06-25]. Dostupné z: <<http://www.slovník-cizich-slov.cz/?q=management&typ=0>>.

⁴ THE REGENTS OF THE UNIVERSITY OF CALIFORNIA. *Calisphere University of California: Harold Koontz, Management: Los Angeles* [online]. 2011. vyd. California Digital Librar, 2011 [cit. 2012-06-26]. Dostupné z: <<http://texts.cdlib.org/view?docId=hb4d5nb20m&doc.view=frames&chunk.id=div00088&toc.depth=1&to.c.id=>>>.

⁵ WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

⁶ VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

⁷ Tamtéž

⁸ BĚLOHLÁVEK, František. KOŠŤAN, Pavol. ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

vytyčených cílů skupiny, jehož by jako jednotlivci nebyli schopni dosáhnout. Tímto začal vzrůstat význam lidí - manažerů, kteří řídí a koordinují nejen danou skupinu, ale působí jak uvnitř skupiny na jednotlivce, tak zároveň mezi jednotlivými skupinami. Uvedená činnost řízení, není jednorázová záležitost, ale má svoje složky, své kroky a své funkce.

3.1.1 Manažer

Cílem práce manažera je zjišťovat to, co lidi motivuje, poznávat jejich individualitu a chápat úlohy, které lidé chtějí plnit. Úlohou manažera je zejména umění využít odborníků, kteří vykonávají úzce specializovanou činnost získanou studiem a praxí, pro dosažení vytyčených cílů.⁹

První hledisko posouzení dobrého manažera je zdatnost nebo schopnost dělat věci správně. Druhým stejně důležitým kritériem je efektivita neboli schopnost vybrat nejvhodnější předmět podnikání. Předpoklady manažera lze rozdělit na vrozené a na získané výchovou, výcvikem a vzděláním. Mezi předpoklady vrozené můžeme zařadit temperament, inteligence a empatii, což je umění porozumět tomu, co si druzí myslí, co cítí a co říkají. Lidé s vyšší empatií se dokážou vcítit do postojů druhých lépe a na základě toho s nimi vhodně komunikovat a předávat jim tak nenásilně své vlastní postoje, myšlenky a názory.¹⁰

Mezi intelektuální vrozené dovednosti, které se dají částečně ovlivnit výchovou a výcvikem, lze zařadit schopnost objevovat a řešit problémy a také umění pokládat správné otázky. Zdravý úsudek, síla představitosti, schopnost účinné komunikace a sociální schopnosti jsou vlastnostmi, které s těmito dovednostmi úzce souvisí.¹¹

Podmínkou úspěchu manažera je splnění předpokladů pro řídicí činnost na dané úrovni. Potřeba řídit spolu s potřebou moci a schopností vcítit se do druhého jsou vlastnostmi, které by měl mít každý manažer, jehož cílem je dobře vést a správně motivovat lidi. Ne každému manažerovi je dáno oplývat vhodnými vlastnostmi či dovednostmi a na základě tohoto pak vznikají chybné závěry, různá nedorozumění v komunikaci a nevhodně zvolená motivace, což má ve finále za následek odchýlení se z původního plánu, jak rychle a efektivně dosáhnout požadovaného cíle celé skupiny. I když jsou principy a koncepce obecně pravdivé, je nutné je adaptovat vzhledem ke specifickým situacím. Manažeři ve všech podnicích mají značnou volnost pro rozhodování, jak dosáhnout uspokojení jednotlivců.¹²

⁹ HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 135 s. ISBN 80-213-0695-5.

¹⁰ Tamtéž

¹¹ Tamtéž

¹² WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

Nejčastěji se manažeři dělí dle postavení v organizaci na liniové, střední a vrcholové.¹³

Liniový manažer působí na nejnižší operační úrovni manažerské hierarchie a zpravidla se spolupodílí s výkonnými pracovníky na výrobním procesu. Výhodou uvedené pozice je dobrá znalost jak zaměstnanců, tak samotného technologického postupu výroby. Jeho činnost spočívá ve vedení, kontrole a motivaci zaměstnanců, kontrole a nápravě případných chyb a řešení vyvstalých problémů. Na dané pozici najdeme mistry ve výrobě, vedoucí dílen či oddělení, v nemocnici je tímto manažerem vrchní sestra, u Policie ČR to může být zástupce vedoucího či vedoucí obvodního nebo místního oddělení.

V hierarchii nad pozicí liniového manažera najdeme pozici **středního manažera**, který odpovídá za vedení liniových manažerů, zadává jim úkoly, předkládá a s jejich spoluprací realizuje plány a strategické cíle zadaných úkolů. Bývají často označováni jako výkonní manažeři. Mezi střední management lze zařadit vedoucí provozoven, stavbyvedoucí a u Policie ČR se na tomto postu nachází zástupce vedoucího územního odboru.

Vrcholoví manažeři jsou odpovědní za celkové fungování organizace. Jejich činností je usměrňování a koordinování veškeré činnosti a vytváření koncepcí organizačních složek. Jejich hlavním úkolem je sestavení organizační strategie, organizování, vedení lidí a kontrola plnění cílů.¹⁴ Mezi tyto manažery se řadí náměstci ředitelů, generální ředitelé, ředitelé divizí, u Policie ČR se v této pozici nachází vedoucí územního odboru.

3.1.2 Koučing

Česká definice koučování vyzdvihuje, že „dospělý člověk se nejlépe učí praxí a vlastní zkušeností“ a nedirektivní přístup ze strany těch, co tuto metodu uplatňují vůči ostatním, tedy koučů, je „metoda užívaná k taktnímu a ohleduplnému ovlivňování“.¹⁵

Jedná se o vztah kouče a klienta postavený na vzájemné důvěře, pocitu jistoty a bezpečí a na minimu nátlaku, kde koučování lze charakterizovat jako proces stálé podpory klienta při stanovování a dosahování jeho vlastních osobních a profesních cílů.¹⁶ Je tedy jednou z technik osobního a pracovního rozvoje a zvyšování osobního i týmového výkonu. Cíle a potřeby klienta přímo ovlivňují koučovací proces se záměrem umožnit naplnění klientova potenciálu, jeho rozvoj a zvýšení osobní spokojenosti. Dále umožňuje

¹³ BĚLOHLÁVEK, František. KOŠŤAN, Pavol. ŠULER, Oldřich. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

¹⁴ HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 135 s. ISBN 80-213-0695-5.

¹⁵ HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.

¹⁶ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. 184 s. ISBN 80-7261-101-1.

osvojení si dalších dovedností klienta pro zvýšení jeho výkonnosti. K tomu, aby bylo možné koučovat druhé, je vhodné naučit se nejprve koučovat sám sebe, čímž si lze osvojit bez velkého rizika schopnosti a dovednosti potřebné pro kvalitní koučování druhých.¹⁷

Smysl koučování je v porozumění věci, a ne ve slepém vykonávání příkazů. Každý raději lépe vykonává to, na co přijde sám, než to, co je mu podsunuto, a každý si lépe zapamatuje to, co si prakticky vyzkoušel, než to, co mu někdo poradí, neboť zkušenost je nepřenositelná.¹⁸

3.1.3 Struktura a funkce managementu

Úspěšný manažer ve svém řízení plní manažerské funkce, což představuje aktivity neboli činnosti, kde názory na tyto funkce nejsou doposud jednotné.¹⁹ Navzdory tomu neexistuje žádná nová myšlenka, závěr výzkumu nebo technika, které by nebylo možné zatřídit pomocí níže uvedených manažerských funkcí. Z několika různých členění manažerských funkcí se zdá být nejspřádanější a nejpřehlednější členění funkcí dle Koontze a Weihricha. Jedná se o plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.²⁰

3.1.3.1 Plánování

Plánování je funkcí, která zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro dosažení vybraných či zadaných úkolů. Jedná se o cílově orientovaný rozhodovací proces, ve kterém manažer provádí výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. Plánování je považováno za nejnáročnější a nejdůležitější funkci manažera. Vychází od cílů podniku, vymezuje prostředky a formuluje cesty k jeho dosažení. Aby se zjistila reálná možnost splnění cíle, je potřeba vést dialog mezi vrcholným vedením podniku a představiteli na nejnižší úrovni z důvodu odstranění rozporů či vnímaných nepoměrů. K funkci plánování je třeba přiřadit významnou funkci rozhodování, kde manažer selektuje a vytyčuje to, co se má vykonat, neboť bez kvalitního rozhodování není možné vytvořit kvalitní plán. Součástí rozhodování je projektování, plánování, formulování cílů, metod a prostředků a vytvoření časového harmonogramu. Před vlastním rozhodnutím a sestavením konkrétního plánu, jež je základem budoucích činností, je třeba

¹⁷ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. 184 s. ISBN 80-7261-101-1.

¹⁸ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. 142 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.

¹⁹ HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 135 s. ISBN 80-213-0695-5.

²⁰ WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

uskutečnit dílčí kroky, mezi které patří plánovací studie, jednotlivé analýzy či rozbor návrhů.²¹

Podnikové cíle lze rozdělit na **obecné**, kde se hlavní zájem soustřeďuje na maximalizaci zisku a tržeb, ekonomický růst a vysokou kvalitu služeb, a **specifické**, které zahrnují minimalizaci ztrát, maximalizaci vlastního kapitálu, výzkum a další.²²

Proces určování cílů, zdrojů a způsobů, jakými těchto cílů dosáhnout se z hlediska času dělí na cíle dlouhodobé, těch se dosahuje až po sedmi, deseti a více letech, dále střednědobé cíle, kterých se dosahuje v rozmezí dvou až pěti let, a cíle, kterých se dosahuje do jednoho roku, se nazývají krátkodobé.

Plánování z hlediska úrovně stupně řízení se dělí na strategické, taktické a operativní.²³

Strategické plánování se zpravidla nachází na úrovni top managementu a vychází zpravidla z informací, které jsou například analyzovány postavením celého podniku vůči konkurenci. U tohoto plánování se vychází z dlouhodobých plánů a cílů, kde je pro tento způsob plánování charakteristické vysoké riziko chybovosti. U strategického plánování jsou informace agregované s menší podrobností.

Taktické plánování navazuje na plánování strategické a je nejvíce zastoupeno v oblasti středního managementu. Z časového hlediska se jedná o plnění jak střednědobých, tak převážně krátkodobých plánů. Člení se podle organizačních jednotek a mají například podobu plánu výroby, investic, prodeje a finančních rozpočtů.

Operativní plánování je realizováno středním a nejnižším managementem v oblastech podrobného plánování výroby a distribuce s cílem optimalizace zdrojů a kapacit v krátkodobých časových úsecích. U operativního plánování jsou informace desagregované s detailní podrobností.

3.1.3.2 Organizování

Jedná se o účelné rozmístění výrobních prostředků a pracovních sil tak, aby bylo co nejefektivněji dosaženo naplánovaného cíle. Organizování je tou činností, kde je potřeba seskupit lidi podle druhů úkolů do organizačních útvarů, zde navrhnout přehledné uspořádání pracovních míst, které transparentně vymezují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, odpovědnosti a pravomoci jednotlivců, týmů (pracovních skupin)

²¹ WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

²² HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 135 s. ISBN 80-213-0695-5.

²³ WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

a organizačních útvarů, dále tyto týmy vyladovat a rozhodovat o organizačních zdrojích a jejich efektivním využívání.²⁴

Zřízení účelné struktury rolí v dané organizaci vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe. Proto je třeba identifikovat a klasifikovat požadované činnosti, tyto dále seskupovat pro potřebu dosažení cíle, rovněž přiřadit manažera ke skupině s pravomocí potřebnou k doзору nad nimi a zabezpečit horizontální a vertikální koordinaci.²⁵

Ernest Dale vyjadřuje logiku procesu organizování v pěti bodech.

1. **Cíle podnikatelských činností (*Objektives*)**-jedná se o stanovení cílů jednotlivců, kolektivů včetně daného postupu jejich dosažení. 2. **Specializace (*Specialization*)**- procesy racionální dělby práce a provádění potřebných činností. 3. **Koordinace (*Coordination*)**-zde se v čase a v prostoru sladují a realizují dílčí procesy dělby práce. 4. **Pravomoc (Authority)** – pro usnadnění vymezení pravomoci a zodpovědnost lidí nejhodněji slouží řád a disciplína. Tento bod úzce souvisí s posledním pátým bodem, kterým je **zodpovědnost (*Responsibility*)**. Uvedená logika organizování Ernesta Dale se dle prvních písmen anglických názvů jednotlivých bodů nazývá **OSCAR**. Ernest Dale rovněž tvrdí, že posláním organizování a jeho podob je zajistit realizaci manažerské funkce plánování.²⁶

Vhodným organizováním se dosáhne těchto požadovaných účinků. První účinek je uspořádání, kde lidé díky tomu, že jsou organizováni, vědí, co mají dělat, kde to mají dělat, kdy to mají dělat, jak to mají dělat atd. Druhý účinek, je tzv. synergický efekt, který poukazuje na fakt, že organizovaný celek je více než jen součet lidí. Dalším účinkem je možnost řízení a funkčního uspořádání velkého počtu lidí z jediného centra. Organizováním vzniká i socializační účinek, kde na základě osobních vztahů dochází k vytváření i neformální organizace.²⁷

3.1.3.3 Personalistika

V uvedené funkci spočívá práce manažera v obsazování míst vhodnými kandidáty, kteří mají k danému plnění úkolů dostatečnou odbornost a kvalifikaci a rovněž splňují kritéria přijetí. Jeho úkolem je též udržet plně obsazený počet míst, tzn. mít v záloze další

²⁴ HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 135 s. ISBN 80-213-0695-5.

²⁵ Tamtéž

²⁶ DALE, Ernest a MICHELON, L. C. *Modern Management Methods*. Harmondsworth: Penguin Books, 1980. 234 s.

²⁷ MANAGEMENT A MARKETING: Organizování a organizační struktura. STUDENTSKE.EU. *Bez učení.cz* [online]. bezuceni.cz, 2012 [cit. 2012-07-05]. Dostupné z: <<http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/organizovn-organizan-struktura.html>>.

uchazeče a provádět výběrová řízení, vést propagaci a pravidelně zajišťovat případné doplnění znalostí a dovedností zaměstnanců či vhodných kandidátů různými školeními, kurzy či výcviky. Jedná se o proces získávání, využití a udržení schopných pracovníků. Znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců se považují za nejcennější kapitál firmy.

Personální zajištění se někdy vyčleňuje jako samostatná disciplína nazvaná řízení lidských zdrojů, které zajišťuje využití lidského potenciálu a lidských schopností. V této souvislosti jde zejména o plánování a získávání vhodných pracovníků, zvyšování jejich kvalifikace a případná rekvalifikace, jejich hodnocení a odměňování.²⁸

Mezi hlavní cíle činnosti personálního řízení lze definovat cíl **společenský**, kde se upřednostňuje zodpovědnost k požadavkům a vlivům společnosti, k efektivnímu využívání zdrojů a minimalizaci negativních dopadů těchto vlivů. Další cíl je **organizační**, kde je snahou řídit podnik s maximální efektivitou s orientací na jeho hlavní cíle. Dále je cíl **funkční**, který je zaměřený na úroveň služeb personálního útvaru, a cíl **osobní**, který vyzdvihuje osobní cíle pracovníku a jejich možnost seberealizace.²⁹

3.1.3.4 Vedení lidí

Vedení lidí patří k základním manažerským funkcím a je právě tou oblastí manažerské činnosti, kde v největším rozsahu probíhá komunikace, tzn. předávání informací mezi vedoucím pracovníkem v čele týmu a lidmi, kteří jsou členy dané formální pracovní skupiny. Uvedená komunikace se převážně týká vzájemné spolupráce a vzájemných vztahů podřízenosti a nadřízenosti s cílem usměrňovat a ovlivňovat chování členů ve skupině za účelem efektivního plnění úkolů.³⁰

U této komunikace jsou rozeznávány následující směry. Komunikace po vertikále je **sestupná** a **vzestupná**. Sestupná komunikace je zajištěna ve směru od vrcholného managementu směrem dolů k výkonným pracovníkům ve formě příkazů, rozkazů, doporučení atd. Vzestupná komunikace směřuje od výkonných pracovníků směrem k vrcholnému managementu a poukazuje na správné pochopení předešlé sestupné komunikace. Na základě této vzestupné komunikace vyhodnocuje management zpětnou vazbu zdola a je oporou při dalším plánování či kontrole. Rovněž existuje i komunikace v horizontálním směru, která se nachází na stejné úrovni hierarchie v podniku. Tato

²⁸ HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 135 s. ISBN 80-213-0695-5.

²⁹ TOMŠÍK, Pavel. *Odměňování při řízení lidských zdrojů = Remuneration in human resource management*. Vyd. 1. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 83 s. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. Facultas Oeconomica. ISBN 80-7157-846-0.

³⁰ FIEDLER, Jiří a HORÁKOVÁ, Jana. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. 164 s. ISBN 80-213-1295-5.

zabezpečuje nalézt společný zájem jednotlivých oblastí, který se projeví jak při plnění plánů, tak i při jejich sestavování. Danými oblastmi mohou být například různé technologické sekce, výrobní provozy, účtárny, sklady a další. Méně častým, ovšem neopomíjeným směrem komunikace je směr **diagonální**, který daným způsobem narušuje hierarchii v komunikaci, neboť nejde po linii nadřazenosti, ale umožňuje rozkódovat některé složité prvky komunikace a jistým způsobem odlehčuje komunikační tok po vertikále.³¹

3.1.3.5 Kontrola

Poslední funkcí managementu je kontrola, která využívá zpětnou vazbu ze strany systému vůči zásahům řízení. Účelem kontroly je najít rozdíl mezi záměrem (naplánovaným cílem) a jeho realizací, ke kterému v řídicím procesu dochází. Využívá se různých technik a kontrolních procesů, díky nimž se získávají informace pro širší uplatnění ve všech fázích managementu. Kontrolní proces má několik fází, mezi které patří získávání a výběr informací, ověření správnosti výchozích informací, kritické hodnocení všech kontrolovaných jevů a procesů, návrhy na opatření a kontrola realizace navrhovaných opatření, díky nimž se odhalují a identifikují odchylky, které se posléze vyhodnocují a přijímají se závěry k další možné realizaci.³²

U kontroly se rozeznávají dvě formy, a to průběžná, se kterou management pracuje v průběhu procesu, a jednorázová na konci celého děje.³³

Jednou z podmínek kontrolního procesu je přesně měřit výkon, regulovat efektivitu a ekonomickou účinnost. Vzhledem k tomu, že se kontrolní funkce promítá do ostatních funkcí managementu, je potřeba efektivně posoudit vykonanou činnost manažerů ve všech těchto funkcích, aby se mohly podniknout ty správné kroky k nápravě a případnému opatření.³⁴

3.1.4 Styly vedení

Vedení lidí se též nazývá procesem operativního řízení a obsahuje několik stylů. Prvním je styl **autokratický**, kde rozhodování je zcela v kompetenci vedoucího pracovníka. Zaměstnanci mají jen malou možnost projevit svou vlastní iniciativu. V tomto stylu vedení je sice vysoká pracovní výkonnost, ale na druhou stranu není příliš kvalitní.

³¹ FIEDLER, Jiří a HORÁKOVÁ, Jana. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. 164 s. ISBN 80-213-1295-5.

³² HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 135 s. ISBN 80-213-0695-5.

³³ OBST, Otto a kol. *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 74 s. Skripta. ISBN 80-244-1365-5.

³⁴ Tamtéž

Druhým minimálně centralizovaným stylem vedení je tzv. styl **liberalistický**, kde zaměstnanci mají svobodu ve vyjadřování své iniciativy, za kterou ovšem nesou svou vlastní zodpovědnost a jejich činnost je ze strany managementu regulovaná jen zcela minimálně. **Demokratický** styl vedení je optimálně vyladěný, kde rozhodnutí manažera předchází konzultace se zaměstnanci, kteří přednáší své návrhy a připomínky, jež následně tvoří pilíře pro rozhodnutí. Zde je pracovní výkon spíše průměrný, ovšem nese prvky dlouhodobého a kvalitního charakteru.³⁵

3.1.4.1 McGregorova teorie

McGregorova teorie poukazuje na dva možné styly vedení lidí. V teorii označené X se komunikace manažera zúží převážně na pochvaly a tresty. Vychází z teorie, že každý průměrný člověk má tendenci se vyhýbat práci, pracuje převážně pod dohledem, musí být pravidelně kontrolován a je pro něj lepší být usměřován než nést za něco větší odpovědnost. Ctižádostivost člověka je v tomto případě minimální a opírá se o výrazný prvek jistoty. Práce manažera je zde výrazná a jen stěží najde společnou komunikaci s ostatními členy skupiny, kterým jde převážně jen o finanční ohodnocení. Na rozdíl od teorie označené Y, kde pracovníci jednají převážně samostatně a práce manažera je zaměřena na nepřímou motivaci, kterou se snaží ještě více vylepšit pracovní podmínky a vyvolat zájem o práci. Tato teorie vychází z předpokladů, že člověk je schopen řídit sám sebe, je pro něj přirozené fyzicky a duševně pracovat s tím, že ve vhodně zvoleném prostředí si sám dokáže zodpovědnost nalézt a ztotožnit se s cíli, které jsou přímo úměrné velikosti odměn při jejich dosažení. Vedení takovéto skupiny bude zcela rozdílné v porovnání se skupinou v teorii X. Bude pestřejší, bude mít větší hloubku a rozmanitost. Na druhou stranu samostatnost a seberealizace členů ve skupině může u některých manažerů vyvolávat problémy v důsledku zvýšeného oficiálního komunikačního tlaku na vertikální směr komunikace, bez jehož odlehčení by tento tlak mohl způsobit zpomalení při řešení vzniklých problémů.³⁶

3.1.4.2 Stylu vedení lidí dle Tureckiové

Charakteristika tohoto stylu vedení lidí je postavena na vztahu manažera a jeho obvyklého způsobu jednání se členy skupiny, kterou vede, a to s ohledem na jejich možnost podílet se na řídicích a rozhodovacích procesech. Styl vedení řídicího manažera

³⁵ HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 135 s. ISBN 80-213-0695-5.

³⁶ FIEDLER, Jiří a HORÁKOVÁ, Jana. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. 164 s. ISBN 80-213-1295-5.

se projevuje také vůči určité míře přijetí zodpovědnosti členů skupiny při využití rozhodovací pravomoci. Jedná se o styl autoritářský, autoritativní, konzultativní, participativní a delegativní styl.³⁷

Autoritářský styl je neefektivní, neboť manažer nejenom sám rozhoduje, ale rovněž zneužívá své pravomoci, což v zásadě odporuje principům moderního a efektivního managementu. **Autoritativní styl** je specifický tím, že zde manažer rozhoduje ve formě příkazů a rozkazů s očekáváním jejich plnění, kde na druhé straně ocení pracovníky za jejich vykonání. Efektivnost tohoto stylu spočívá v jednoduchosti komunikace a rychlosti a setkáme se s ním v dobách krize, kde se vyžaduje rychlé rozhodnutí bez ohledu na informovanost ostatních. **Konzultativní styl** vedení spočívá v předběžné konzultaci o problémech a možnostech plánování s vybranými členy skupiny před vydáním příkazu či sestavením plánu. Zde se projeví a ověří dobré komunikační znalosti manažera, neboť ne vždy je vhodné konzultací ztrácet čas, ale přesto je zapotřebí udržet si důvěru těchto předních pracovníků. U **participativního stylu** vedení volí manažer možnost ponechat rozhodovací proces v rukách členů vysoce výkonné a rozvinuté skupiny s tím, že proces rozhodování je ze strany manažera moderován a usměrňován a zvolí se ta nejlepší možná varianta rozhodnutí. Významný je každý názor zúčastněného člena skupiny. Nevýhodou je prodlužování doby rozhodnutí, ovšem na druhou stranu je rozhodnutí lépe akceptováno členy skupiny, čímž stoupá efektivnost. **Delegativní styl** nese prvky vysoké míry důvěry mezi manažerem a vybraným členem skupiny, na kterého je přenesena část rozhodovací pravomoci manažera. Panuje zde vysoká míra samostatnosti, rozvinutých kompetencí a stabilní podpora ze strany spolupracovníků, kde přímý vliv manažera je minimální. Posledním stylem vedení je **zmocňování**, kde se jedná o rozšířenou variantu delegování. Kompetentnost ve věci rozhodování je ponechána osobám, které problému rozumí nejlépe a proces ve věci rozhodování se řeší v místě realizace úkolu. Celý tento styl je podmíněn ochotou spolupracovníků převzít vysokou míru zodpovědnosti s podporou a ohodnocením managementu. Tento styl vyžaduje vysokou míru odbornosti ze strany členů skupiny a vysokou míru důvěry vedení ve své lidi. Efektivita práce je zde maximální.³⁸

³⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

³⁸ Tamtéž

3.2 Motivace

Motivace zaměstnanců je jednou z hlavních manažerských klíčových dovedností a zároveň lze říct, že je dnes považována za jeden z hlavních problémů řízení. V pracovním procesu je snahou vedení docílit účelového chování zaměstnanců zaměřeného na pracovní výkon s co největším pokrytím pracovní doby. K tomu, aby mohl být druhý motivován, je třeba důkladně poznat podněty, které daného jedince motivují. Tím se u dotyčného zvyšuje ochota přijímat řídicí povely a zároveň vykonávat požadovanou činnost. Čím vyšší motivace se u zaměstnance projevuje, tím podává lepší výkonnost a zároveň má pozitivní přístup k práci. Mezi častou chybou, která se v praxi vyskytuje, je nesprávné pochopení motivů ze strany řídicího pracovníka.³⁹

Na celý proces motivace působí dvě základní složky, a to motivy jako vnitřní podněty a stimuly jako vnější podněty.

3.2.1 Motiv

Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka.⁴⁰ Motiv je vnitřní touha či potřeba, která má vliv na vůli člověka usměrňuje jeho chování.⁴¹ Motiv lze rovněž chápat jako jakousi vnitřní sílu, pohnutku či popud, která orientuje, aktivuje a udržuje činnost či aktivitu člověka v daném směru, tedy ve směru který je zaměřen na dosažení cíle a tato aktivita trvá do té doby, dokud není dosaženo cíle. Tím je motiv dělen na *cílový* neboli *terminální*, kde se vyznačuje spjatost s určitým cílem, a na *instrumentální*, kde není motivu přiřazen konkrétní, jasný cíl.⁴² Homola motivy dělí dle vzniku na *primární* a *sekundární*, dále na *pozitivní* a *negativní*, či dle vědomí na *vědomé* a *nevědomé*. Rovněž definuje motivy dle funkce, která je motivací přikládána. Jedná-li se o energizující funkci, motiv lze označit jako vnitřní faktor s tendencí vyvolat a udržet aktivitu. Ovšem jedná-li se o funkci regulující, je motiv přirovnán k činiteli, který v člověku vyvolává možnost začít činnost určitého druhu.⁴³

Z psychologického hlediska jsou motivy rozlišovány na dvě základní skupiny. První skupinou jsou tzv. *intrinsic* motivy, které souvisí s prací samotnou. Jde o potřebu činnosti, potřebu kontaktu s jinými lidmi, potřebu prožitku z úspěšného výkonu, potřebu

³⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5

⁴⁰ VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

⁴¹ ADAIR, John. *Leadership and Motivation*. Vyd. 1. London: Kogan Page, 2006. 159 s. ISBN 0-7494-4798-2.

⁴² PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

⁴³ HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: SPN, 1972. 356, [2] s. Knižnice psychologické literatury. Kruh přátel pedagog. literatury.

seberealizace a potřebu moci. Druhou skupinou jsou motivy **extrinsické**, tedy motivy stojící mimo oblast práce. Motiv jistoty, motiv peněz, motiv budoucnosti člověka, motiv sociálních kontaktů, motiv utvrzení vlastní důležitosti, vlastního prestiže a dále navázání známosti a sexualita. Dále lze motivy dělit dle pozitivní či negativní motivace na **aktivní** motivy, které podněcují pracovní výkon, na motivy **podporující**, které vytvářejí prostředí a prostor aktivním motivům, tzv. zázemí, které tvoří přátelské prostředí na pracovišti. Poslední skupinou jsou motivy **potlačující**, které odvádějí pozornost od pracovních výkonů.⁴⁴

3.2.2 Stimulace a stimul

Mezi stimulací a motivací je jistý rozdíl, kdy motivace je jakousi vnitřní hnací silou, která organizuje aktivitu jedince směrem k určenému cíli, zatímco stimulace je souborem vnějších podnětů, které mají určitým způsobem usměrňovat chování a jednání jedinců a působit na jejich motivace.⁴⁵ Stimulace tedy vychází z vnějšku a tímto procesem záměrně a vědomě ovlivňujeme motivaci a konání druhého jedince.⁴⁶

Stimul je tedy vnější podnět, který prostřednictvím motivace působí na výsledné chování jedinců a který může určitý motiv vyvolat nebo jej zcela potlačit. Proto manažer působí na pracovní výkon člověka prostřednictvím stimulů, mezi něž lze zařadit peněžní odměnu, osobní ohodnocení, styl vedení, přístup manažera, hodnocení jedince ve skupině, delegování odpovědnosti a pravomoci, participace na vedení, poskytování materiálních výhod, veřejné ocenění výsledků, atd. Podstatou stimulace práce je tedy promyšlené usměrňování přístupu zaměstnance k výkonu požadované aktivity. Jelikož manažer nemůže motivy svých podřízených nijak ovlivnit, může ale na jejich pracovní výkon působit právě prostřednictvím stimulů. To, jestli se podnět stane či nestane stimulem s požadovaným dopadem, záleží především na motivačním profilu dotyčného jedince, na jeho hodnotách, preferencích, shodou s jeho motivací a na situaci ve které se nachází.⁴⁷

3.2.3 Zdroje motivace

Motivační působení vnitřních sil působí celkově ve třech dimenzích. V **dimenzi směru** - orientace jedince k určitému cíli, v **dimenzi intenzity** - vynaložení energie jedince

⁴⁴ HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 4. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT, 2000. 248 s. ISBN 80-213-0646-7.

⁴⁵ RŮŽIČKA, Jiří a DRÁZSKÁ, Eva. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

⁴⁶ BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

⁴⁷ PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

k dosažení cíle, a v **dimenzi vytrvalosti** - schopnosti jedince překonávat překážky. *Mezi základní motivační zdroje, které nejvíce ovlivňují uvedené tři dimenze, patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.* K tomu, aby manažer mohl efektivně stimulovat pracovní činnost svých podřízených, musí lépe pochopit jejich vnitřní prožívání a chování.⁴⁸

3.2.3.1 Potřeby

Potřebou je stav jedince, kdy nedostatkem něčeho důležitého se vyvolává napětí, které vede k činnosti danou potřebu uspokojit. Potřeby se člení na vrozené, které mají biologickou podstatu jako je žízeň a hlad, aj., a získané, které vznikají v průběhu života převážně vlivem výchovy, prostředí a mají hmotný nebo duševní charakter. Z hlediska pracovní motivace mají z oblasti získaných potřeb nejvyšší význam potřeby sociální. Do této skupiny lze začlenit **potřebu bezpečí** – stabilita v zaměstnání a pocit jistoty; **potřeba sociálního styku a sounáležitosti** ke kolektivu – snaha být součástí většího společenského celku s cílem stranit se izolaci; **potřeba nezávislosti** – osobní postoj vůči druhým; **potřeba aktivity** – vyvolána fyziologickou stavem našeho těla, pro něhož je činnost přirozenou součástí života; potřeba uznání, sebehodnocení a hodnocení a **potřeba seberealizace** – jedná se o nejvyšší stupeň naplnění smyslu života, kde se realizují schopnosti, dovednosti, znalosti, ideály a zájmy.⁴⁹

3.2.3.2 Návyky

Obecně lze říct, že návykem je jistý, obvykle výchovou naučený vzorec chování jedince ke konkrétní činnosti v určité podnětné situaci. Návyk tedy vychází z pravidelné činnosti, která se u jedince v průběhu života často realizuje, tato se pak automatizuje a přiřazuje k určité situaci a nakonec se stává stereotypem.⁵⁰

3.2.3.3 Zájmy

Zájmy lze chápat jako trvalé zaměření a aktivace člověka na určitý okruh předmětů, činností, jevů, poznatků a osob, ze kterých má jedinec požitky a jež jsou často spojována s jeho schopnostmi a postoji, které se během jeho života rozvíjejí. Tyto se u člověka rozvíjejí postupně a jejich působení lze hodnotit z hlediska hloubky, intenzity, šíře,

⁴⁸ PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

⁴⁹ Tamtéž

⁵⁰ BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

činnosti zájmu a stálosti.⁵¹ Stavělův výčet dělí druhy zájmového zaměření na poznávací, technické, estetické, rukodělně materiálové, sociální, výtvarné, přírodní, sportovní a obchodní. Zájmy mají na člověka blahodárný vliv, neboť obohacují prožívání, snižují únavu, rozvíjejí poznávací proces a povzbuzují k aktivitě. Téma zájmu je vždy podmíněně spojeno s hodnotou jedince.⁵²

3.2.3.4 Hodnoty

Hodnoty jsou skutečnosti, kterým člověk přikládá osobní důležitost, a jsou považovány za jeden z podstatných zdrojů motivace. Během života si člověk tyto hodnoty seřazuje do hierarchie a buduje si hodnotové mapy, které ovlivňují jeho prožívání a následně stanovují jeho chování a postoje. Odlišná hodnocení rozdílných skutečností u jedince představuje tzv. hodnotový systém. Tento významně ovlivňuje jednání člověka a je podstatným počátkem motivace jeho celkové činnosti.⁵³

K základním hodnotám patří zdraví, přátelství, láska, svoboda, pravda, důvěra, rodina, děti, práce, vzdělání, sociální postavení.⁵⁴

Springerova typologie hodnotových orientací poukazuje na šest osobnostních typů:

Typ teoretický, - poznání, hledání pravdy, uvažování a kritika; **typ ekonomický** - užitek, hromadění majetku, vše měří dle užitečnosti a praktičnosti; **typ estetický** - krása a harmonie, sklony k individualitě a soběstačnosti; typ sociální - láska a nesobeckost; **typ politický** – tuha po moci, touha vládnout a vyznačuje se soutěživostí; **typ náboženský** - jednota, náboženská zkušenost a vyznává absolutní božské hodnoty.⁵⁵ Dle Provazníka a Komárkové lze původní typologii v dnešní době doplnit o **typ sportovní** a **typ technický**.⁵⁶

3.2.3.5 Ideály

Ideály vznikají především ze sociálních faktorů, jako je proces identifikace, socializace, učení apod. Jedná se o názorově a myšlenkově žádoucí cíle, s nimiž se jedinec

⁵¹ RŮŽIČKA, Jiří a DRÁZSKÁ, Eva. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

⁵² BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

⁵³ PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

⁵⁴ BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

⁵⁵ Tamtéž

⁵⁶ PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

ztotožňuje a snaží se jich dosáhnout a dle Růžičky má sloužit jako vodítko jeho jednání.⁵⁷ Definice ideálu dle Provazníka a Komárkové: „*Ideálem rozumíme určitou ideovou, eventuelně názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi (ideální) cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží.*“⁵⁸

3.3 Pracovní motivace

Dle Provazníka a Komárkové lze pracovní motivaci chápat jako motivaci k práci ve spojitosti motivace lidského chování spolu s výkonem pracovní činnosti na určité pracovní pozici za účelem plnění pracovních úkolů. Rovněž se zde promítá pracovní ochota zaměstnanců plnit vytyčené úkoly, tzn. mít zaměřenou aktivitu ve směru ke stanoveným cílům.⁵⁹

Dle Nakonečného vede člověka k vykonávání pracovní činnosti soubor důvodů, jinak řečeno motivů, které rozlišuje na motivy **vnitřní** (intrinsické), mezi něž řadí **motiv činnosti, motiv uspokojení z výkonu, motiv kontaktu, motiv moci a motiv seberealizace** a na motivy **vnější** (extrinsické), kam řadí **motiv obsahově specifikovatelné konzumace, motiv jistoty** (z hlediska peněžních příjmů), **motiv kontaktu, motiv sexuality** (zaměstnání jako možnost pro navázání kontaktů), a **motiv uplatnění se** (vážnost pracovní pozice).⁶⁰

Růžička stejně jako Horalíková dělí motivy situačně, neboť motiv může mít za různých situací u pracovníků rozdílný význam. Motivы dělí na **aktivní** – jenž přímo podněcují pracovní výkon, motivы **podporující**, jež vytvářejí prostor pro účinné působení aktivních motivů, a motivы **potlačující**, které odvádějí aktivitu od pracovního výkonu k jiným činnostem.⁶¹

Hiama tyto motivы specifikoval do skupiny patnácti nejčastějších motivů k práci. Mezi tyto motivы patří **afilace** - (touha být členem většího kolektivu), **sebevyjádření** (vyjádřit se prostřednictvím práce), **úspěch** - (motor jenž vede k dosažení cíle), **bezpečnost** – (potřeba stability, rozbourání nejistoty a zmírnění stresu), **profesní růst** – (potřeba budovat

⁵⁷ RŮŽIČKA, Jiří a DRÁZSKÁ, Eva. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X. s.18

⁵⁸ PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

⁵⁹ RŮŽIČKA, Jiří a DRÁZSKÁ, Eva. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

⁶⁰ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1992. 262 s. ISBN 80-85603-01-2.

⁶¹ RŮŽIČKA, Jiří a DRÁZSKÁ, Eva. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

kariéru směrem k vrcholu), **vzrušení** – (odbourání nudy, hledání nových podnětů), **postavení neboli pozice** – (zlepšení postavení na základě dosahování dílčích úspěchů), **smysl práce** – (pracovat na takových úkolech, které mají význam jak pro jedince, tak pro firmu, nejlépe však pro celou společnost), **soutěžení** – (touha vyniknout mezi spolupracovníky), **uznání** – (stát se odborníkem, dosahovat formálních pochval a odměn), **úcta** – (potřeba vlídnosti, laskavosti na pracovišti), **samostatnost** – (potřeba více možností a volby, touha po kontrolovatelnosti pracovního života), **odměna** – (např. finanční ohodnocení, nejlépe u těch pracovníků, kteří hromadí majetek, rádi nakupují), **odpovědnost** – (potřeba vykonávat důležité a odpovědné funkce), **osobní potřeby**.⁶²

3.3.1 Motivační proces

Základem motivačního procesu je neukojená potřeba, která stojí na samotném počátku procesu a tato ve člověku vyvolává fyzické a psychické napětí, které pomine až po dosažení daného cíle. Na prvopočátku stojí nějaká konkrétní potřeba. Dalším krokem je ustanovení cíle, jak a kdy této potřeby dosáhnout. Následuje provedení jistých opatření čili kroků k tomu, jak ve finální fázi úspěšně dosáhnout vytyčeného cíle a tím naplnit danou potřebu. Mezi potřebou a dosaženým cílem se odráží veškeré úsilí a motivace člověka se zaměřením ukojit danou potřebu. Čím větší je motivace a úsilí jedince, tím snadněji se mu překonávají překážky, které na cestě k vytyčenému cíli vznikají. Tím ovšem na druhé straně vzniká minimálně nespokojenost až po frustraci v momentě, kdy se nedaří potřebu ukojit. Tento stav může zcela ovlivnit další kroky k dosažení prvotního cíle. V pracovním procesu se ne každý člověk orientuje na dosažení cíle jako v životě soukromém, a proto by se práce manažera měla mimo jiné orientovat na kladení důrazu významnosti daných pracovních cílů, tzn. neustále vyvolávat u zaměstnanců potřeby, které se naplní až po dosažení daného cíle.⁶³

Proces motivace má dvě složky, kde se jedná se o složku **direktivní** – zaměřující motivované chování k určitému cíli, a o složku **dynamogenní** – aktivující vznik a udržování určité energie motivovaného chování.⁶⁴

⁶² HIAM, Alexander. *Motivational Management : inspiring your people form maximum performance*. New York: Amacom Books, 2003. 288 s. ISBN 0-8144-0738-2.

⁶³ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. 142 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.

⁶⁴ HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 135 s. ISBN 80-213-0695-5.

3.4 Motivační teorie

Do současné doby vznikla řada motivačních teorií, které lze rozdělit na dvě skupiny. V první skupině se jedná se o obecnou motivační teorii a ve druhé skupině o specifickou motivační teorii.⁶⁵

3.4.1 Obecné motivační teorie

V této skupině se odborníci zaměřují na základní problematiku lidského chování z obecného hlediska: sem patří hédonistický model, homeostatický model, kognitivní model, humanistický model a teorii psychologického zmocnění, které vycházejí z pudových a emocionálních tedy iracionálních zdrojů.

3.4.1.1 Hédonistický model motivace

Podstatou hédonismu, jenž je směr formovaný v antice, je zdůraznění významu emocí se snahou vyhnout se nelibosti, kdy veškerá lidská činnost směřuje k dosažení slasti. Dle Madsena, je jednou z nejpropracovanějších teorií tohoto typu teorie P. T. Younga (1961), která uvádí, že vnější stimulace má jak afektivní, tak senzorycké následky a afektivní buzení zaměřuje organismus k podnětovému objektu nebo proti němu, a tak ovlivňuje volbu nebo upřednostnění.⁶⁶ I přes vlastní tendenci člověka vyhýbat se nepříjemným situacím bývá právě do těchto situací, kde se vynakládá velká námaha nebo se překonávají jisté překážky, člověk motivován. Kompenzací takto vynaloženého úsilí člověka je i přes značný časový odstup slibující pocit libosti. Uvedené situace vyvolávají pozitivní emoce, které mají s motivací společný dynamizující a zaměřující aspekt.⁶⁷

3.4.1.2 Homeostatický model motivace

V roce 1915 tento model (koncept) formuloval americký fyziolog Cannon, který je postaven na hypotéze odstranit napětí vyvolené potřebou s využitím poznávacích funkcí a zkušeností. Daná potřeba vzniká jako důsledek narušení psychické rovnováhy a následného vzniklého tlaku u člověka, kdy ukojením potřeby se opětovně nastolí harmonie a obnoví se narušená rovnováha. Vychází tedy z předpokladu snahy o udržení vnitřní stability a v případě narušení usiluje o navrácení do rovnováhy. Tento koncept

⁶⁵ MADSEN, K. B. *Moderní teorie motivace*. 1. vyd. Praha: Academia, 1979. 468, [1] s.

⁶⁶ Tamtéž

⁶⁷ PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

vychází z naplnění základních lidských potřeb jako je pocit hladu a žízně apod., kdy pro ukojení potřeb jíst a pít člověk vynakládá značné úsilí a je k tomu dostatečně motivován.⁶⁸

3.4.1.3 Kognitivní model motivace

K hlavním východiskům kognitivních neboli poznávacích modelů motivace lidského chování patří to, že člověku je vrozená skutečnost poznávat a vnímat své okolí a na základě toho vyvíjet činnost či jednání, které vedou k poznání. Nejznámější teorie, která vznikla z tohoto modelu, je teorie vrozené disonance, kterou zveřejnil americký psycholog L. Festinger. Jádrem zmíněné teorie je člověk poznávající své okolí i sám sebe, který tyto aspekty hodnotí. Tyto vjemy, poznatky nebo hodnotící soudy se pak mohou dostat do vzájemného rozporu, kognitivní disonance neboli jakéhosi vzniklého nesouladu, který v jedinci vyvolává touhu a motivaci tento nesoulad redukovat a nastolit konsonanci. Jelikož se jedná o poznávací teorii, je dané, že opětovně se stavu a situacím, které by disonanci zvýšily, bude jedince napříště vyhýbat.⁶⁹

3.4.1.4 Humanistický model motivace

Představiteli humanistického modelu jsou C Rogers a A. Maslow, který je založený na potřebě osobního růstu a naplnění jednotlivce, tedy na potřebě seberealizace, kdy ústředním tématem je, jak vnímá jedinec sám sebe. Podle Maslowa má v sobě každý dva druhy sil, kdy jedna síla vychází z obav o bezpečí, tím způsobuje strach podstoupit riziko, a druhá síla táhne člověka směrem vpřed. Ne každý jedinec se ve svém životě dostane až k potřebě seberealizační, která je v psychologii označována za nejvyšší úroveň motivace. Maslowova hypotéza funkční autonomie poukazuje na obecně platnou hypotézu, že zaměření jedince k uspokojení potřeb vyšší úrovně nastane po uspokojení potřeb nižších úrovní. Jakmile ovšem dojde naplnění vyšších potřeb a hodnot, mohou se tyto stát zcela autonomními a nezávislými na uspokojení nižších potřeb.⁷⁰

A. H. Maslow kategorizoval lidské potřeby a tyto vyjádřil pomocí známé pyramidy, kde první největší část nad základnou vyjadřuje fyziologické potřeby, tedy spánek, kyslík, potrava, tekutiny a sex.⁷¹ Druhá část položená výše, zabírající již menší podíl, obsahuje potřebu jistoty a bezpečí. Třetí část ztvárňuje potřeby sociální, tedy potřeba přátelství, lásky, rodiny a afilace. Čtvrtá vyjadřuje potřebu uznání, která obsahuje potřebu hodnocení, respektu ostatních, sebeúcta a úspěch. Poslední pátá umístěná na vrchol oné pyramidy,

⁶⁸ VERNON, Magdalen Dorothea. *Human Motivatiion*. Cambridge: At the University Pr., 1969. 7, 189 s.

⁶⁹ BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

⁷⁰ (Maslow, 1954, s. 72, cit. dle Madse, 1979, s. 300)

⁷¹ blíže viz. Příloha 1: Grafické znázornění k motivačním teoriím; obr. 1: Hierarchie potřeb dle Maslowa.

tedy zabírající nejmenší část, zobrazuje potřebu seberealizace a potřebu rozvíjet své schopnosti a dovednosti.⁷²

3.4.1.5 Teorie psychologického zmocnění

Jedná se o novodobou teorii, která navazuje na humanistický proud. Hlavní myšlenka uvedené motivační teorie spočívá v nalézání a prosazování součinnosti a společných shod mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, jež je založeno na participaci zaměstnanců na rozhodovacím procesu celé organizace a jejich nezávislého zapojení v pracovním výkonu, kde jejich zapojení je umístěno na nižších stupních organizační hierarchie podniku.

Princip, jakým tato teorie funguje v praxi, spočívá ve zvýšení samostatnosti (autonomie) zaměstnance, který pocítí psychologické zmocnění, tím se zvyšuje jistota ve vlastní schopnosti a dovednosti, odhodlání a vytrvalosti ve výkonu úsilí splnit daný úkol, čímž se u jedince zvýší množství vykonávané práce.⁷³

3.4.2 Specifické motivační teorie

V této skupině již odborníci zkoumají konkrétní mechanismy a principy motivace zaměstnanců, a to z hlediska psychologie práce s ohledem na pracovní motivaci, které vycházejí z racionálního jednání a z kognitivních modelů. Do druhé skupiny lze zařadit teorii kompetence, expektační teorii, dvoufaktorovou teorii, teorii cukru a biče, teorii X a Y a teorii spravedlnosti.

3.4.2.1 Teorie kompetence

Kompetenční teorii představil v roce 1959 R. W. White, kde je motivační faktor postaven na potřebě kompetence, tzn. potřebě zviditelnit své profesní schopnosti a dovednosti za účelem získání uznání a obdivu spolupracovníků. Jedná se o rovinu sociální, kde pracovník dokazuje svou kompetenci a porovnává ji s kompetencí jiných. Čím vyšší náročnost na schopnosti, tím více motivační faktor nabývá na síle.⁷⁴

3.4.2.2 Expektační teorie

Tato teorie vychází z předpokladu, že pokud lidé chtějí dosáhnout cíle, musí začít jednat. Lze tedy tuto teorii postavit na jednoduchém fyzikálním zákonu akce a reakce. Čím

⁷² FRANĚK, Petr. *Filozofie úspěchu: Jak motivovat zaměstnance* [online]. ©2011 - 2013 [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/>.

⁷³ KOLMAN, Luděk et al. *Determinanty pracovního chování: skripta k předmětu Psychologie a etika v podnikání*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. 2 sv. (85, 121 s.). ISBN 80-213-1478-8.

⁷⁴ PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. 254 s. Manažer. Management. ISBN 80-247-1706-9.

větší je viditelný vztah mezi daným jednáním a výsledkem, tím je motivace jedince silnější. Na základě zkušeností nebo teoretických předpokladů se odvíjí síla očekávání (expektance). V praxi je proto nutné jasně a realisticky nastavit podmínky, za kterých je možné daných cílů dosáhnout. Jako příklad lze uvést motivaci na finanční odměnu za práci, jakou je mzda. Pokud zde chybí jasně viditelný vztah, motivační síla mzdy se snižuje a pozbývá efektivity.⁷⁵

Teorii poprvé představil v roce 1964 psycholog Victor H. Vroom, který proměnné, kterými jsou hodnota atraktivity výstupu (*value* - která vymezuje subjektivní hodnocení cíle), přesvědčení (*instrumentalism* - pravděpodobnost úspěchu daného podmínkami) a očekávání (*expektation* - představuje subjektivní dosažení cíle), považoval za základní pojmy své teorie, na základě kterých je dle prvních písmen daných pojmů tato teorie známa jako **teorie VIE**. Uvedené proměnné ovlivňují jedince při rozhodování mezi několika možnostmi. Preference, přesvědčení o výsledku a očekávání, že vykonáním určitého jednání člověka povede k jistému výsledku, ovlivňují jeho rozhodování a chování.⁷⁶

V roce 1968 Porter a Lawrel tuto teorii rozpracovali a specifikovali dva základní činitele, kteří ovlivňují míru motivace. Prvým činitelem je hodnota odměny (čím má odměna vyšší hodnotu a čím lépe naplňuje jedincovy potřeby jistoty seberealizace, uznání, a samostatnosti, tím je účinnější.) a jako druhého činitele Porter s Lawrelem uvádějí faktor pravděpodobnosti, že výsledek je přímo úměrný úsilí.⁷⁷

3.4.2.3 Dvoufaktorová teorie

Na základě výzkumu Fredericka Herzberga v roce 1957, který byl zaměřen na spokojenost a nespokojenost účetních a techniků, byla definována teorie dvoufaktorového modelu motivace. Tato je založena na vzájemné opozici *satisfaktorů* a *dissatisfaktorů*. Satisfaktory jsou faktory vedoucí k uspokojení a dissatisfaktory jsou faktory vedoucí k nespokojenosti. Dle Herzberga jsou každému jedinci vlastní dvě kategorie potřeb, které jsou vzájemně v opozici. Jedny jedince vedou k odstraňování nepříjemných vjemů, kdežto druhé jsou potřeby psychického růstu a rozvoje.⁷⁸

⁷⁵ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1992. 262 s. ISBN 80-85603-01-2.

⁷⁶ HRON, Jan a MACÁK, Tomáš. *Organizační chování: teoretické podklady*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. 144 s. ISBN 80-213-1589-X.

⁷⁷ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1992. 262 s. ISBN 80-85603-01-2.

⁷⁸ HANDLÍŘ, Jiří. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1998. xii, 268 s. Management. ISBN 80-7226-095-2.

Míra dissatisfaktorů ovlivňuje zaměstnancovu nespokojenost. Pokud je dissatisfaktor vyšší, je rovněž vyšší i nespokojenost, kdežto je-li nižší nebo v normě, není zaměstnanec více spokojený, ale pomáhá to k tomu, že zaměstnanci nejsou nespokojení. Ovšem chce-li zaměstnavatel zvýšit zaměstnancovu motivaci a chuť k práci, měl by klást vyšší důraz na satisfaktory.⁷⁹

Odpůrci dvoufaktorové teorie poukazují na fakt, že výzkum se odehrál na půdě Ameriky a tím nelze výsledky výzkumu zobecňovat na celosvětovou pracující populaci. Na druhou stranu zastánci Herzbergovi teorie tuto přirovnávají k teorii Maslowa rovněž i proto, že byla oproti jiným teoriím založena na empirickém výzkumu, a ne na psychologických domněnkách.⁸⁰

3.4.2.4 Teorie X a Y

Uvedenou teorii specifikoval Americký psycholog Douglas McGregor a je již popsána v kapitole 3.1.4 Styly vedení jsou z hlediska přístupu manažera k zaměstnancům a z důvodu jejich samotného postoje k práci rozděleny do dvou skupin. První skupinu McGregor nazývá skupinou X a jsou sem zařazeni ti zaměstnanci, kteří mají přirozený odpor k práci se snahou se jí vyhybat, proto musí být po celou dobu usměrňování a kontrolování a v případě nízkého úsilí jim musí hrozit postihy. U skupiny pracovníků X najdeme nízkou tížadostivost, odmítání odpovědnosti a vyhledávání jistoty.⁸¹

Druhá skupina označená Y obsahuje zaměstnance, pro něž je pracovní úsilí zcela přirozené. Vynikají kreativitou, práci vnímají jako hru a lze u nich shledat sebekritické hodnocení s vlastním řízením, kontrolou a odpovědností. Velikost odměn ovlivňuje jejich výkon a ztotožnění se s cíli.⁸²

3.4.2.5 Teorie cukru a biče

Tato teorie vychází z předpokladu, že lidé mají přirozený odpor k práci a je třeba je neustále do práce motivovat či nutit. Vychází rovněž z teorie, že motivace k práci je založena na hmotných stimulech na straně jedné a na strachu z postihu na straně druhé. Zvýšení mzdy, příplatky, benefity v tomto případě představují formu odměny za práci,

⁷⁹ HANDLÍŘ, Jiří. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1998. xii, 268 s. Management. ISBN 80-7226-095-2.

⁸⁰ blíže viz. Příloha 1: Grafické znázornění k motivačním teoriím; obr. 2: Porovnání Maslowovy hierarchie potřeb s Herzbergovou dvoufaktorovou analýzou.

⁸¹ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1992. 262 s. ISBN 80-85603-01-2.

⁸² Tamtéž

tedy jakéhosi cukru, a naopak odejmutí odměny, převedení na horší pracovní pozici či přidání práce za stejné finanční ohodnocení představují formu postihu, jakéhosi biče.⁸³

Tato teorie vychází z předpokladu, že nejúčinnějším stimulačním prvkem jsou peníze, pomocí nichž lze efektivně usměrňovat chování zaměstnanců. V praxi přidáním finanční odměny, tedy použitím jakéhosi cukru, se zvýší motivace pracovního jednání žádoucím směrem. Ovšem problém motivačního faktoru financí spočívá v tom, že na vyšší úroveň po zvýšení platu si zaměstnanec zvyká velmi rychle a tím původní navýšení platu ztrácí po čase svoji motivační sílu. Dále jej však motivuje obava z její možné ztráty a snížení se na předchozí životní úroveň. To ovšem nemění nic na skutečnosti, že prvotně po zvýšení příjmu došlo i ke zvýšení motivace. Bič neboli trest v opačném případě usměrní pracovníkovu chování požadovaným směrem, ovšem užíváním trestů se vytváří nebezpečí formování si averzního vztahu u pracovníka, který může gradovat k absenci v zaměstnání či změně pracovního místa, z čehož pramení kritika teorie cukru a biče, která rovněž poukazuje na absenci ostatních lidských potřeb.⁸⁴

3.4.2.6 Teorie spravedlnosti

Představovaná teorie z roku 1965 vychází z empirické zkušenosti a jejím autorem je J. Stacy Adams. Vychází z principu, že čím větší je spravedlnost v odměňování, tím větší je motivace. Rovněž vychází z faktu, že každý pracovník srovnává svoji vynaloženou námahu, schopnosti a vědomosti s pracovními zisky jako je plat, benefity, uznání, investice se zisky ostatních spolupracovníků. Je-li zjištěna nějaká nesrovnalost či nepoměr, vznikne u dotyčného motiv k její redukci. Uvedená redukce se může projevit nižší produktivitou práce, žádostmi o navýšení platu nebo zaměstnaneckých výhod nebo dokonce při velikém vnímání nespravedlnosti i odchodem ze zaměstnání. Naopak chtějí-li manažeři motivovat pracovníky a zvyšovat jejich soutěživost, je třeba dosáhnout mezi nimi vyrovnaného poměru. Manažer by měl neustále sledovat úroveň pracovní výkonnosti a rovněž by se měl zaměřit na rovnost investovaného úsilí mezi zaměstnanci, zejména tam, kde je odměna stejná pro všechny. Podcení-li manažer danou situaci a dojde-li nerovnováze vnímání spravedlnosti mezi zaměstnanci na základě rozdílnosti pracovních výkonů a stejných odměn pro všechny, může dojít až k ohrožení celé pracovní skupiny snížením pracovního úsilí u všech zaměstnanců. Nejprve se sníží výkonnost těch, kteří vnímají danou nespravedlnost a posléze i u těch, kteří dále pracovali normálně, ale po čase

⁸³ BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

⁸⁴ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1992. 262 s. ISBN 80-85603-01-2.

budou chtít své úsilí snížit na úroveň prvních. Uvedený stav by v tomto případě ohrozil splnění pracovních cílů skupiny.⁸⁵

Dle Adamse má spravedlnost dvě formy. První je tzv. **distributivní spravedlnost**, což je odměňování zaměstnanců dle jejich vynaloženého pracovního úsilí ve srovnání s ostatními spolupracovníky, a druhá je tzv. **procedurální spravedlnost**, kterou Adams vysvětluje jako vnímání spravedlnosti v procesu odměňování daného podniku.⁸⁶ V praxi je důležité vytvářet co nejpříjemnější systém hodnocení pracovníků a tím redukovat pocit nespravedlnosti s tím, že udělují-li zaměstnancům odměny, je třeba tyto odůvodnit.⁸⁷

Kritika teorie spravedlnosti spočívá v absenci návodu, jak udržet stejný pocit spravedlivého chování u všech zaměstnanců. Toto to stavu lze těžko dosáhnout například už i v případě vztahu nadřízený versus podřízený, jedná-li se o příbuzenský vztah.

3.5 Odměňování

Odměňování pracovníků patří ke klíčovým aspektům stimulace, která je založena na motivačním programu, jenž využívá finančních i nefinančních nástrojů. Těmito nástroji se reguluje chování pracovníků, které směřuje k souladu s podnikovými cíli. Účelem odměňování je dosažení dlouhodobých a krátkodobých cílů. Z hlediska podniku se odměna stává nákladem, kdežto z hlediska zaměstnance se odměna stává ziskem. V této oblasti je třeba dosáhnout konsensu tak, aby výše odměny nebyla příliš zatěžující pro podnik, ale zároveň aby byla dostatečně motivujícím stimulem pro zaměstnance. ***Do systému odměňování lze zařadit – mzdu, základní i pohyblivý plat, odměnu, podíly, benefity, nefinanční a nehmotné odměny apod.***⁸⁸

3.5.1 Mzda

Zaměstnanci v soukromém sektoru pobírají za vykonanou práci od zaměstnavatele mzdu. Stát do této oblasti zasahuje zákonem o mzdě a udává minimální mzdové standardy (minimální mzdu, minimální mzdové tarify) v nařízeních vlády. Mzda je odměnou zaměstnance za hodinu jeho pracovní činnosti a je dána v pracovní smlouvě, kde je její výše stanovena po dojednání zaměstnavatele s pracovníkem, tzn., musí být vyjádřen

⁸⁵ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Vyd. 1. Praha:Management Press, 1992. 262 s. ISBN 80-85603-01-2.

⁸⁶ HRON, Jan a MACÁK, Tomáš. *Organizační chování: teoretické podklady*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. 144 s. ISBN 80-213-1589-X.

⁸⁷ DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

⁸⁸ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Vyd. 1. Praha:Management Press, 1992. 262 s. ISBN 80-85603-01-2.

souhlas obou účastníků pracovního poměru anebo její výši lze stanovit jednostranně ze strany zaměstnavatele tak, aby odpovídala nárokům stanoveným příslušnými pracovně mzdovými předpisy. Podkladem pro její stanovení slouží mzdové řády anebo závazný rámec mezd upravují kolektivní smlouvy.⁸⁹

Mzda tedy představuje hmotou stimulaci, do které rovněž patří uznání za kvalitní práci, pocit uspokojení, povyšování zaměstnanců, apod. Mzda je podnětem ke konání pracovní povinnosti a je základním nebo jediným zdrojem příjmu k pokrytí životních potřeb osoby.

Nevyvážeností mzdového ohodnocení pracovníků může dojít ke zhoršení pracovního výkonu, snížení produktivity organizace, snížení kvality práce či dokonce k rozvázání pracovního poměru.⁹⁰

3.5.2 Plat

Plat se týká zaměstnanců státu, veřejné správy a služeb (rozpočtových organizací, příspěvkových organizací, orgánů a organizací, které jsou financovány jako rozpočtové organizace, okresních úřadů a obecních úřadů) a je upravený zákonem o platu a k němu vydanými nařízeními vlády. Plat je rozdělen na čtyři složky.

Základní složkou platu je tzv. **platový tarif**, jehož výše je zaměstnanci přidělena na základě vykonaného druhu práce. Tento platový tarif je sestaven z 16 platových tříd, dle druhu práce, kvalifikačních předpokladů zaměstnance atd. a 12 platových stupňů, do kterých se zaměstnanci zařazují dle odpracovaných let.⁹¹

Druhou složkou je tzv. **osobní příplatek**, který slouží k osobnímu ocenění schopností a výkonnosti daného zaměstnance. Zaměstnanec na tuto část mzdy zpravidla nemá nárok ihned po nástupu, ale až po uplynutí třech měsíců. Výše osobního příplatku se odvíjí od různých specifíků, kterými jsou kvalifikace zaměstnance, kvalita odváděné práce, délka zaměstnání u firmy a pracovní morálka, mezi kterou patří např. docházka na pracoviště a přítomnost na pracovišti, loajálnost k podniku a u jiných složek např. Policie ČR, Armáda ČR, zdravotnictví a další to může být i ústrojová kázeň atd.⁹²

Třetí složkou jsou **další příplatky k platu**. Jimi mohou být např. příplatek za vedení, hodnostní příplatek, kde tyto oceňují zvláštní podmínky práce.

Čtvrtou složkou platu jsou pak **odměny**, které oceňují vykonání mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů, různé pracovní zásluhy při dovršení určitých let

⁸⁹ Fetter, Richard W. 2009. Finanční noviny-kariera. *Finanční noviny*. [Online] 29. 06 2009. [Citace: 21. 01 2010]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/kariera/pravo/index_view.php?id=196844>.

⁹⁰ Tamtéž

⁹¹ Tamtéž

⁹² Tamtéž

věku, nebo odpracovaných let a další, např. na základě dohody o práci konané mimo pracovní poměr, čímž se rozumí dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti. Odměnu dostávají zaměstnanci pracující v sektoru veřejném i v sektoru privátním. Odměnu lze chápat ve trojím pojetí, kdy v nejobecnějším pojetí znamená jakoukoliv peněžní i nepeněžní odměna, kterou zaměstnanec dostává. Užší pojetí je vymezeno z hlediska historie a je zde chápána jako výdělek členů družstva a v nejužším pojetí je chápána jako doplňková mzdová forma.⁹³

3.5.3 Pohyblivý plat

Tato podkapitola představuje další pojmy týkající se platu. Např. **prémie**, která vyjadřuje finanční ocenění pracovních úkolů jedince či celé skupiny. Je odvislá od přiznání zaměstnavatele a na jeho rozhodnutí na základě návrhu vedoucího pracovníka. **Cílová odměna** představuje finanční ohodnocení za dosažení určitého konkrétně vytyčeného pracovního cíle. **Situační poplatek**, který představuje peněžitou náhradu u nestandardních pracovních podmínek, kterými mohou být práce přesčas, služební cesta či vícesměnný provoz. **Kvalifikační příplatek** představuje peněžní zhodnocení odborných dovedností zaměstnance. **Provize** je dalším finančním ohodnocením, která znázorňuje předem stanovený procentní podíl z prodeje, se kterým se nejčastěji lze setkat u hodnocení zaměstnanců v obchodní sféře.⁹⁴

Veškerý příjem zaměstnance je dán z předem dohodnutých podmínek mezi ním na straně jedné a mezi zaměstnavatelem na straně druhé.⁹⁵

3.5.4 Benefity

Jedná se o tzv. zaměstnanecké výhody, které jsou určeny k blahobytu zaměstnance a jeho rodiny a představují doplněk k platu či mzdě. Díky tomu jsou značným motivačním prvkem pro zaměstnance. Vzhledem k tomu, že benefity znamenají pro zaměstnavatele náklady, není pravidlem, aby tyto výhody každá organizace či podnik svým zaměstnancům nabízela. Rovněž tak se lze setkat s tím, že druh benefitů se u organizací liší vzhledem k ekonomické situaci a zaměřenosti daného podniku. Nejčastěji bývají benefity udělovány ve formě **personálního zabezpečení**, kterými mohou být lékařská péče, penzijní připojištění, odstupné atd., dále pak ve formě **finanční podpory**, kterými jsou bezúrokové či jinak výhodné finanční půjčky, hypotéky, úvěry atd. anebo ve formě **osobních potřeb**

⁹³ Fetter, Richard W. 2009. Finanční noviny-kariera. *Finanční noviny*. [Online] 29. 06 2009. [Citace: 21. 01 2010]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/kariera/pravo/index_view.php?id=196844>.

⁹⁴ Tamtéž

⁹⁵ Tamtéž

jako je příplatek na dovolenou, na dětské tábory, volno bez udání důvodu (indispoziční volno), atd. V souvislosti s benefity lze hovořit o tzv. motivačním programu podniku, který bude představen v následující kapitole.⁹⁶

Možnost zahrnutí do daňově uznatelných příjmů, osvobození benefitu od daně z příjmu a vyjmutí z vyměřovacího základu na pojistné jsou tři výchozí požadavky, na základě nichž lze benefity dělit na **daňově optimální**, na **daňově přijatelné** a na **daňově nevýhodné**.⁹⁷

Daňově optimální benefity splňují všechny tři požadavky a lze do nich zařadit např. poskytnutí služebního vozidla, kde pořizovací náklady lze zahrnout do daňově uznatelných nákladů a osvobození od pojistného. Dále vzdělávání, kde se zvyšuje kvalifikace pracovníka a tento náklad je osvobozen od daně z příjmů i pojistného. Rovněž sem patří penzijní připojištění a životní pojištění.⁹⁸

Do skupiny daňově přijatelných, které splňují alespoň jeden požadavek, patří např. rekreace – od daně osvobozený poukaz na rekreaci až ve výši až 20000,- Kč i s připojištěním nebo poskytování přechodného ubytování.⁹⁹

Ve třetí skupině daňově nevýhodných benefitů, které nesplňují ani jeden požadavek se lze setkat s úhradou soukromých telefonních hovorů, úhradou pohonných hmot pro soukromé účely a jinými.¹⁰⁰

Rovněž se lze setkat s různými netradičními benefity, jako je například rafting, seskok padákem, jízda na závodním okruhu, vyhlídkové lety atd., které definují jistý dobře zapamatovatelný zážitek, který daný zaměstnanec prožije. Cílem je odreagovat se od pracovních povinností, odbourat stres, stmelit kolektiv. Kdyby zaměstnanec přijal finanční hotovost, ve finále by pokryl každodenní potřebu.¹⁰¹

3.6 Motivační program

Motivační program je možno chápat jako soubor pravidel, opatření a postupů, které přispívají k dosažení potřebné motivace, která zabezpečuje optimální přístup zaměstnanců k práci ve všech hlediscích a stanoviscích, které jsou pro daný podnik aktuálně či trvale významné a důležité. Z uvedeného tedy vyplývá, že se jedná o systémový program práce

⁹⁶ TOMŠÍK, Pavel. *Odměňování při řízení lidských zdrojů = Remuneration in human resource management*. Vyd. 1. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 83 s. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. Facultas Oeconomica. ISBN 80-7157-846-0.

⁹⁷ Tamtéž

⁹⁸ Tamtéž

⁹⁹ Tamtéž

¹⁰⁰ Tamtéž

¹⁰¹ Tamtéž

s lidmi v podniku, kterým se dosahuje naplňování potřeb a cílů podniku a je postavený na předcházející analýze a rozboru.¹⁰²

3.6.1 Tvorba motivačního programu

Sestavení motivačního programu má dle Majerové jednotlivé fáze, kde je na prvním místě třeba analyzovat převažující formy motivace pracovního jednání. Po této fázi je třeba sestavit krátkodobé i perspektivní cíle motivačního programu podniku a pokračovat komparací charakteristiky reálné výkonnosti zaměstnanců v současné době s plánem požadované výkonnosti. Dále je třeba vymežit činitele a jejich charakteristiku, kteří mají stimulační funkci na motivaci pracovního jednání s přípravou pro jejich reálné využití. Následující fází je sestavení dokumentu motivačního programu na určité období, který bude posléze sloužit ke kontrole vyhodnocení, a realizace motivačního programu podniku, která je poslední fází tvorby.¹⁰³

Dříve než se začne sestavovat motivační program, je třeba konkretizovat odpovědi na základní otázky, které jsou pro správné nastavení programu, který bude podporovat strategii zaměstnavatele a zároveň motivovat zaměstnance k práci, důležité.

První odpověď by měla mapovat zaměstnance podniku, což je základním krokem při přípravě motivačního programu a měla by tedy odpovědět na otázku, *pro jakou skupinu zaměstnanců se program připravuje*. Je nutné zjistit vzdělání zaměstnanců, jejich věk, poměr mužů a žen, a jejich pracovní pozice. Dále je třeba si uvědomit, že v podnicích jsou zpravidla tři skupiny zaměstnanců, kdy do první lze zařadit dělnické profese, zpravidla s odborným vzděláním v převaze mužského zastoupení. Ve druhé skupině se nachází administrativní pracovníci, převážně ženy zpravidla se středoškolským vzděláním. Poslední třetí skupinu tvoří management, kde jsou zpravidla v rovnováze muži a ženy s vysokoškolským vzděláním. Má-li být motivační program účinný, je třeba jej připravit pro všechny tři skupiny současně.¹⁰⁴

Další důležitou otázkou je, *jak je veliký rozpočet a s kolika penězi může firma pracovat*. Sestavení motivačního programu není krátkodobá záležitost i z hlediska finančního zatížení. Strategii programu je třeba představit ještě dříve, než dojde k dělení rozpočtu ve firmě tak, aby se na jeho přípravu a realizaci vytyčily finanční prostředky.

¹⁰² BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

¹⁰³ MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

¹⁰⁴ Tamtéž

Neméně důležitou otázkou je zjistit, ***jaké odměny pro zaměstnance budou v podniku nejvhodnější?*** Jsou dvě možnosti. Buď si zjednat firmu, která se na motivační programy specializuje, nebo si jej vytvořit sami. Zde je ovšem důležité zjistit dopad benefitů a sociálních programů, dále zjistit nastavení motivačních programů u konkurence nebo obdobných podniků v regionu nebo s obdobným předmětem podnikání. Nejefektivnější se ovšem jeví prodiskutovat tuto otázku formou dotazníků a rozhovorů přímo se zaměstnanci a zjistit u nich dopad motivační úrovně odměn či benefitů.¹⁰⁵

Další otázka se týká ***nastavení cílů společnosti a nastavení cílů pro jednotlivé zaměstnance.*** Zde je možnost využít teorii cílů při přípravě motivačního programu. Je samozřejmě neefektivní nastavovat specifické cíle pro každého zaměstnance zvlášť. Motivační program lze využít např. ke zvýšení odborné způsobilosti u zaměstnanců ve výrobě tím, že se stanoví cíl, který bude motivovat zaměstnance k rozšíření pracovní činnosti i na jiných úsecích výroby formou cílené odměny, čímž vedení firmy ve finále za vydání odměny získá lidi, kteří v době pracovní neschopnosti či dovolených budou schopni zastoupit své kolegy a tím se zajistí nerušený běh firmy.¹⁰⁶

S tím souvisí další otázka, která řeší, ***jak nastavit tréninkový plán a kariérní růst.*** U společnosti, podniku nebo ve firmě, která se snaží o svou prosperitu, je třeba počítat s kapitálem ve formě finančních prostředků a času, které lze investovat do svých zaměstnanců, který se vrátí formou spokojenosti zaměstnanců, kteří mají pocit, že je o ně postaráno, že se podnik snaží o jejich rozvoj a nevnímá je jako pouhá čísla. Reálná šance kariérního postupu je u zaměstnanců jednou z velikých motivátorů. S tím je třeba počítat v motivačním programu a nastavit stupně rozvoje s ohledem na delší časové období z důvodu nedosažení kariérního stropu za krátkou dobu, což by do budoucna po jeho dosažení zaměstnance demotivovalo.¹⁰⁷

Odpovědi, které se týkají ekonomické oblasti podniku, nelze pomíjet. Bylo by kontraproduktivní, kdyby firma investovala kapitál do budování motivačního programu, kde by ve finále tento nepřinesl kýžený výsledek. Spokojenost zaměstnance a jeho pracovní výkon je pouze cesta k dosažení vyšší ekonomické efektivity podniku. Otázka tedy zní, ***jaký vliv bude mít nastavení motivačního systému na ekonomiku firmy a bude-li nastolený systém ekonomicky efektivní?*** Daný systém by měl na straně jedné zaměstnavateli finanční prostředky uspořít a na straně druhé finanční prostředky vydělat.

¹⁰⁵ MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

¹⁰⁶ Tamtéž

¹⁰⁷ Tamtéž

Ekonomicky promyšlené tahy nově vzniklého motivačního programu by měli otázky ekonomiky řešit do posledního detailu. Vezmou-li se v potaz benefity ve formě stravenek nebo ve formě penzijního připojištění, tyto na straně jedné vytvářejí motivační stimul pro zaměstnance, zároveň na straně druhé firmě přinášejí jisté daňové zvýhodnění.¹⁰⁸ Jednodušší by bylo samozřejmě navýšit z hlediska motivace zaměstnanci plat či mzdu, ale nebylo by to pro firmu stejně finančně výhodné jako při stejné hodnotě navýšení formou zmíněných benefitů. Stejným způsobem lze řešit i bonusy za docházku, které snižují výdaje na agenturní zaměstnance nebo nařízené přesčasy.¹⁰⁹

Připravit efektivní a zároveň úsporný motivační systém je velice náročné a je třeba zohlednit všechny faktory, které na první pohled s daným programem nemají co dočinění a přesto odpovídají cílům zaměstnavatelů a rovněž potřebám zaměstnanců.¹¹⁰

3.6.2 Motivační činitelé

Motivační program je postaven na motivačních činitelích, jež jsou faktory, které ovlivňují zaměstnancům pracovní výkon, kde mezi základní činitele lze zařadit hodnocení pracovního výkonu, atmosféru v pracovním kolektivu, pracovní podmínky, obsah pracovní náplně, rozvoj kariéry a další.¹¹¹

3.6.2.1 Hodnocení pracovního výkonu

Do kategorie hodnocení pracovního výkonu spadá platové nebo mzdové ohodnocení, prémiové složky, ale rovněž poděkování, uznání, pochvala, a další, jako např. rozhovor o silných a slabých stránkách výkonu práce.¹¹²

Zde je z hlediska motivace potřeba přihlédnout k rozlišení mezi mzdou technických a dělnických pozic a mezi mzdou skupin administrativních pracovníků a managementu.

U dělnických pozic je možné základní mzdu nastavit dle seniority, polyvalence¹¹³ či podle míry odpovědnosti. Dále je možné nastavit výkonností prémie, docházku zaměstnance, prémie oceňující spolehlivost, ochotu vyhovět potřebám firmy a jeho celkový přístup k práci. V oblasti pracovního ohodnocení je třeba mít na paměti, že je nutné, aby spojnice mezi výkonem a odměnou byla snadno pochopitelná a jasně zřetelná, neboť vyhází ze základního pravidla spravedlnosti a průhlednosti. V oblasti

¹⁰⁸ Blíže kapitola 3.5.4.

¹⁰⁹ MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

¹¹⁰ Tamtéž

¹¹¹ CLEGG, Brian. *Motivace*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. iv, 115 s. V kostce. ISBN 80-251-0550-4.

¹¹² MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

¹¹³ na kolika pracovištích je zaměstnanec schopen pracovat

pochval a poděkování by měl manažer mít na paměti, že mezi výkonem a pochvalou by neměla být dlouhá časová prodleva, díky čemuž by se význam a účinnost tohoto způsobu motivace výrazně snížila.¹¹⁴

U administrativních pozic je mzda velmi často nastavena podle náplně práce, zkušeností zaměstnance v daném oboru a požadovaného vzdělání.

Zde je potřeba si neustále uvědomovat skutečnost, že někteří zaměstnanci dávají větší váhu mzdě a benefitům a jiní upřednostňují jiné formy ohodnocení, zajímají je tedy jiné formy, např. uznání, prestiž zaměstnání, náhled ostatních na sebe samého atd. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že zaměstnance na různých pozicích bude výše mzdy ovlivňovat více např. u dělnické profese a méně např. zaměstnance v oblasti managementu.¹¹⁵

Problém, který vzniká u motivace z hlediska navýšení mzdy, je známý pro svůj ne příliš pozitivní fakt, že efekt je pouze dočasný charakteru a je krátkodobým motivátorem. Odborníci se shodují, že tento motivační stimul může trvat od 14 dnů do max. 3 měsíců, a to z důvodu zvyklosti, že po navýšení mzdy zpravidla již nedochází k jejímu snížení při snížení zaměstnancovi výkonnosti.¹¹⁶

3.6.2.2 Atmosféra pracovního kolektivu

Dalším neméně výrazným faktorem, který usměrňuje zaměstnancův výkon, je atmosféra, nálada nebo jinak řečeno prostředí na pracovišti. V nekvalitní atmosféře je složité soustředit se na úkoly a vyhnout se omylům. Zaměstnanec, který musí pracovat v rozladěné atmosféře, je stresován, domů odchází unaven a znechucen a netěší se do pracovního kolektivu i přes to, že jej samotná práce naplňuje.¹¹⁷

Pokud se takovéto problémy ve firmě vyskytnou, mělo by být cílem manažerů a personalistů takovéto problémy bezprostředně řešit a do budoucna se jim vyhýbat či jim předcházet zajištěním kompatibilního, homogenního pracovního kolektivu, kde se problémy osobního rázu minimalizují. Jako motivační faktor rovněž působí dobrá komunikace mezi kolegy, rovněž tak informovanost kolektivu ze strany vedení. Tím

¹¹⁴ MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

¹¹⁵ Tamtéž

¹¹⁶ PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

¹¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, ©2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

vzniká pocit sounáležitosti, který ovlivňuje pracovní výkonnost a zároveň se upevňuje směr dílčích cílů zaměstnanců s cílem podniku.¹¹⁸

3.6.2.3 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky obsahují fyzikální a mechanické činitele, jakými jsou např. správné osvětlení, teplota, vybavenost pracoviště co do čistoty, osobních ochranných prostředků nebo pracovních pomůcek. Do této kategorie rovněž spadá jeden z nejdůležitějších faktorů, který souvisí s motivací, a tím je délka pracovní doby. Zde se motivace úměrně navyšuje s ochotou ze strany zaměstnavatele nabídnout pracovní dobu potřebám zaměstnanců nebo jim vyjít vstříc na určitou omezenou dobu.¹¹⁹

Úkolem podniku je zajistit příhodné pracovní podmínky, a tím i zajistit vyšší efektivitu práce a spokojenost zaměstnanců. Tato kategorie motivačního činitele se shoduje s Herzbergovým dvoufaktorovým modelem a jeho pojetím hygienických faktorů.¹²⁰

3.6.2.4 Obsah pracovní náplně

Pracovní náplň je zpravidla popsána v popisu pracovní pozice, s níž by měl být zaměstnanec seznámen ještě před svým nástupem a uvedením do pracovní činnosti, aby nebyl následně překvapen. Zaměstnavatel tak ohraničuje základní a zásadní úkoly a odpovědnosti zaměstnance. Nestejnorodost práce je pak jedním z hypotéz spokojenosti zaměstnanců, protože jak víme, jednotvárnost neboli monotónnost v zaměstnání může směřovat k nepozornosti, a tím i poklesu kvality odváděné práce.¹²¹

Je tedy k prospěchu zaměstnavatele, aby byla náplň práce různorodá a zajímavá, aby se v ní objevily tréninkové aktivity, možnosti rozvoje, eventuality střídání pracovních aktivit apod.¹²²

3.6.2.5 Rozvoj kariéry

Jak již bylo uvedeno, reálná šance profesního postupu je jedním z pozoruhodných motivačních činitelů, přestože se tento činitel ve větší míře týká více vyšších pozic. Ovšem i zaměstnanci na dělnických postech mají zájem získávat lepší posty v rámci hierarchie

¹¹⁸ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Vyd. 1. Praha:Management Press, 1992. 262 s. ISBN 80-85603-01-2.

¹¹⁹ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2.*, přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. 142 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.

¹²⁰ PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

¹²¹ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Vyd. 1. Praha:Management Press, 1992. 262 s. ISBN 80-85603-01-2.

¹²² Tamtéž

podniku, neboť tím samozřejmě z hlediska svého soukromí získávají lepší společenské postavení, nebo si to minimálně myslí, což má z hlediska motivace stejný účinek.¹²³

Nejpodstatnější aktivitou související s rozvojem kariéry je pak tréninkový plán, aby zaměstnanci získali možnost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro výkon jejich práce a zvyšují jejich naděje na kariérní pokrok.¹²⁴

¹²³ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Vyd. 1. Praha:Management Press, 1992. 262 s. ISBN 80-85603-01-2.

¹²⁴ Tamtéž

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika systému policejní správy a Policie ČR

Policejní správa je dnes samostatné odvětví veřejné správy a představuje jistý kvalifikovaný prvek širší oblasti správy bezpečnostní, kde její systém je poměrně rigidní a přísně hierarchistický a vychází z vojenského uspořádání. Policie ČR je jedním z ozbrojených sborů s působností po celém území České republiky a je umístěna pod rezort Ministerstva vnitra České republiky. Byla zřízena zákonem č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů, a její pozici v současné době upravuje zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. Jejím hlavním úkolem je ochrana vnitřní bezpečnosti státu a pořádku. Organizace Policie ČR je organizována ve dvou rovinách. V rovině vertikální se vytváří vztah podřízenosti a nadřízenosti, kdežto v rovině horizontální se jedná o vzájemnou spolupráci mezi jednotlivými útvary a složkami.¹²⁵

Ministerstvo vnitra je ústředním orgánem státní správy pro věci vnitřní a Policie ČR je mu podřízena. Mezi jeden z mnoha odborů ministerstva patří odbor vnitřní bezpečnostní politiky, který se zaměřuje na vnitřní bezpečnostní politiku státu a který analyzuje a identifikuje rizikové faktory, formuluje priority politiky ve sféře veřejného pořádku a vnitřní bezpečnosti.¹²⁶

Ministerstvem jsou dále formovány tzv. koncepční systémy, jejichž úkolem je zvyšování bezpečnosti a ochrany společnosti proti kriminalitě.

Policejní prezident je podřízený ministrovi vnitra, který ovšem neřídí policii při plnění úkolů, ale pouze jí usměrňuje vydáváním obecně závažných předpisů nebo iniciuje vydání nařízení vlády. Policie ČR je kontrolována generální inspekcí policejního sboru, který je řízen ministerstvem vnitra. Policisté sloužící pro inspekci nepodléhají pravomoci služebních funkcionářů ani policejnímu prezidentovi, tito jsou povoláni přímo ministerstvem pro plnění úkolů.¹²⁷

K základní charakteristice Policie ČR dále patří její úkoly, které jsou specifikovány v zákoně č. 273/2008 Sb., mezi které patří ochrana bezpečnosti osob a majetku a veřejného pořádku, předcházení trestné činnosti, plnění úkolů podle trestního řádu, úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, předpisy

¹²⁵ HRNČAŘ, Jan. *Charakteristika a postavení Policie ČR v systému bezpečnostní-policejní správy a její perspektivy*. Brno, 2009 Rigorózní práce. Masarykova univerzita.

¹²⁶ Tamtéž

¹²⁷ Tamtéž

evropských společenství nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí evropského společenství. Přestože operuje na celém území České republiky, ve výjimečných případech může působit i v zahraničí.¹²⁸

4.2 Struktura Policie ČR (rok 2012 - 2013)

Pod odborem vnitřní bezpečnostní politiky ministerstva vnitra působí policejní prezidium, které je v hierarchii Policie ČR postaveno nejvýše a které řídí policejní prezident. Dále jsou u Policie ČR útvary s celostátní působností a krajská ředitelství. V rámci krajských ředitelství se zřizují útvary, které na návrh krajského ředitele zřizuje policejní prezident.¹²⁹ V rámci krajských ředitelství působí jednotlivé Územní odbory a na těchto pak jednotlivá obvodní oddělení.¹³⁰

Při reorganizaci Policie ČR vzniklo prvotně jen osm krajských ředitelství, ale v současnosti je jich již čtrnáct a územní obvod krajského ředitelství se shoduje s územním obvodem vyššího územního správního celku.¹³¹

4.3 Uchazeči o práci u Policie ČR

Uchazeči o práci u Policie ČR jmenováním do služebního poměru musí splnit následující podmínky. První podmínkou je občanství České republiky, dále věk nad 18 let, trestní bezúhonnost prokázanou opisem z rejstříku trestů, minimálně střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou, plná způsobilost k právním úkonům, zdravotní a osobnostní způsobilost k výkonu služby. Uchazeč nesmí být členem žádné politické strany nebo hnutí, a jde-li o služební poměr příslušníka zpravodajské služby, ani členem odborové organizace. Dále nesmí vykonávat živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a nesmí být členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost.¹³²

Rovněž nesmí být trestán za úmyslný trestný čin nebo trestný čin spáchaný z nedbalosti, jestliže jeho jednání v době spáchání tohoto činu je v rozporu s požadavky kladenými na policistu. Stejně tak přísný je i pohled na jeho pověst, ve které se nesmí

¹²⁸ Zákon č. 273/2008 Sb, o policii ČR, ve znění pozdějších předpisů.

¹²⁹ Čerpáno z interních zdrojů Policie ČR (systemizace pro rok 2012, Interní intranetový portál PČR, intranetový portál PČR ESIAR)

¹³⁰ Blíže Příloha 2: Struktura Policie České republiky

¹³¹ Zákon č. 273/2008 Sb, o policii ČR, ve znění pozdějších předpisů.

¹³² Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

projevit jako rváč či opilec a ve své minulosti nesměl spáchat dopravní nehodu pod vlivem alkoholu apod. Vzhledem k bezúhonnosti se nepřihlíží k zahlázení odsouzení po jeho odpykání nebo po udělení milosti prezidentem republiky - v jejich důsledku se na občana dívá, jako by nebyl odsouzen. Splní-li uchazeč uvedené podmínky, je připuštěn k tělesnému přezkoušení, psychologickým testům a zdravotní prohlídce, jež mají za úkol ohodnotit a zvážit jeho způsobilost k práci u Policie ČR.¹³³

Ministr vnitra nebo příslušný služební funkcionář rozhodují o vzniku a zániku služebního poměru příslušníka Policie ČR, který vzniká dnem jejich rozhodnutí o přijetí do uvedeného poměru. Rozhodnutí obsahuje den vzniku služebního poměru, den nástupu k výkonu služby, druh služebního poměru, trvání služebního poměru, jmenování do služební hodnosti s ustanovením na služební místo a místo služebního působiště, dále ustanovení o složkách služebního příjmu a složení služební přísahy.¹³⁴

4.3.1 Vznik a zánik služebního poměru příslušníka Policie ČR

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů upravuje už podle samotného názvu služební poměr příslušníků Policie ČR a právní poměr fyzických osob vykonávajících službu u bezpečnostních sborů, dále řízení ve věcech služebního poměru, jejich odměňování, organizační věci služby, délku pracovní doby, povinnosti z hlediska dalšího vzdělávání, možný postup a kariéru, délku dovolené a další.¹³⁵

Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů rovněž upravuje služební kázeň a základní povinnosti policisty. Mezi tyto patří svědomitě a řádně plnit úkoly jemu uložené zákony a dalšími obecně závaznými právními předpisy, rozkazy a pokyny služebních funkcionářů a nadřízených, s nimiž byl řádně seznámen. V zákoně je dále zakotveno udělování kázeňských odměn a kázeňských trestů, které se člení od udělení písemné důtky přes snížení funkčního platu o 15% na dobu nejvýše tří měsíců až po ukončení služebního poměru. Služební poměr ze zákona zaniká několika způsoby. Uplynutím stanovené doby, dnem 31. prosince kalendářního roku, v němž příslušník dovršil 65 let věku, pravomocným odsouzením za spáchaný úmyslný trestní čin či za čin spáchaný z nedbalosti, jenž je v rozporu s požadavky na příslušníka. Dále může být příslušník propuštěn při ztrátě hodnosti, na základě porušení služebního slibu spáchaním zavrženímhodného jednání, pozbytím státního občanství, ztrátou zdravotní způsobilosti

¹³³ Oficiální text Ministerstva vnitra ČR vnitra [citováno 11. září 2012]. Dostupný z: <http://www.nabor.policie.cz/podminky.php>.

¹³⁴ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

¹³⁵ Tamtéž

na základě závěru komise, zbavením a omezením způsobilosti k právním úkonům, úmrtím a prohlášením za mrtvého. O ukončení služebního poměru může příslušník požádat sám.¹³⁶

4.3.2 Služební hodnosti a tarifní třídy

V zákoně č. 361/2003 Sb. je pod paragrafem sedm uvedena klasifikace služebních hodností s minimálním stupněm vzdělání na uvedenou služební hodnost s nárokem doby trvání služebního poměru, do které může být policista zařazen. Nastupující policista, pokud má maturitní zkoušku, je uveden do služební hodnosti vrchní referent, kde v této setrvává do ukončení základní odborné přípravy vykonané na policejní škole v délce 9 měsíců. Po této přípravě je zařazen do služební hodnosti asistent, a v uvedené tarifní třídě setrvává minimálně dva roky a teprve pak má nárok zúčastnit se výběrového řízení na služební třídu vyššího stupně.¹³⁷

Vzhledem k tomu, že je Policie ČR vojensky organizovaný systém, náleží příslušníkům ve služební hodnosti hodnostní označení.¹³⁸

4.4 Platové podmínky

Odměňování policistů je upraveno zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Policista má nárok na služební příjem za výkon služby, který je tvořen ze základního tarifu, zvláštního příplatku, osobního příplatku, příplatku za vedení, příplatku za službu v zahraničí a odměny.¹³⁹

4.4.1 Základní tarif

Základní tarif je v zákoně č. 361/2003 Sb. uzákoněn pod paragrafem č. 114. Základní tarif je měsíčně poskytovanou složkou služebního příjmu, která je stanovena v měsíčních částkách za stanovenou dobu služby. Příslušník má nárok na základní tarif, který je stanoven pro tarifní třídu stanovenou pro služební místo a služební hodnost, do níž je jmenován, a pro tarifní stupeň, do kterého je zařazen. 10 % navýšení základního tarifu se příslušníkovi přiznává v momentě, kdy vykonává službu ve dvousměnném, třísměnném

¹³⁶ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

¹³⁷ Tamtéž

¹³⁸ Blíže viz. příloha 3: Nároky ze zákona č. 361/2003 Sb., k ustanovení do služební hodnosti; tabulka 3: Služební hodnost, minimální stupeň vzdělání, hodnostní označení, doba trvání služebního poměru a tarifní třída

¹³⁹ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů., § 113.

nebo nepřetržitým režimem služby. Tarifní třída se příslušníkovi stanoví dle nejnáročnější činnosti, kterou výkon na služebním místě, do kterého je zařazen, vyžaduje. U vedoucího pracovníka se stanoví tarifní třída podle nejnáročnější činnosti v působnosti příslušné organizační jednotky. Z uvedeného důvodu stanoví nařízením vláda katalog činností zařazených do jednotlivých tarifních tříd podle jejich složitosti, namáhavosti a odpovědnosti.¹⁴⁰

Výše základního tarifu se ustanovuje nařízením vlády. Pro rok 2012 je výše základního tarifu uzákoněna pod nařízením vlády č. 378/2011 Sb., s účinností od 1. ledna 2012.

Poslední navýšení základního tarifu proběhlo k 1. lednu 2007 nařízením vlády č. 556/2006 Sb., a to z důvodu dorovnání inflace, tak jak tomu bylo zpravidla každým rokem.

Vzhledem k tomu, že v návrhu státního rozpočtu pro rok 2009 byl stanoven meziroční nárůst objemu mzdových prostředků pouze 1,5 %, navrhla vláda ponechat stávající stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů, stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů na rok 2007, která byla v platnosti v roce 2008, dále i v roce 2009.¹⁴¹

Nařízením vlády č. 374/2010 Sb.,¹⁴² se stanovila stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů na rok 2011 a 2012, která se ponížila o 10%.¹⁴³

Článek Michala Ohery publikovaný na webových stránkách Policista.cz, s názvem Jak stát platí policisty od roku 2006, uvádí: „*Platy policistů byly za dobu posledních šesti let dvakrát navýšeny a jednou sníženy. V roce 2006 činil tarif 21.000,- Kč a pro rok 2012 je tarif určen ve výši 21.230,- Kč. Nominálně je tedy současný tarif téměř totožný s tarifem pro rok 2006; byl navýšen o 230,- Kč, a je tedy nominálně vyšší o 1,1% oproti roku 2006.*“ Michal Ohera rovněž tyto finance převádí na reálnou hodnotu a dále uvádí: „*Ve sledovaném období se inflace pohybovala od 1% do 6,3%. Po započtení inflace zjistíme, že příslušníci bezpečnostních sborů zaznamenali v roce 2011 výrazný propad reálných příjmů. Konkrétně, v roce 2011 byla reálná hodnota tarifu na úrovni 88% reálné hodnoty tarifu v roce 2006.*“¹⁴⁴ Ohera své tvrzení zároveň znázorňuje pomocí grafů.¹⁴⁵

¹⁴⁰ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, § 116.

¹⁴¹ Data viz. Příloha 4: Stupnice základních tarifů 2009 – 2012; Tabulka 4 a tabulka 5.

¹⁴² Nařízení vlády č. 374/2010, kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů na rok 2011. Dostupné z: <<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb10374&cd=76&typ=r>>.

¹⁴³ Data viz. Příloha 4: Stupnice základních tarifů 2009 – 2012; Tabulka 6 a tabulka 7.

¹⁴⁴ OHERA, Michal. Jak stát platí policisty od roku 2006. POLICEWEB, o.s. *Policista.cz: Život policistů online* [online]. 02. 02. 2012. 2007 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: <<http://www.policista.cz/clanky/reportaz/jak-stat-plati-policisty-od-roku-2006-859/>>.

¹⁴⁵ Data viz. Příloha 5: Vývoj platového tarifu a vývoj reálné hodnoty tarifu; obr. 3 a obr. 4.

4.4.2 Zvláštní příplatek

Výše zvláštního příplatku je stanovena rizikem souvisejícím s ohrožením života nebo zdraví za činnosti spojené s ochranou zájmů státu, při nichž může dojít k ohrožení života nebo zdraví. Rovněž tak za službu ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách nebo vykonávání služby s mimořádnou psychickou zátěží. Výše zvláštního příplatku se pohybuje v rozmezí od 3.000,- do 6.000,- Kč měsíčně ve skupině I., ve skupině II. 1.000,- až 4.000,- Kč, kde zařazení do skupin a výši příplatku stanoví ředitel sboru služebním předpisem.¹⁴⁶

Pro Jihočeskou správu je příplatek pro příslušníky ve výkonu služby stanoven na 3.000,- Kč. Nejvyšší zvláštní příplatek pobírají policisté pracující v Praze.

4.4.3 Osobní příplatek

Osobní příplatek je nenárokový a lze s ním ocenit výkon služby v mimořádné kvalitě nebo rozsahu a rozhodnutí o přiznání, změně nebo odejmutí osobního příplatku musí být písemně odůvodněno. Jeho výši lze určit až do výše 60 % základního tarifu příslušníka.

Příslušníka, který je uveden v § 117 odst. 5 zák. č. 361/2003 Sb., (specialista u zásahové jednotky, agent, příslušník zpravodajské služba apod.), a příslušníka ve služební hodnosti vrchní komisař až vrchní státní rada lze za výkon ocenit přiznáním osobního příplatku až do výše 100 % jeho základního tarifu.¹⁴⁷

4.4.4 Příplatek za vedení

Příplatek za vedení je přidělován měsíčně, a to pouze vedoucím příslušníkům. Výše tohoto příplatku je stanoven v rámci rozpětí dle řídicí úrovně služebního místa a náročnosti řídicí činnosti.

Rozpětí příplatku za vedení činí pro ředitele bezpečnostního sboru 10.000,- Kč až 14.000,- Kč, pro vedoucího příslušníka 1. řídicí úrovně 4.000,- až 10.000,- Kč, pro vedoucího příslušníka 2. řídicí úrovně 2.500,- až 7.000,- Kč, pro vedoucího příslušníka 3. řídicí úrovně 1.500,- až 4.000,- Kč a pro vedoucího příslušníka 4. řídicí úrovně 1.000,- až 2.000,- Kč.

Konkrétní rozpětí příplatků stanoví ředitel bezpečnostního sboru služebním předpisem.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů., § 120.

¹⁴⁷ Tamtéž, § 122.

¹⁴⁸ Tamtéž, § 118.

4.4.5 Příplatek za službu v zahraničí

Nárok na příplatek za službu v zahraničí má příslušník, který je zařazen do zálohy činné a je vyslán k výkonu služby do zahraničí v rámci jednotky mnohonárodních sil nebo mezinárodních bezpečnostních sborů, Je stanoven ve výši 700 až 4 000 USD měsíčně, eventuálně v ekvivalentní výši EURO. Výši stanoví ředitel bezpečnostního sboru.¹⁴⁹

4.4.6 Odměna

Jedná se o jednorázové ocenění za splnění mimořádného nebo zvláště významného služebního úkolu, za splnění náležitých služebních úkolů za nepřítomného příslušníka nebo za dosavadní výkon služby při dovršení 50 let věku.¹⁵⁰

4.5 Výkon služby

4.5.1 Doba služby

V zákoně č. 361/2003 Sb. pod paragrafem 52 je uvedena základní doba služby v týdnu, která činí 37,5 hodiny. Za 1 den výkonu služby se považuje jedna pětina uvedeného rozsahu. Služba se rozvrhuje pravidelně nebo nepravidelně v dvousměnném, třisměnném nebo nepřetržitém režimu. Za dvousměnný nebo třisměnný režim služby se považuje režim služby, v němž se příslušníci vzájemně střídají ve dvou nebo ve třech směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Za nepřetržitý režim služby se považuje režim služby, v němž se příslušníci vzájemně střídají ve směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích k zajištění nepřetržitého provozu vyžadujícího výkon služby 24 hodin denně po 7 dnů v týdnu. Vzhledem k tomu, že se do výkonu služby nepočítá půlhodinová přestávka na oběd, má denní služba 7,5 hodiny. Ti, kteří nejsou zařazení do dvousměnného či nepřetržitého výkonu služby, nemají zpravidla nárok na 10% navýšení základního tarifu.¹⁵¹

Z policistů na obvodních odděleních to jsou vedoucí, kde zbytek policistů na oddělení pracuje v nepřetržitém režimu, aby zajistili 24 hodinový chod oddělení. Na Územních odborech je to převážná většina policistů vyjma těch, kteří mají možnost plánovat si dohledy a výjezdy, jako jsou kriminalističtí technici, vedoucí Územních odborů a jeho zástupce.

¹⁴⁹ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů., § 119.

¹⁵⁰ Tamtéž, § 123.

¹⁵¹ Tamtéž, § 52.

Na Územních odborech rovněž pracují policisté, kteří jsou služebně zařazeni na krajské správě, ale službou zajišťují nepřetržitý chod Územních odborů. Mezi tyto lze zařadit operační důstojníky zajišťující linku 158, kteří jsou ve stálém kontaktu s obvodními odděleními a rovněž se svými kolegy zařazenými ve službě na krajské správě. Tito drží nepřetržitý režim služby. Ať jsou či nejsou policisté zařazeni do nepřetržitého režimu služby, hodinový fond za jeden měsíc služby mají stejný. Rozdíl je pouze v četnosti služeb za měsíc. Policisté vykonávající pravidelné ranní 7,5hodinové služby navštíví zaměstnání dle pracovních dní v rozmezí 19 – 22 krát měsíčně, kdežto policisté vykonávající 24 hodinovou službu jsou v zaměstnání zpravidla 7 – 8 krát do měsíce. Z tohoto důvodu spousta policistů, kteří jsou v tomto režimu služby, nemá zájem o možný přechod na vyšší post, neboť by se jim změnil režim služeb, který oproti stávajícímu není tak časově výhodný, a to převážně pro ty policisty, kteří do zaměstnání dojíždí z větší vzdálenosti. Případná finanční kompenzace za lepší pracovní postavení pro ně nemusí být zdaleka výhodná.

4.5.2 Služba přes čas a služba v noci

Dle paragrafu 54 zákona č. 361/2003 Sb. lze policistovi nařídít výkon služby přesčas v rozsahu 150 hodin za jeden kalendářní rok, vyžaduje-li to důležitý zájem služby. Je-li vyhlášen krizový stav či ve výjimečných případech lze policistovi nařídít práci přes čas i nad rámec uvedených 150 hodin. Služba přes čas je služba vykonávaná nad rámec základní doby služby. Za uvedené hodiny přes čas nenáleží policistovi finanční kompenzace.¹⁵²

Služba v noci je služba vykonávaná v době od 22 hodin do 6 hodin do rána. V současné době již není tato služba nijak, ani finančně, ohodnocena. Před novelou zákona byla tato doba služby zhodnocena o 10% navíc k základnímu tarifu.¹⁵³

4.5.3 Přestávky ve službě

Přestávka na jídlo a odpočinek jsou v uvedeném zákoně rovněž podchyceny v paragrafu 60. Zde je uvedeno, že policista má nárok na přestávku ve službě na jídlo a odpočinek, nejdéle po každých 5 hodinách nepřetržitého výkonu služby, jestliže služební funkcionář nerozhodne na žádost příslušníka jinak, a to při trvání směny do 9 hodin v rozsahu 30 minut, nebo nad 9 hodin v takovém rozsahu, aby jedna přestávka činila 30 minut a ostatní přestávky činily nejméně 15 minut. Tyto přestávky se nezapočítávají

¹⁵² Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů., § 54.

¹⁵³ Tamtéž, § 55.

do doby služby. V případě, že výkon služby nemůže být přerušen, musí i přesto být policistovi zajištěn přiměřený čas na jídlo a odpočinek. Zákon v paragrafu 61 rovněž řeší i přestávku na kojení u kojících matek. Oproti přestávce na jídlo či odpočinek je čas na kojení započítán do doby služby.¹⁵⁴

4.5.4 Dovolená

Policista má dle zákona 361/2003 Sb. uzákoněn nárok na šest týdnů dovolené v jednom kalendářním roce. Nástup dovolené určuje služební funkcionář s přihlédnutím k podstatným zájmům služby a k oprávněným požadavkům příslušníka. Dovolenu o délce dva týdny může služební funkcionář policistovi určit. Rovněž tak může v důležitém zájmu služby dovolenu dle potřeby zkrátit či odložit její začátek.

4.5.5 Ozdravný pobyt

Po 15 letech výkonu služby vzniká policistovi nárok na ozdravný pobyt v délce trvání 14 dnů nepřetržitě v kalendářním roce, jehož účelem je upevnění tělesného a duševního zdraví a který se provádí formou lázeňské léčebné a rehabilitační péče nebo tělesných aktivit. Veškeré výdaje s tímto spojené hradí bezpečnostní sbor. Ozdravný pobyt zanikne v případě, že příslušník na něj nenastoupí z důvodu závažných překážek. Vzniknou-li ovšem překážky na straně sboru, příslušník na ozdravný pobyt nastoupí v následujícím kalendářním roce.¹⁵⁵

4.5.6 Odchodné

Nárok na odchodné má příslušník, jehož služební poměr skončil a který vykonával službu alespoň po dobu 6 let. To ovšem neplatí, jestliže jeho služební poměr skončil propuštěním za pravomocné odsouzení pro trestný čin spáchaný úmyslně, bylo v řízení o úmyslném trestném činu pravomocně rozhodnuto o podmíněném zastavení jeho trestního stíhání, bylo pravomocně schváleno narovnání nebo bylo pravomocně rozhodnuto o podmíněném odložení návrhu na potrestání a jednání, kterým trestný čin spáchal nebo je v rozporu s požadavky kladenými na příslušníka. Dále pokud porušil služební slib tím, že se dopustil zavrženíhodného jednání, které má znaky trestného činu a je způsobilé ohrozit dobrou pověst bezpečnostního sboru a je následně na základě jednání, které vedlo k jeho propuštění, pravomocně odsouzen pro trestný čin spáchaný úmyslně, nebo požádal o propuštění a je proti němu vedeno trestní řízení pro trestný čin spáchaný úmyslně

¹⁵⁴ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů., § 60, § 61.

¹⁵⁵ Tamtéž, § 80.

a následně je za něj pravomocně odsouzen nebo bylo pravomocně rozhodnuto o podmíněném zastavení jeho trestního stíhání nebo bylo pravomocně schváleno narovnání nebo bylo pravomocně rozhodnuto o podmíněném odložení návrhu na potrestání. Výměra odchodného činí jeden měsíční služební příjem a za každý další ukončený rok služebního poměru se zvyšuje o jednu třetinu tohoto příjmu, kdy nejvyšší výměra odchodného činí šestnásobek měsíčního služebního příjmu.¹⁵⁶

4.5.7 Výsluhový příspěvek

Po patnácti letech služby má bývalý příslušník nárok na výsluhový příspěvek. Tento nárok nemá v případech stejných, jaké jsou uvedeny v podkapitole o odchodném. Základní výměra výsluhového příspěvku činí za patnáct let služby 20 % měsíčního služebního příjmu. Ta se zvyšuje za šestnáctý a každý další ukončený rok služby o 3 % měsíčního služebního příjmu, za dvacátý první a každý další ukončený rok služby o 2 % měsíčního služebního příjmu a za dvacátý šestý a každý další ukončený rok služby o 1 % měsíčního služebního příjmu. Může ovšem činit nejvýše 50 % měsíčního služebního příjmu.¹⁵⁷

Výsluhový příspěvek se navyšuje stejným způsobem a ve stejných lhůtách jako procentní výměra důchodu, přičemž zvýšení výsluhového příspěvku činí polovinu zvýšení procentní výměry důchodu.¹⁵⁸

Při souběhu práva na výplatu výsluhového příspěvku s nárokem na výplatu starobního důchodu nebo invalidního důchodu se výsluhový příspěvek vyplácí, jestliže je vyšší než některý z uvedených důchodů, a to ve výši difference mezi výsluhovým příspěvkem a důchodem.¹⁵⁹

4.6 Fond kulturních a sociálních potřeb

Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje nabízí svým zaměstnancům z fondu kulturních a sociálních potřeb níže uvedené benefity a v některých uvedených případech i jejich rodinným příslušníkům. Policie ČR poskytuje benefity od svého vzniku roku 1991, ovšem v minulosti tyto zaměstnanecké výhody nabízely vyšší motivaci. Důvodů je několik. Prvním je, že finanční hodnota benefitů byla sice zhruba ve stejné výši, ovšem služební příjem měl v té době jinou reálnou hodnotu. Druhým důvodem

¹⁵⁶ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů., § 155, § 156.

¹⁵⁷ Tamtéž, § 157, § 163.

¹⁵⁸ Tamtéž

¹⁵⁹ Tamtéž

je, že ty nejlákavější výhody byly postupně zrušeny, např. „příspěvek na rekreaci“. U každého popsaného benefitu bude rovněž provedena komparace s rokem 2006, aby se vytvořil přehled o jeho změně. V současné době tyto zaměstnanecké výhody u Policie ČR správy jihočeského kraje upravuje interní akt řízení č. 25 ze dne 27. ledna 2009,¹⁶⁰ kterým se vydávají „Zásady pro používání a hospodaření s prostředky Fondu kulturních a sociálních potřeb Policie ČR správy Jihočeského kraje,“ který byl do současné doby novelizován změnami. Vycházím již z těchto aktuálních změn pro rok 2012.

Komparace je provedena k internímu aktu č. 43 ze dne 31. srpna 2006.¹⁶¹ Změny v zaměstnaneckých výhodách tedy činí rozdíl za posledních šest let.¹⁶²

4.6.1 Příspěvek na penzijní připojištění

Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění do výše **100** Kč náleží policistovi za předpokladu splnění podmínky, že služební nebo pracovní poměr trvá déle než 3 roky. Příspěvek z fondu na penzijní připojištění lze poskytovat pouze nad rámec částky sjednané mezi pojištěncem a penzijním fondem, avšak nejvýše do 90 % z částky, kterou se zaměstnanec zavázal hradit. Příspěvek na soukromé životní pojištění lze poskytnout z fondu nejvýše ve výši 50 % částky pojistného, kterou se zaměstnanec zavázal hradit.

Rok 2006 – Zaměstnanci, kterému bude poskytován příspěvek na penzijní připojištění nebo na soukromé životní pojištění ve výši **100,-** Kč měsíčně, bude krácena horní hranice příspěvku na individuální rekreaci z 10.000,- Kč na 7.600,- Kč. V dnešní době je to zcela irelevantní, neboť příspěvek na rekreaci je zrušen.

4.6.2 Příspěvek na stravování

Z fondu se poskytuje zaměstnancům v případě smluvního stravování příspěvek ve výši **25,-** Kč na jeden jídelní kupon. Příspěvek na stravu ve vlastním zařízení závodního

¹⁶⁰ Pokyn ředitele Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje č. 25/2009 [online]. Intranetové stránky portálu policejního prezidia PČR, [2009] [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <<http://ppportal.cz/>>.

¹⁶¹ Pokyn ředitele Policie ČR správy Jihočeského kraje č. 43/2006 [online]. Intranetové stránky portálu policejního prezidia PČR, [2006] [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <<http://ppportal.cz/>>.

¹⁶² Aby se nemusela každá hodnota a změna citovat v poznámkách pod čarou, bude-li se jednat o rok 2006, jsou data použita z Pokynu ředitele Policie ČR správy Jihočeského kraje č. 43/2006, pro rok 2009 se jedná o Pokyn ředitele Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje č. 25/2009 s jeho dalšími změnami již uvedenými v poznámce pod čarou pro rok 2012, neboť hodnoty benefitů jsou do současné doby upravovány jinými platnými pokyny, jak v průběhu času docházelo ke změnám

stravování se neposkytuje. Příspěvek se vztahuje na jedno hlavní jídlo na zaměstnance během stanovené směny poskytnuté dle obecně platných rezortních předpisů.¹⁶³

Příspěvek zaměstnanci nenáleží po dobu nemoci, dovolené a náhradního volna. Příspěvek nenáleží také v případě existence nároku na poskytnutí stravného či zahraničního stravného jako součásti náhrad cestovních výdajů dle části desáté zákona č. 361/2003 Sb., a dále nenáleží v případě existence nároku na poskytnutí stravného či zahraničního stravného jako součásti náhrad výdajů poskytovaných zaměstnanci dle části sedmé zákoníku práce.

Rok 2006 – Příspěvek na jídelní kupón se poskytoval ve výši 9,-Kč. Hodnota stravenky v té době činila 30,-Kč oproti dnešním 60,- Kč. Zaměstnanec v roce 2006 přispíval 21,-Kč, což činilo 70% svého příspěvku. Dnes přispívá 35,-Kč, což činí 58% z hodnoty stravenky. Tento benefit se tedy navýšil.

4.6.3 Sociální výpomoci a půjčky

Z fondu lze poskytnout jednorázovou sociální výpomoc zaměstnancům, popř. jejich nejbližším pozůstalým, v mimořádně závažných případech a při řešení tíživých nebo neočekávaných sociálních situací. Sociální výpomoc může v jednotlivých případech činit nejvýše 15 000,- Kč. V případech postižení živelní pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav, může sociální výpomoc v jednotlivých případech činit nejvýše 30 000,- Kč. Na základě písemné smlouvy lze zaměstnanci poskytnout k překlenutí tíživé finanční situace bezúročnou půjčku nejvýše do 20 000,- Kč, v případě postižení živelní pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav, do 50 000,- Kč se splatností do pěti let od uzavření smlouvy o půjčce.

Rok 2006 – tento benefit zůstal zachován beze změny.

4.6.4 Dary

Z fondu lze poskytnout zaměstnancům věcné nebo peněžité dary za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele při poskytování osobní pomoci při požáru, životní události a při jiných mimořádných případech a za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru a péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky ve výši do 5 000,- Kč.

Peněžní dary lze poskytnout při pracovních výročí od 20 a každých dalších deset let trvání pracovního nebo služebního poměru u Ministerstva vnitra nebo Policie ČR

¹⁶³ Pokyn ředitele Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje č. 278/2011 [online]. Intranetové stránky portálu policejního prezidia PČR, [2011] [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <<http://ppportal.cz/>>.

ve výši viz tabulka. Uvedené finanční hodnoty pro rok 2012 vycházejí z pokynu 25/2009, ovšem drobné změny upravuje pokyn 32/2012.¹⁶⁴

Tabulka 1: dary – komparace rok 2012 / 2006

Rok 2012	Rok 2006
20 let zaměstnání 3 000,- Kč,	20 let zaměstnání 3.000,- Kč
-	25 let zaměstnání 3.500,- Kč
30 let zaměstnání 4 000,- Kč,	30 let zaměstnání 4.000,- Kč
-	35 let zaměstnání 4.500,- Kč
40 let zaměstnání 5 000,- Kč,	40 let zaměstnání 5.000,- Kč
	každých dalších 5 let 5.000,- Kč

zdroj: vlastní práce

Dále při životních výročích 50 let a každých dalších pět let věku ve výši

1. 50 let věku **5 000,- Kč;**
2. 55 let věku **4 000,- Kč;**
3. 60 let věku **5 000,- Kč,**
4. 65 let a každých dalších 5 let věku **4 000,- Kč,**

Rok 2006 – beze změny

Taktéž při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu v závislosti na počtu odpracovaných let ve výši:

1. při odpracování méně než 5 let **500,- Kč;**
2. při odpracování více jak 5 let **1 000,- Kč,**
3. při odpracování více jak 10 let **2 000,- Kč;**
4. při odpracování více jak 15 let **3 000,- Kč,**
5. při odpracování více jak 20 let **4 000,- Kč;**
6. při odpracování více jak 30 let **5 000,- Kč,**

Rok 2006 – beze změny

Dar lze také poskytnout při bezplatném dárcovství krve ve výši

1. při udělení bronzové Jánského plakety (10 odběrů) **1 000,- Kč,**
2. při udělení stříbrné Jánského plakety (20 odběrů) **2 000,- Kč,**
3. při dalších 10 odběrech nad 20 odběrů **3 000,- Kč,**
4. při udělení zlaté Jánského plakety (40 odběrů) **4 000,- Kč,**
5. za každých dalších 10 odběrů nad 40 odběrů **4 000,- Kč,**

Rovněž lze dar poskytnout za odběr kostní dřeně ve výši **5 000,- Kč,**

V této oblasti rok 2006 – beze změny

Rok 2006 – při životních výročích důchodců 50 let a každých dalších pět let, kteří pobírají starobní nebo invalidní důchod a do odchodu do důchodu pracovali u zaměstnavatele, lze poskytnout věčný dar ve výši do **1.000,- Kč.**

¹⁶⁴ Pokyn ředitele Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje č. 32/2012 [online]. Intranetové stránky portálu policejního prezidia PČR, [2012] [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <<http://ppportal.cz/>>.

4.6.5 Příspěvek na rekreace

Rok 2006 - Příspěvek na rekreaci, tuzemskou nebo zahraniční, lázeňský rehabilitační pobyt samoplátce lze poskytnout zaměstnanci a jeho rodinným příslušníkům, kteří se s ním rekreace zúčastní, až do výše 100 % ceny poukazu, přičemž celková výše příspěvku (včetně rodinných příslušníků) nesmí přesáhnout částku **10.000,- Kč**.

V roce 2010 došlo ke snížení na **6.000,-Kč**.¹⁶⁵ V současnosti **zrušen** pokynem 72/2011.

4.6.6 Zájezdy

Na tři a vícedenní rekreační a poznávací zájezdy v tuzemsku i zahraničí hromadně organizované nebo spoluorganizované zaměstnavatelem lze poskytnout zaměstnanci příspěvek do výše 100 % celkové ceny, nejvýše do **3.000,- Kč**. Při jednodenních, případně dvoudenních zájezdech lze poskytnout zaměstnanci příspěvek do výše 100 % celkové ceny, nejvýše do **1.500,- Kč**.

Rok 2006 – **beze změny**

4.6.7 Individuální dětská rekreace

Příspěvek na rekreaci dítěte do 15 let věku, konající se v tuzemsku i v zahraničí v období školních prázdnin, lze poskytnout zaměstnanci na každé dítě jednou ročně až do výše 100 % nákupní ceny poukazu, nejvýše však do částky **1.500,- Kč**. Dětský tábor musí být otevřen široké dětské veřejnosti.

Rok 2006 - částka činila výši **2.500,-Kč**.

4.6.8 Rekreační pobyty ve vlastních rekreačních zařízeních krajského ředitelství

Zaměstnanci a jeho rodinným příslušníkům může být poskytnut rekreační pobyt v rekreačních zařízeních krajského ředitelství, která jsou uvedena v příloze č.. Cena poukazu za pobyt zaměstnance a rodinné příslušníky (rekreační poplatek) se stanovuje vždy na příslušný kalendářní rok.¹⁶⁶

Rok 2006 – do současné doby **zrušeny rekreační zařízení** Přední Výtoň, Soumarský most, Racek, Hejtman a rekreační zařízení Červené nad Vltavou. Došlo tedy k výrazné redukci rekreačních zařízení.

¹⁶⁵ Pokyn ředitele Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje č. 27/2010 [online]. Intranetové stránky portálu policejního prezidia PČR, [2009] [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <<http://ppportal.cz/>>.

¹⁶⁶ Blíže viz. Příloha 6: Přehled rekreačních pobytů v rekreačních zařízeních KŘJK PČR; Tabulka 8.

4.6.9 Půjčky na bytové účely

Zaměstnancům lze poskytnout z prostředků fondu půjčku na pořízení domu nebo bytu do vlastnictví nebo spoluvlastnictví pro vlastní bydlení do výše **100.000,- Kč** (zahrnuje koupi i výstavbu), nebo složení členského podílu na družstevní byt pro vlastní bydlení do výše **100 000,- Kč**.¹⁶⁷ Dále na stavební práce při rekonstrukci domu nebo bytu, který zaměstnanec užívá pro vlastní bydlení do výše **30 000,- Kč**. Půjčky lze poskytnout pouze samostatně a pouze jednou po dobu trvání pracovního či služebního poměru k zaměstnavateli.¹⁶⁸

Rok 2006 - provedení změny stavby domu nebo bytu, který zaměstnanec užívá pro vlastní bydlení a na které se vydává stavební povolení, nebo které podléhá ohlášení do výše **50.000,- Kč** (dnes 30.000,- Kč), dále při koupi bytového zařízení do výše **50.000,- Kč** (dnes zrušeno), a možnost půjčky za nesplacený zůstatek půjčky z fondu na bytové účely poskytnuté předchozím zaměstnavatelem a na nesplacený zůstatek půjčky z fondu na bytové účely manžela (manželky) do výše **100.000,- Kč** (dnes zrušeno).

4.6.10 Zařízení sloužící kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců

Z fondu lze přispívat na náklady na provoz kulturních zařízení, rekreačních zařízení, sportovních a tělovýchovných zařízení, rehabilitačních zařízení včetně masáží a zařízení pro zájmovou činnost organizačních složek státu a příspěvkových organizací. Z fondu lze přispívat na vybavení ke zlepšení pracovních podmínek, a to pouze nad povinné vybavení zaměstnavatelem. Z fondu lze přispívat na náklady za dočasné užívání (pronájem) zařízení jiných organizačních složek státu nebo osob, pokud slouží kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců (např. pronájem bazénu, sauny, fit centra, bowlingu, ledové plochy, sportovního zařízení, společenských prostor pro kulturní akce apod.) až do výše 100 % nákladů.

Rovněž lze přispívat na zakoupení běžných sportovních potřeb, sportovního vybavení, které není svým charakterem určeno pro jednoho konkrétního zaměstnance, ale je využíváno více zaměstnanci (např. stany, míče, tenisové rakety, lyže, jízdní kola, rotopedy, pingpongové stoly, žíněnky, vybavení rekondičních středisek apod.)

Rok 2006 – beze změny

¹⁶⁷ Pokyn ředitele Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje č. 30/2012 [online]. Intranetové stránky portálu policejního prezidia PČR, [2012] [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <<http://ppportal.cz/>>.

¹⁶⁸ Pokyn ředitele Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje č. 32/2012 [online]. Intranetové stránky portálu policejního prezidia PČR, [2012] [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <<http://ppportal.cz/>>.

4.6.11 Kultura, tělovýchova a sport

Z fondu lze přispívat zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na vstupenky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce do výše 50 % nákupní ceny pro zaměstnance a rodinné příslušníky, kteří se akce zúčastní spolu se zaměstnancem. Pokud je v ceně vstupenky úhrada nákladů na dopravu, je celkový příspěvek poskytnut dle věty první, tj. do výše 50 %. Příspěvek na předplatné (permanентní vstupenky) na tyto akce lze poskytnout zaměstnanci do výše 50 % nákupní ceny, nejvýše do 1 000,- Kč. Z fondu lze poskytnout příspěvek na hromadně organizovanou dopravu související s kulturními, tělovýchovnými a sportovními akcemi do výše 50 % pro zaměstnance a rodinné příslušníky. Z fondu lze přispívat na úhradu nákladů na sportovní a tělovýchovné akce zaměstnanců, které jsou organizovány nebo spoluorganizovány zaměstnavatelem, a to na pronájem sportovních zařízení (sportovní areály, tělocvičny, ledové plochy apod.) do výše 100 % nákladů.

Z fondu lze přispívat na tělovýchovu přispívající k individuální fyzické a duševní zdatnosti zaměstnance (plavání, masáže, rehabilitace, sauna apod.) do výše 50 % nákupní ceny, nejvýše do 1 000,- Kč pro zaměstnance. Z fondu lze přispívat na úhradu nákladů spojených se setkáním důchodců MV a Policie ČR, a to na pronájem místností do výše nákladů, kulturní vystoupení ve výši nákladů, občerstvení do výše 150,- Kč na důchodce a zaměstnance a na hromadně organizovanou dopravu na tuto akci v plné výši. Z fondu lze přispívat na úhradu nákladů na ostatní hromadné kulturní akce organizované a spoluorganizované zaměstnavatelem pro zaměstnance a jeho rodinné příslušníky, a to do výše 100 % nákladů, s přihlédnutím k charakteru akce (vánoční koncert, pronájem divadla, představení apod.). Mezi Obecné podmínky k zabezpečení takovéto akce patří účast minimálně 5 zaměstnanců.

Rok 2006 – Nebyl stanoven finanční limit, který je dnes ve výši tisíc korun na příspěvek na předplatné (permanентní vstupenky). Dále nákup věcných cen pro vítěze za 1. až 3. místo, přiměřené akci a počtu oceňovaných v celkové výši do 6.000,- Kč (**dnes zrušeno**). Při sportovních akcích a soutěžích pro děti lze hradit pronájem sportovních zařízení v celkové výši nákladů, věcné ceny pro vítěze za 1. až 3. místo, přiměřené akci a počtu oceňovaných v celkové výši do 3.000,- Kč a upomínkové předměty do 50,- Kč za kus (**dnes zrušeno**).

4.6.12 Provoz rehabilitačního zařízení

Z fondu jsou hrazeny náklady na vybavení, provoz a údržbu rehabilitačního zařízení provozovaného ve vytipovaných objektech Policie ČR Správy Jihočeského kraje České

Budějovice. Toto zařízení (vybavení posilovny, provoz sauny, tenisové kurty, tělocvična atd.) slouží výlučně k rehabilitaci zaměstnanců, jejich rodinným příslušníkům a důchodcům, kteří při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu pracovali u krajského ředitelství nebo předcházejících právních subjektů.

4.6.13 Shrnutí benefitů poskytovaných FKSP

Závěrem k poskytovaným benefitům příslušníkům policie Jihočeské správy lze říct, že na první pohled nedošlo za posledních 6 let k výrazným změnám. Nejvýrazněji byl redukován příspěvek na rekreace s možností čerpání jednou za dva roky ve výši 10.000,- Kč v roce 2006. Postupně během let byl snižován, až došlo k jeho celkovému zrušení. V případě stravenek došlo k výraznému zlepšení z její hodnoty 30,- Kč na 60,- Kč a z původního příspěvku fondem 9,- Kč na dnešních 25,-Kč. U ostatních poskytovaných benefitů nedošlo zdánlivě k žádným změnám, ovšem je třeba na věc nahlížet ze širšího hlediska a vzít v potaz reálnou hodnotu peněz v roce 2006 a dnes. Redukce či zamražení růstu benefitů v uvedeném fondu lze přisuzovat celkovému stavu snahy o finanční úsporu krajského ředitelství. Vzhledem k faktu, že reálná hodnota financí v základním tarifu příslušníků Policie ČR byla v roce 2011 na 88% reálné hodnoty financí roku 2006, jak uvádí kapitola 4.4.1, mají benefity, které nebyly od roku 2006 zrušeny či sníženy, vyšší reálnou finanční hodnotu a policisté si tedy u těchto benefitů polepšili. O co více policistům klesá reálná hodnota služebního příjmu, o to více stoupá hodnota fondu kulturních a sociálních potřeb.

4.7 Současná situace u Policie ČR a dopad na objektivitu

Vzhledem k současnému stavu Policie ČR vznikají velké obavy z toho, že se nepodaří objektivně analyzovat skutečnou míru motivace u příslušníků Policie ČR z důvodu dlouho trvajících tlaku z nejvyšších míst managementu Policie ČR, způsobeným jakýmsi mlčením a mlžením vůči svým zaměstnancům o současném stavu Policie ČR, o probíhající systemizaci a jejího dopadu na jednotlivá služební místa, kdy tento stav se dotýká každého policisty.¹⁶⁹

Uvedená celorepubliková situace je způsobena dlouhodobým projednáváním návrhu systemizace a výši resortního rozpočtu na příští rok 2013, kdy díky těmto cílům vznikly

¹⁶⁹ Zákon č. 186/1992 Sb., České národní rady o služebním poměru příslušníků Policie České republiky, ve znění pozdějších předpisů., § 4.

na jednotlivých krajích intenzivní kroky k úspoře služebních míst, které do současné doby nejsou jednoznačně určeny.

Dne 12. 9. 2012 schválila vláda návrhy systemizace příslušníků Policie ČR pro rok 2013 s počtem 38 996 policistů s rozpočtem určeným na jejich platy cca. 14,326 miliard korun, ale potřebná skutečná výše se souvisejícími výdaji činí zhruba 19,341 miliard korun.

Vychází-li autor práce z osobního jednání z řad výkonných policistů, tak rovněž i z řad nižšího a středního managementu, kterým sleduje vytvoření si podkladů pro vhodné sestavení otázek pro dotazník s cílem zajistit co nejvyšší objektivitu, dochází k závěru, že uvedené prostředí, které v současné době u Policie ČR panuje, není zrovna ideálně nastaveným prostředím pro objektivní analýzu motivačních kritérií u stimulů.

Je třeba zmínit, že policisté v současné době řeší otázky pracovního přežití, a tím pádem motivační úroveň stravenky, půjčky od Policie ČR, či snad loajálnosti vůči zaměstnavateli bude do doby, než se situace stabilizuje, ovlivněna silným napětím a nebude pravděpodobně zcela objektivní.

5 Diskuze

V této části se představí zpracovávaná data z dotazníkového průzkumu, který byl provedený mezi policisty na ÚO Tábor Policie ČR. Rovněž se v této části práce představí jednotlivé stimuly a rovnou se provede jejich vyhodnocení. V kapitole 5.4 bude navrženo opatření u nepříznivých stimulů.

5.1 Přípravná fáze

5.1.1 Tvorba dotazníku

Rozdělení respondentů u otázky jedna na muže a ženy, se ve finále ukázalo jako zcela bezpředmětné, neboť se k ženám přihlásilo pouze šest policistů, proto byly obě skupiny po vyhodnocení dotazníku zahrnuty pod společný bod „výkonní policisté“.

U druhé a třetí otázky se respondenti rozdělili následovně:

- **Skupina A)** – výkonní policisté do 15 let služby. Celkem 56 respondentů.
- **Skupina B)** – výkonní policisté nad 15 let služby. Celkem 44 respondentů.
- **Skupina C)** – výkonní policisté celkem (A + B). Celkem 100 respondentů.
- **Skupina D)** – management. Celkem 15 respondentů.

Důvodem proč rozdělit výkonné policisty dle tohoto kritéria, je dáno dosažením nároku výsluhového příspěvku, a dále jakousi jistotou dostatečných znalostí a orientací v oboru u policistů nad 15 let služby, s možnými projevy i negativních faktorů jakými mohou být syndrom vyhoření, nenaplněné představy, únava ze stereotypu a další, což se pravděpodobně projeví u odpovědi na výši motivační úrovně u jednotlivých stimulů.

Úkoly:

Prvním úkolem praktické části byl sběr dat pomocí dotazníkového šetření od skupiny výkonných policistů a od skupiny managementu. Druhým úkolem bylo skupinu výkonných policistů rozdělit na policisty do 15 let služby **A**, a na skupinu policistů nad 15 let služby **B** a vyhodnotit jejich data jednotlivě. Třetím úkolem, bylo vyhodnotit jejich data jako celku **C**. Čtvrtým úkolem, bylo vyhodnotit data ze skupiny managementu **D**, kde na ÚO Tábor Policie ČR se podařilo oslovit všechny policisty, kteří se na vedení a řízení výkonných policistů podílejí. Posledním úkolem bylo prokázat shodu či rozdílnost ve vnímání jednotlivých stimulů u respondentů.

5.1.2 Následná práce s dosaženými výsledky

Pokud výsledek na danou otázku dosáhl vyhovujícího hodnocení, nebude se již otázka dále v diplomové práci rozebírat, neboť je zřejmé, že tato motivační složka funguje dobře.

U částečně vyhovujícího výsledku je nutno prozkoumat příčiny a drobnými úpravami dosáhnout požadovaného zlepšení.

U otázky s nevyhovujícím výsledkem, se bude třeba hlouběji zaměřit na odhalení příčiny nepříznivého stavu daného stimulu, s nastavením vize a stanovením postupu pro zlepšení daného stavu, aby se nežádoucí stav do budoucna nestal problémem.

Rovněž bude poukázáno na otázky dosahující tzv. hraničního stavu (dosažení rozdílu bodů na samotné hranici 0,5 bodu), kdy sebemenší zhoršení z dané rovnováhy, by do budoucna mohlo hrozit nepříznivým stavem až možným problémem.

Na otázky dosahující výsledku hraničního stavu, částečně vyhovujícího a nevyhovujícího je zaměřena následující kapitola 5.3, ve které budou tyto otázky detailněji rozebrány s cílem navrhnout nápravná řešení. Tabulky a grafické znázornění jednotlivých otázek jsou vytvořeny v příloze 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku.

5.2 Vyhodnocení dotazníku

5.2.1 Hmotné stimuly

5.2.1.1 Otázka č. 1: Služební příjem

Největší podíl služebního příjmu pramení ze základního tarifu, kde se promítá finanční rozdíl ve stejné tarifní třídě a ve stejném tarifním stupni, způsobený výkonem směnnosti, který činí 10%, což za rok to pro policistu vytvoří přibližně jeden měsíční služební příjem. Největší problém, který zde hrozí, je tzv. zamrazení růstu služebního příjmu a jeho již provedené snížení.¹⁷⁰

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 1 hodnoty VAP 4,21 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,19, s převahou 98% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 3,95 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,26, s převahou 85% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou

¹⁷⁰ Blíže v kapitole 4.4.1.

skupin získala shody s rozdílem VAP mezi danými skupinami 0,26 bodů, v celkovém vyhovujícím výsledku otázky mezi skupinou A a B.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 1 hodnoty VAP **4,10** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,23, s převahou 92% kladných odpovědí a ve **skupině D** má otázka dosažený VAP **4,4** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,18, s převahou 93% kladných odpovědí.

Otázka u obou těchto skupin respondentů dosáhla kladného hodnocení, tedy shody s rozdílem VAP **0,26** bodů více.¹⁷¹

U těchto prioritních skupin **C** a **D** je výsledek **otázky č. 1 vyhovující**.

Pohled na výši motivace otázky služebního příjmu je ze strany výkonných policistů a managementu ÚO Tábor vyrovnaný. Obě skupiny mají více, než 90% zastoupení kladných odpovědí tzn., že výrazně shodly na vysoké motivační úrovni služebního příjmu.

5.2.1.2 Otázka č. 2: Osobní příplatek

Osobní příplatek je nenáročný a jeho výše může být dle zákona 361/2003 Sb. až do výše 60 % základního tarifu příslušníka.¹⁷² Na Obvodních odděleních na ÚO Tábor jsou to pro výkonné policisty zařazené v tarifní třídě 4 a 5 částky řádově ve stokorunách, výjimečně dosahují částky kolem jednoho tisíce korun, a u policistů zařazených v tarifní třídě 6 jsou to částky od jednoho tisíce do třech tisíc. Návrh na výši osobního příplatku určuje vedoucí policistů a schvaluje se systémem vyššího postu. V dnešní době finančních úspor je přiznání, či navýšení tohoto příplatku více než obtížné. Rovněž zde může dojít k neprofesionální situaci, kdy se nad profesní rovinu mezi vedoucím a výkonným policistou dostane úroveň osobní, což se na výši osobního příplatku může projevit jak výrazně pozitivně, tak výrazně negativně. Výše osobního příplatku u policisty tedy nemusí vypovídat o kvalitě jeho profesního výkonu.

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 2 hodnoty VAP 3,70 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,27, s převahou 81% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 3,45 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,31, s převahou 70% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody s rozdílem VAP mezi danými skupinami 0,25 bodů, v celkovém vyhovujícím výsledku otázky mezi skupinou A a B.

¹⁷¹ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 9, 10, 11; Obr. 5.

¹⁷² Blíže v kapitole 4.4.3

Ve skupině C dosáhla otázka č. 2 hodnoty VAP 3,59 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,29, s převahou 76% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení a ve skupině D má otázka dosažený VAP 4,4 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,23, s převahou 93% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou těchto skupin respondentů dosáhla shody s rozdílem VAP 0,81 bodů.¹⁷³

U těchto prioritních skupin C a D je výsledek otázky č. 2 z důvodu rozdílu VAP, který je vyšší než 0,5 bodu **částečně vyhovující**, proto jí bude věnován prostor v kapitole 5.4.

Pohled na výši motivace u otázky osobního příplatku ze strany výkonných policistů je dle hodnocení odpovědí kladný, ovšem management výši motivaci u policistů tuto otázku nadhodnotil a má pocit, že osobní příplatek motivuje policisty výrazněji.

5.2.1.3 Otázka č. 3: Rizikový příplatek

V zákoně by se pojem Rizikový příplatek hledal marně. V dotazníku bylo pro lepší pochopení této otázky využito policejního žargonu, proto aby nedošlo k nějakým nesrovnalostem. Ve skutečnosti se jedná o tzv. zvláštní příplatek, který je spojen s rizikem při výkonu povolání, proto se zažil jako příplatek rizikový.¹⁷⁴ Jeho výše je stejná pro celý kraj a liší se pouze zaměřením výkonu. Policisté v přímém výkonu služby mají v jihočeském kraji přiznán daný příplatek ve výši 3.000,- Kč a čím nižší hrozí riziko ve výkonu, tím je jeho výše nižší. Pro policisty „úředníky“ vykonávající svou činnost v kancelářích to činí zhruba polovinu částky. Policisté zařazení u Krajské pořádkové jednotky, kde je riziko oproti běžnému výkonu výrazně vyšší, mají zvláštní (rizikový) příplatek navýšený o 500,-Kč. Rovněž policisté zařazení u antikonfliktního týmu mají tento příplatek navýšený o 300,-Kč. Zvláštní příplatek je též navýšen u policistů vykonávající funkci tiskového mluvčího o výši 400,-Kč na částku 3.400,-Kč.

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 3 hodnoty VAP 3,88 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,25, s převahou 89% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 3,02 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,40, s převahou 57% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. Otázka u obou skupin získala rozdílné hodnocení tedy neshody. Rozdíl VAP mezi danými skupinami činí 0,86 bodů, v celkovém nevyhovujícím výsledku otázky mezi skupinou A a B.

¹⁷³ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 12, 13, 14; Obr. 6.

¹⁷⁴ Blíže v kapitole 4.4.2

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 3 hodnoty VAP **3,5** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,33, s převahou 69% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení a ve **skupině D** má otázka dosažený VAP **3,8** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,34, s převahou 80% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou těchto skupin respondentů dosáhla shody s rozdílem VAP **0,3** bodů.¹⁷⁵

U těchto prioritních skupin **C** a **D** je výsledek **otázky č. 3 vyhovující**.

U otázky rizikového příplatku je její motivační úroveň u výkonných policistů kladná a stejný názor zaujímá i management. Výše rizikového příplatku je managementem ÚO Tábor neovlivnitelná, a je tedy dobře, že je výše motivace u daného stimulu mezi těmito skupinami v kritériích pro vyhovující.

5.2.1.4 Otázka č. 4: Výsluhový příspěvek

Výsluhový příspěvek je pro policisty jakousi metou pro případnou finanční berličku v případě, že by se rozhodli opustit práci u Policie ČR. Změnou zákona o služebním poměru byla změněna i doba, po které vzniká nárok na uvedený příspěvek z 10 let na 15 let. To způsobilo poměrně nemalý odchod policistů v tzv. překlenovací době, kteří dosáhli již 10 let služby, ale nedosáhli potřebných 15 let. Rovněž tak se snížila i výše procent, ze kterých se výsluhový příspěvek počítá.¹⁷⁶

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 4 hodnoty VAP 3,8 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,24, s převahou 94% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. U skupiny B dosáhla hodnoty VAP 3,36 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,32, s převahou 66% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala kladné hodnocení tedy shody s rozdílem VAP mezi danými skupinami 0,44 bodů, v celkovém vyhovujícím výsledku otázky mezi skupinou A a B.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 4 hodnoty VAP **3,61** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,28, s převahou 81% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení a ve **skupině D** měla otázka dosažený VAP **3,67** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,31, s převahou 80% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou těchto skupin respondentů dosáhla shody s rozdílem VAP **0,06** bodů.¹⁷⁷

U těchto prioritních skupin **C** a **D** je výsledek **otázky č. 4 vyhovující**.

¹⁷⁵ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 15, 16, 17; Obr. 7.

¹⁷⁶ Blíže v kapitole 4.5.7.

¹⁷⁷ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 18, 19, 20; Obr. 8.

Motivační úroveň u otázky výsluhového příspěvku je mezi výkonnými policisty a její představou u managementu téměř shodná. Rozdíl VAP činí pouhých 0,06 bodů. Vzhledem k tomu, že se jedná o další ze stimulů, kde management ÚO Tábor nemá žádnou přímou možnost, jak jej ovlivnit, je prospěšné že mezi skupinami panuje tak výrazná shoda.

5.2.1.5 Otázka č. 5: Finanční odměna

Jedná se o jednorázové ocenění za splnění mimořádného nebo zvlášť významného služebního úkolu. Finanční odměna je nenároková, tudíž záleží čistě na vedoucím či na vyšším nadřízeným, zdali policista bude nebo nebude finančně odměněn.¹⁷⁸ Odměny se z pravidla udělují ke konci kalendářního roku, po provedené bilanci výsledků práce. Jejich výše se liší dle jednotlivých krajů a nelze srovnávat jihočeský kraj s krajem středočeským či samotnou Prahou, kde jsou finanční odměny řádově několikanásobně vyšší a častější. Z hlediska motivace se jedná o silný stimul, navíc ve značné režii managementu ÚO Tábor, bez ohledu na limity či korekce ze stran zákonných norem. To může být z určitého úhlu pohledu výhodou, ale rovněž tak může vzniknout i negativní dopad na motivaci výkonných policistů, když se dozvídají, o jaké finanční částky se v případě odměn u krajského či prezidiálního managementu jedná.

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 5 hodnoty VAP 4,07 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,22, s převahou 96% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 3,55 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,33, s převahou 71% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala kladné hodnocení tedy shody. Rozdíl VAP mezi danými skupinami činí 0,52 bodů, což přesahuje kritérium 0,5 bodů a otázka dosahuje celkově částečně vyhovující výsledek mezi skupinou A a B.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 5 hodnoty VAP **3,84** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,28, s převahou 85% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení a ve **skupině D** měla otázka dosažený VAP **3,67** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,32, s převahou 82% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou těchto skupin respondentů dosáhla shody s rozdílem VAP **0,17** bodů.¹⁷⁹

U těchto prioritních skupin **C** a **D** je výsledek **otázky č. 5. vyhovující**.

Motivační úroveň u otázky finanční odměny je mezi výkonnými policisty a její představou u managementu kladná a téměř shodná s rozdílem 0,17 bodů VAP. Skutečnost

¹⁷⁸ Blíže v kapitole 4.4.6

¹⁷⁹ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 21, 22, 23; Obr. 9.

dokonce převyšuje představu managementu, což je dobrým znamením a dle výsledku je patrná kvalitní práce vedoucích z hlediska udělování odměn.

5.2.1.6 Otázka č. 6: Finanční trest

Finanční trest je forma kázeňského trestu uvedeného v zákoně 361/2003 Sb., pod paragrafem 51, kdy je policistovi snížen finanční příjem. Ze sedmi vyjmenovaných trestů se jedná o dva. V prvním případě se jedná o snížení základního tarifu až o 25 % na dobu nejvýše 3 měsíců a v případě druhém o pokutu, která může být udělena za spáchání přestupku v souvislosti s dalšími vyřčenými tresty, tedy i se zmíněným snížením základního tarifu. Zde je třeba si uvědomit, že finanční trest je trestem, který se uloží ve formě rozhodnutí na konci řízení vedeného s policistou na základě porušení právní odpovědnosti a to buď veřejnoprávní (např. přestupku), či disciplinární (nesplnění rozkazu, nedodržení ústrojní kázně či porušení kodexu). Znevýhodnění policistů oproti běžným občanům např. u spáchaných přestupků v dopravě, zde bude zřejmě stěžejní na výši motivaci u této otázky. Bývá pravidlem, že pokud se trestá policista za tento druh přestupkového jednání, bývá udělení výše pokuty z důvodu exemplárnosti na horní hranici finanční sazby, spolu s udělením snížení základního tarifu. Takto sestavený trest pak bývá policisty vnímán nespravedlivě a tedy negativně.

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 6 hodnoty VAP 2,39 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,43, s převahou 75% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 1,93 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,46, s převahou 92% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. Otázka u obou skupin získala záporného hodnocení tedy shody. Rozdíl VAP mezi danými skupinami činí 0,46 bodů s celkovým vyhovujícím výsledkem otázky mezi skupinou A a B.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 6 hodnoty VAP **2,19** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,46, s převahou 87% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení a ve **skupině D** měla otázka dosažený VAP **3,6** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,32, s převahou 80% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala rozdílné hodnocení tedy neshody, s rozdílem VAP **1,41** bodů.¹⁸⁰

U těchto prioritních skupin **C** a **D** je výsledek **otázky č. 6** pro vzájemnou neshodu a rozdíl VAP vyššího 0,5 bodů **nevyhovující**, proto jí bude věnován prostor v kapitole 5.4.

¹⁸⁰ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 24, 25, 26; Obr. 10.

U této otázky došlo k největšímu rozdílu VAP mezi výkonnými policisty a managementem ze všech otázek z dotazníku. Výkonní policisté vnímají sílu motivace tohoto trestu na velmi záporné úrovni s převahou 87% záporných hlasů. Je to zřejmě jednak způsobeno nespravedlivým vnímáním tohoto trestu, o kterém je řeč na začátku této kapitoly a pak také tím, že jde o zásah do financí, které jsou poměrně silným motivačním stimulem. Management je v této otázce zpravidla soudcem, takže stojí na jiné úrovni. Zřejmě proto došlo k tak rozdílnému vnímání výše motivace u této otázky.

5.2.1.7 Otázka č. 7: Stravenky (FKSP)

Stravenky pobírají jak výkonní policisté, tak management. Hodnota pro obě skupiny je stejná. Problém, který zde lze spatřovat je ten, že 60,- korunová hodnota stravenky dnes nepokryje výše běžného menu v restauraci a k tomu ještě fakt, že policisté na její hodnotu doplácí 35,-Kč, pak její hodnotu výrazně snižuje. Navíc nárok jedné stravenky na den je absurdní v případě 24 hodinové směny, kterou např. vykonávají policisté na operačním středisku.¹⁸¹

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 7 hodnoty VAP 2,86 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,42, s převahou 57% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 2,41 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,41, s převahou 84% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody. Rozdíl VAP mezi danými skupinami činí 0,45 bodů s celkovým vyhovujícím výsledkem otázky mezi skupinou A a B.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 7 hodnoty VAP **2,66** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,43, s převahou 66% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení a ve **skupině D** měla otázka dosažený VAP **2,53** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,40, s převahou 70% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody, s rozdílem VAP **0,13** bodů.¹⁸²

U těchto prioritních skupin **C** a **D** je výsledek **otázky č. 7 vyhovující**.

V této otázce došlo k poměrně výrazné shodě mezi silou motivace u výkonných policistů a její představě u managementu. Zde se ukázalo, že tento hmotný stimul nedosahuje kladné hodnoty, tedy policisty příliš nemotivuje. Management dobře odhadl sílu motivace stravenek u výkonných policistů.

¹⁸¹ Blíže v kapitole 3.5.4.

¹⁸² Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 27, 28, 29; Obr. 11.

5.2.1.8 Otázka č. 8: Půjčky (FKSP)

U otázky finanční půjčky se zřejmě projeví úzká kritéria jejího zaměření, které řeší jen otázku bytové politiky. Z tohoto důvodu tento benefit nezaujme každého. Kritéria pro udělení půjčky jsou poměrně přísná.¹⁸³

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 8 hodnoty VAP 2,48 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,48, s převahou 72% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 2,11 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,47, s převahou 87% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody. Rozdíl VAP mezi danými skupinami činí 0,37 bodů s celkovým vyhovujícím výsledkem otázky mezi skupinou A a B.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 8 hodnoty VAP **2,32** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,48, s převahou 79% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení a ve **skupině D** měla otázka dosažený VAP **2** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,55, s převahou 83% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody, s rozdílem VAP **0,32** bodů.¹⁸⁴

U těchto prioritních skupin **C** a **D** je výsledek **otázky č. 8 vyhovující**.

Jak je zmíněno na začátku kapitoly, projevila se zde úzká zaměřenost půjčky na bydlení. Proto výši motivace u výkonných policistů vyjadřuje 79% záporných odpovědí, tedy odpovědi se slabým motivačním účinkem, které hovoří za své. Management dokázal sílu motivace u svých podřízených odhadnout poměrně dobře a dokonce byl více skeptický. Shoda v této otázce je pro chod ÚO Tábor Policie ČR příznivá. Daný stimul lze vnímat jako jakousi pomoc pro případnou potřebu jednotlivce při splnění všech potřebných kritérií. Pro tohoto jedince bude bezúročná půjčka od zaměstnavatele rozhodně pozitivní.

5.2.2 Sociální stimuly

5.2.2.1 Otázka č. 9: Společenská prestiž

Otázka společenské prestiže poukazuje na vnímání společenského postavení policistů v očích veřejnosti.

¹⁸³ Blíže v kapitole 4.6.9.

¹⁸⁴ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 30, 31, 32; Obr. 12.

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 9 hodnoty VAP 3,3 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,31, s převahou 70% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 3,5 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,26, s převahou 79% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody. Rozdíl VAP mezi danými skupinami činí 0,2 bodů s celkovým vyhovujícím výsledkem otázky mezi skupinou A a B.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 9 hodnoty VAP **3,39** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,29, s převahou 74% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení a ve **skupině D** měla otázka dosažený VAP **3,47** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,28, s převahou 75% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody, s rozdílem VAP **0,32** bodů.¹⁸⁵

U těchto prioritních skupin **C a D** je výsledek **otázky č. 9 vyhovující**.

I přes veškerá negativa, která postihla Policii ČR v průběhu několika posledních let, je vnímání motivace u tohoto sociálního stimulu ze stran výkonných policistů kladná s převahou 74% kladných hlasů. Policisté se vzhledem k ostatním profesím vnímají na poměrně dobrém umístění a na svou práci jsou relativně hrdí. Tento odhad motivace u výkonných policistů vnímá management poměrně dobře, dokonce ještě lépe. Jedná se o poměrně důležitý motivační stimul, který obě skupiny řadí na jednu společnou palubu (policisté proti všem) a proto vyrovnanost mezi skupinami je velice příznivá.

5.2.2.2 Otázka č. 10: Má práce mi dává pocit jistoty a sociálního bezpečí

Jistota a sociální bezpečí u zaměstnavatele takového charakteru je Policie ČR by měla být na poměrně veliké úrovni. Jistota pravidelného příjmu, jistota zabezpečení, jistota splácet půjčky, to vše na úkor omezených práv příslušníků, která hovoří o zákazu jiné výdělečné činnosti než příjmu ze služebního poměru, vyjma možností jako je výchovné, hudební či umělecké provozování živnosti.¹⁸⁶ Do výše motivační úrovně se s největší pravděpodobností promítne dlouholeté zmražení růstu služebního příjmu, rovněž jeho snížení a nejistota z budoucnosti, jak finanční, tak i pracovní.¹⁸⁷

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla tato otázka č. 10 hodnoty VAP 2,82 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,36, s převahou 55% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení.

¹⁸⁵ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 33, 34, 35; Obr. 13.

¹⁸⁶ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů., § 48.

¹⁸⁷ Blíže v kapitole 4.7.1.

U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 3,3 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,26, s převahou 68% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala neshody. Rozdíl VAP mezi danými skupinami činí 0,48 bodů s celkovým pro neshody částečně vyhovujícím výsledkem otázky mezi skupinou A a B.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 10 hodnoty VAP **3,03** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,32, s převahou 55% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení a ve **skupině D** měla otázka dosažený VAP **3,6** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,28, s převahou 89% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody, s rozdílem VAP 0,57 bodů.¹⁸⁸

U těchto prioritních skupin **C a D** je výsledek **otázky č. 10** z důvodu rozdílu VAP vyššího 0,5 bodů **částečně vyhovující**, proto jí bude věnován prostor v kapitole 5.4.

Byť uvedená otázka u výkonných policistů dosáhla kladného hodnocení, tak pouze s převahou 55% kladných odpovědí. Skupina respondentů do 15 let služby nevěří v jistotu a sociální zabezpečení se svými 55% záporných odpovědí. Kladný průměr celé této skupiny zajistil pohled respondentů nad 15 let služby, kde se s největší měrou zohlednil fakt, že tito respondenti již dosahují renty, což je pro ně příznivější v případě, kdy by se rozhodli odejít od Policie ČR nebo by s nimi byl pracovní poměr rozvázán, a tím by si mohli dovolit i méně placené zaměstnání, neboť renta by jim mohla kompenzovat finanční příjem. Vzhledem k tomu si tato skupina v současné době může z hlediska jistoty i v takto nepříznivou dobu dovolit možnost hypotéky či dlouhodobější půjčky. Zde je vidět provázanost jednotlivých stimulů.

Odhad motivace u výkonných policistů u otázky jistoty je ze strany managementu nadhodnocen o 0,57 bodů u VAP. Zde se zřejmě promítá rozdíl finančního příjmu mezi policisty a managementem, který sice dobře ví, jaký mají jejich podřízení příjem a o kolik peněz za poslední dobu přišli, ale zřejmě si omezující podmínky a možnosti s takovým příjmem, nedokážou dost dobře představit, neboť jsou na tom z hlediska příjmu poměrně líp.

5.2.2.3 Otázka č. 11: Kariérní postup

V současné době je u Policie ČR kariérní postup dost problematický. To způsobuje fakt, že jsou veškerá místa v současné době dlouhodobě obsazená a s vizí nové systemizace jde spíše o jejich redukci, než o vznik nových. Druhý problém, který se s kariérním postupem pojí, je v případě možnosti postupu přechod z nižšího postu na post vyšší, ovšem díky možnému režimu bez směnnosti na novém místě, s nižším

¹⁸⁸ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 36, 37, 38; Obr. 14.

příjmem. Pokud tedy policista řeší především otázku finančního příjmu např. z důvodů závazků, musí zvážit i tento fakt.

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 11 hodnoty VAP 2,7 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,35, s převahou 65% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 2,5 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,36, s převahou 77% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody. Rozdíl VAP mezi danými skupinami činí 0,2 bodů s celkovým vyhovujícím výsledkem otázky mezi skupinou A a B.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 11 hodnoty VAP **2,61** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,35, s převahou 71% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení a ve **skupině D** měla otázka dosažený VAP **2,8** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,37, s převahou 62% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody, s rozdílem VAP **0,19** bodů.¹⁸⁹

U těchto prioritních skupin **C** a **D** je výsledek **otázky č. 11 vyhovující**.

Otázka motivace u kariérního postupu nedopadla vzhledem k 71% záporných odpovědí u skupiny výkonných policistů dobře. Policisté vědí, že kariérní postup v dnešní době je nesnadný a proto je nemotivuje. Odhad u managementu byl u této otázky správný s rozdílem VAP mezi skupinami respondentů pouhých 0,19 bodů. To zřejmě způsobuje fakt, že otázka kariérního postupu se týká také jich samotných.

5.2.2.4 Otázka č. 12: Kvalita výstrojních a výzbrojních součástí

Od roku 2006 do roku 2012 prošla Policie ČR přezbrojením ze služební zbraně ČZ 82 Makarov na ČZ 75D kompakt, zbraň modernější, vybavenou doplňky pro větší bezpečnost, na druhou stranu o to více poruchovou a choulostivější na údržbu. Stejně tak došlo k zásadní změně barvy ze symbolizující zelené na modrou, došlo i na masivní propagaci hesel pomáhat a chránit, převážně na nových služebních vozech. V neposlední řadě došlo i k přestrojení samotných policistů. Z uniform navržených začátkem devadesátých let na nové uniformy propagující nové odolné materiály.¹⁹⁰ Veškerá aktivita vzešla

¹⁸⁹ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 39, 40, 41; Obr. 15.

¹⁹⁰ ČTK. *Policisté dostávají nové modernější uniformy* [online]. 28.2.2008. Seznam.cz, a.s, 2008, 28.2.2008 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <<http://www.novinky.cz/krimi/134297-policiste-dostavaji-nove-modernejsi-uniformy.html>>.

za působnosti ministra Langra prosazením jeho policejní reformy s deseti pilíři, což je ze stran nejenom odborníků stále velkou měrou kritizováno.¹⁹¹

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 12 hodnoty VAP 3,04 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,36, s převahou 51% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 2,89 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,36, s převahou 59% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. Otázka u obou skupin získala neshody. Rozdíl VAP mezi danými skupinami činí 0,15 bodů s celkovým pro neshody částečně vyhovujícím výsledkem otázky mezi skupinou A a B.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 12 hodnoty VAP **2,97** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,36, s převahou 53% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení a ve **skupině D** měla otázka dosažený VAP **2,47** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,44, s převahou 77% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody, s rozdílem VAP **0,5** bodů.¹⁹²

U těchto prioritních skupin **C** a **D** je výsledek **otázky č. 12 vyhovující**, ale jelikož otázka dosahuje tzv. hraničního stavu z důvodu rozdílu VAP, který je na hranici 0,5 bodů, proto jí pro možné riziko bude věnován prostor v kapitole 5.4.

Motivační sílu této otázky výkonní policisté vnímají negativně, ale pouze z 53% záporných odpovědí, což je poměrně vyrovnané, a pro tak nákladnou akci, kterou přestrojení a přezbrojení je, ne zcela přesvědčivé. To může způsobit fakt, že ne všichni respondenti jsou ve své profesi ustrojeni do výstrojních součástí, ale mají civilní normu. Odhad managementu je rovněž negativní s 77% záporných odpovědí, takže tuto oblast management vnímá ještě skeptičtěji. Nedostatečnou tepelnou izolaci nového oděvu, na kterou upozorňují policisté v terénu, zřejmě ucítil i management.

5.2.2.5 Otázka č. 13: Provoz rehabilitačního zařízení – sauna, posilovna (FKSP)

Sauna a posilovna jsou zařízení umístěná v budově ÚO Tábor. Nejvíce jsou využívány policisty, kteří v dané budově pracují a ne všichni policisté mají takové hobby, aby tyto benefity využívali. Ostatní policisté, kteří pravidelně posilují, využívají spíše komerčních možností, která jsou oproti posilovně na Územním odboru, výrazně vybavenější a prostornější. U sauny se jedná o hrstku příznivců, policistů převážně z budovy ÚO Tábor.

¹⁹¹ NOVÁK VEČERNÍČEK, Jaroslav. IDNES.CZ. *Langerova Potěmkinova vesnice* [online]. 13.3.2008. MAFRA a.s., 2008, 28.2.2008 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <<http://jaroslavnovak.blog.idnes.cz/c/28348/Langerova-Potemkinova-vesnice.html>>.

¹⁹²Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 42, 43, 44; Obr. 16.

Využití těchto benefitů pro policisty např. z Bechyně, Veselí nad Lužnicí či z Mladé Vožice je víceméně nemyslitelné.

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 13 hodnoty VAP 2,79 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,40, s převahou 58% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 2,8 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,49, s převahou 63% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody. Rozdíl VAP mezi danými skupinami činí 0,01 bodů s celkovým vyhovujícím výsledkem otázky mezi skupinou A a B.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 13 hodnoty VAP **2,97** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,43, s převahou 60% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení a ve **skupině D** měla otázka dosažený VAP **1,93** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,58, s převahou 92% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody, s rozdílem VAP **0,86** bodů.¹⁹³

U těchto prioritních skupin **C a D** je výsledek **otázky č. 13** z důvodu rozdílu VAP vyššího 0,5 bodů **částečně vyhovující**, proto jí bude věnován prostor v kapitole 5.4.

I přes shora uvedenou skutečnost je výsledek u skupiny výkonných policistů poměrně překvapující. Otázka sice získala záporné hodnocení, ale v poměrně vyrovnaném hodnocení 40% kladných k 60% záporných odpovědí. Zde se zřejmě projevil fakt, že některé obvodní oddělení využívají příspěvku z fondu FKSP na hromadnou návštěvu rehabilitačních center a jiných zařízení. Management výrazně podhodnotil motivační odhad u svých podřízených, což zřejmě způsobil fakt, že se jedná o vyžití, které nepřímo souvisí s výkonem služby a dále pak fakt, že hledisko dobré kondice u policistů se dosud nebere v potaz při statistických a závěrečných hodnocení, tudíž je pro management nezajímavé.

5.2.2.6 Otázka č. 14: Příspěvek na kulturu, tělovýchovu, sportovní akce – bowling, divadla a další (FKSP)

Jedná se využití z fondu SKPV pro hromadné záležitosti, kde se na ÚO Tábor pořádají různé sportovní, jednodenní zájezdy, či některá Obvodní oddělení jednoručně využívají příspěvku např. na vícedenní plavbu raftů. Celkově příspěvek využívá spíše méně početná skupina policistů.

¹⁹³ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 45, 46, 47; Obr. 17.

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 14 hodnoty VAP 2,7 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,41, s převahou 64% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 2,64 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,49, s převahou 87% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody. Rozdíl VAP mezi danými skupinami činí 0,06 bodů s celkovým vyhovujícím výsledkem otázky mezi skupinou A a B.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 14 hodnoty VAP **2,67** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,44, s převahou 64% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení a ve **skupině D** má otázka dosažený VAP **2,47** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,49, s převahou 64% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody, s rozdílem VAP **0, 2** bodů.¹⁹⁴

U těchto prioritních skupin **C** a **D** je výsledek **otázky č. 14 vyhovující**.

Stejně jako v předchozí otázce tak i v této jsou odpovědi relativně vyrovnané – 46% kladných odpovědí k 64% záporných odpovědí, s celkovým hodnocením slabšího motivačního účinku stimulu ze strany výkonných policistů. Odhad výše motivace u výkonných policistů ze strany managementu byl v této otázce správný, neboť sami patří mezi policisty, kteří mají možnost příspěvku využít a někteří jej i využívají a sami na sobě pocítují jeho motivační dopad.

5.2.3 Morální stimuly

5.2.3.1 Otázka č. 15: Loajálnost k zaměstnavateli

Loajalita k zaměstnavateli úzce souvisí se společenskou prestiží a jistotou, kterou zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje. Tyto hodnoty jsou v přímém poměru. Bude-li dlouhodobě přetrvávat nízká jistota, nevydrží ani původně vysoká loajalita.

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 15 hodnoty VAP 3,32 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,27, s převahou 78% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 3,43 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,24, s převahou 79% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody. Rozdíl VAP mezi danými skupinami činí 0,11 bodů s celkovým vyhovujícím výsledkem otázky mezi skupinou A a B.

¹⁹⁴ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 48, 49, 50; Obr. 18.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 15 hodnoty VAP **3,37** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,26, s převahou 79% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení a ve **skupině D** měla otázka dosažený VAP **3,27** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,21, s převahou 75% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody, s rozdílem VAP **0,2** bodů.¹⁹⁵

U těchto prioritních skupin **C a D** je výsledek **otázky č. 15 vyhovující**.

Poměrně vysoká loajalita policistů k Policii ČR, jak dokazuje tento dotazník, může pomoci policejnímu sboru překlenout těžké období, které již několik let panuje. Policisté stále věří, že návrat harmonie a vyrovnanosti je jen otázkou času. 79% kladných odpovědí u výkonných policistů a odhad managementu s 75% rovněž kladných odpovědí, poukazuje na vyrovnanost těchto skupin v této otázce. Vedení si je v současné době loajálností svých podřízených jisto. K této jistotě přispěl zřejmě fakt, že ti nejméně věrní již v poslední době, díky jednomu z aspektů, kterým je momentálně nestabilní situace u Policie ČR, řady sboru opustili.

5.2.3.2 Otázka č. 16: Má práce je zajímavá a uspokojuje mě

Práce u Policie ČR je velice různorodá a i Obvodních oddělení, má policejní služba poměrně široký rozsah činností. Některá je hodně rutinní a velice stereotypní. Na druhou stranu jsou zde i zákroky, které hraničí s ohrožením života a zdraví policistů, a kterých nebývá poskromnu, ale naštěstí nejsou na denním pořádku. Během několika let služby, se může policista vyprofilovat do užších specifitějších činností, které vyžadují odborné a práci na dané problematice získané kognitivní znalosti. Umožní-li to situace, pak má tento policista šanci uplatnit tyto znalosti při práci u speciálních útvarů. Současný problém s kariérním postupem však řeší jiná otázka.¹⁹⁶

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 16 hodnoty VAP 3,46 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,20, s převahou 93% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 3,61 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,23, s převahou 92% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody. Rozdíl VAP mezi danými skupinami činí 0,15 bodů s celkovým vyhovujícím výsledkem otázky mezi skupinou A a B.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 16 hodnoty VAP **3,53** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,22 s převahou 93% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení

¹⁹⁵ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 51, 52, 53; Obr. 19.

¹⁹⁶ Blíže v kapitole 5.2.2.3.

a ve **skupině D** měla otázka dosažený VAP **3,93** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,20, se 100% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody, s rozdílem VAP **0,4** bodů.¹⁹⁷

U těchto prioritních skupin **C a D** je výsledek **otázky č. 16 vyhovující**.

Na základně dotazníkového průzkumu vyšlo najevo, že výkonné policisty otázka zajímavosti a uspokojení práce u Policie ČR motivuje s převahou 93% kladných odpovědí, což je nejvíce kladných odpovědí ze všech situovaných otázek v dotazníku. Velikou roli zde hraje fakt široké škály možností činnosti, kde si relativně každý najde své uplatnění a svou profesní zálibu. Management odhadl sílu motivace u svých podřízených poměrně dobře, a všech 15 respondentů se shodlo na silném motivačním účinku daného stimulu.

5.2.3.3 Otázka č. 17: Potřeba uznání kolektivu

Pokud člověk pracující v kolektivu vytváří hodnoty a zaujímá postoje, které kolektiv dokáže ocenit, je pro něj i pro kolektiv práce daleko příjemnější a synergický efekt má silný účinek. V policejní práci není moc prostoru pro příliš egoistické a antiskupinové jednání jednotlivce, neboť se zpravidla jedná o činnost na kolektivu závislou. Dokázat vhodně komunikovat a ujasnit si postup činnosti se svými kolegy, je základ taktických dovedností při služebních zákrocích. V případě vytváření snahy jednotlivce pro uznání od kolektivu, se vytvářejí základy pro lépe vnímanou interní komunikaci a stavu konsensu se dosahuje podstatně rychleji. Snahou managementu by mělo být vytvářet a podporovat podmínky pro nejlepší možnou spjatost kolektivu a rovněž tak umožnit jedinci dospět a dosáhnout mentální úrovně kolektivu a mít v něm možnost prosadit se, vhodným nasměrováním a drobnou korekcí. Zdravé soupeření mezi jednotlivci je vhodné za předpokladu, že se s jeho pomocí dosáhne hlubší a trvalejší shody kolektivu.

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 17 hodnoty VAP 3,2 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,25, s převahou 68% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 3,27 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,23, s převahou 73% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody. Rozdíl VAP mezi danými skupinami činí 0,07 bodů s celkovým vyhovujícím výsledkem otázky mezi skupinou A a B.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 17 hodnoty VAP **3,23** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,24, s převahou 72% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení

¹⁹⁷ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 54, 55, 56; Obr. 20.

a ve **skupině D** měla otázka dosažený VAP **3,47** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,23 s převahou 80% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody, s rozdílem VAP **0,24** bodů.¹⁹⁸

U těchto prioritních skupin **C a D** je výsledek **otázky č. 17 vyhovující**.

Ze strany výkonných policistů je potřeba uznání kolektivu motivující a tento odhad dobře vystihli i jejich nadřízení. Obě skupiny vnímají, že správně vyladěný kolektiv je základem kvalitně odvedené práce. Těší-li jednotlivce projev uznání od kolektivu, zaručuje to jeho přizpůsobení se podmínkám a filozofii daného celku.

5.2.3.4 Otázka č. 18: Možnost sebevzdělávání

Zákon č. 273/2008 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů jasně vymezuje, k jaké tarifní třídě je zapotřebí dosaženého vzdělání.¹⁹⁹ Od sedmé tarifní třídy je třeba dosáhnout vyššího odborného nebo vysokoškolského vzdělání v bakalářském studijním programu. Chce-li policista kariérně růst, nestačí mu pouze letitá praxe, ale zároveň si musí, doplnit požadovanou výši vzdělání. K tomu, jak si doplnit vzdělání má dvě možnosti. První možnost je zcela nezávislá na vůli svého zaměstnavatele, a k času potřebnému ke studiu, využívá řádnou dovolenou. Druhá možnost je uzavřít se zaměstnavatelem dohodu o studiu a ten mu může umožnit, dle shora uvedeného zákona §73, ke studiu prostor.²⁰⁰ K tomu, aby došlo k uzavření uvedené dohody, musí žadatel splnit nároky zaměstnavatele výběrem vhodné školy, která svým zaměřením, zvyšuje odbornost práce u Policie ČR. Se studiem musí rovněž souhlasit nadřízený policisty a také vedoucí Územního odboru. Ne všem uchazečům o doplnění si vzdělání je vyhověno.

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 18 hodnoty VAP 3,11 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,31, s převahou 59% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 3,27 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,24, s převahou 71% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody. Rozdíl VAP mezi danými skupinami činí 0,16 bodů s celkovým vyhovujícím výsledkem otázky mezi skupinou A a B.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 18 hodnoty VAP **3,18** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,28, s převahou 63% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení

¹⁹⁸ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 57, 58, 59; Obr. 21.

¹⁹⁹ Data viz. Příloha 1: Tabulka – Služební hodnost, minimální stupeň vzdělání, hodnostní označení, doba trvání služebního poměru a tarifní třída

²⁰⁰ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů., § 73.

a ve **skupině D** měla otázka dosažený VAP **3,4** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,24, s převahou 75% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody, s rozdílem VAP **0,22** bodů.²⁰¹

U těchto prioritních skupin **C a D** je výsledek **otázky č. 18 vyhovující**.

Obě skupiny respondentů vnímají možnost sebevzdělání kladně. Větší optimizmus je v této otázce ze strany managementu, který se projevuje i u skupiny policistů nad 15 let, což lze přisuzovat ke komparaci s dobou minulou. Obě uvedené skupiny dobře pamatují dnes již neplatný předchozí zákon 186/1992 Sb., a zároveň i méně vstřícné podmínky, které zde vůči sebevzdělávání panovaly tenkrát, před možnostmi, které jsou nastaveny dnes.²⁰² Na druhou stranu lze říci, že dříve měl policista možnosti být ustanoven do vyšší funkce, a pokud na ní nesplňoval vysokoškolské vzdělání, byla věc řešena redukcí snížením tarifního stupně, která zhodnocuje odsloužená léta. V té době byla možnost upřednostnit praxi, před vzděláním, což se samozřejmě nemuselo líbit policistům vysokoškolsky vzdělaným, kteří na druhou stranu bez rozdílu ustanovení do funkce, automaticky získávali důstojnické hodnosti, tedy vyšší služební příjem. Každá doba nese své pro a proti.

5.2.3.5 Otázka č. 19: Pochvala či uznání nadřízeného

Jeden ze dvou přímých a osobních motivačních stimulů spolu s ústní výtkou, který vychází přímo od nadřízeného. Zde záleží čistě na jeho osobním přístupu, čistě na jeho schopnostech dokázat vhodně odhadnout situaci a na umění, dokázat pochválit. Ne každý nadřízený je toho schopen a ne každý nadřízený umí vhodně volit mezi slovním bičem a cukrem. U mnohých policistů dokáže vhodně zvolená ústní pochvala za dobře vykonanou práci, vyvolat daleko vyšší motivaci, než jakýkoliv jiný, tedy i finanční stimul.

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 19 hodnoty VAP 3,52 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,26, s převahou 84% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 3,3 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,29, s převahou 71% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody. Rozdíl VAP mezi danými skupinami činí 0,22 bodů s celkovým vyhovujícím výsledkem otázky mezi skupinou A a B.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 19 hodnoty VAP **3,42** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,27, s převahou 78% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení

²⁰¹ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 60, 61, 62; Obr. 22.

²⁰² Zákon č. 186/1992 Sb., České národní rady o služebním poměru příslušníků Policie České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

a ve **skupině D** měla otázka dosažený VAP **3,6** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,30, s převahou 73% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody, s rozdílem VAP **0,18** bodů.²⁰³

U těchto prioritních skupin **C a D** je výsledek **otázky č. 19 vyhovující**.

U této otázky se projevilo, jak silným motivačním prvkem je pro výkonné policisty pochvala či uznání ze strany nadřízeného. Management rovněž poměrně velice přesně odhadl sílu motivace této otázky u svých podřízených. Je to z největší pravděpodobnosti způsobeno tím, že sami cítí sílu motivačního účinku, když pochvalu a uznání někomu vyjadřují.

5.2.3.6 Otázka č. 20: Ústní výtka od nadřízeného či od kolegů

Dobře cílená a v pravý čas vyřčená ústní výtka od nadřízeného či od kolegů je neúčinnější technikou pro správnou a rychlou korekci chyb či pro vhodné nasměrování. Jediný problém, se kterým se zde lze setkat je dopad na ego a ješitnost policisty, který si díky tomu chybu nepřízná a navíc se cítí být ukřivděn. Proto jsou v této oblasti velice důležité okolnosti, kde a před kým se takové ústní výtky pronášejí. Vedoucí často chybují v této specifické oblasti psychologie a mnohdy přejímají nevhodné způsoby jednání jejich bývalých nadřízených jako vzorce svého chování, nebo lépe řečeno vzorce pro vedení lidí, aniž by se v této problematice dále sami vzdělávali.

Vyhodnocení:

U skupiny A dosáhla otázka č. 20 hodnoty VAP 2,75 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,38, s převahou 64% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. U skupiny B dosáhla otázka hodnoty VAP 2,48 bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,36, s převahou 79% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení. Otázka u obou skupin získala shody. Rozdíl VAP mezi danými skupinami činí 0,27 bodů s celkovým vyhovujícím výsledkem otázky mezi skupinou A a B.

Ve **skupině C** dosáhla otázka č. 20 hodnoty VAP **2,63** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,37, s převahou 71% záporných odpovědí s výsledkem záporného hodnocení a ve **skupině D** měla otázka dosažený VAP **3,13** bodů s hodnotou variačního koeficientu 0,33, s převahou 60% kladných odpovědí s výsledkem kladného hodnocení. Otázka u obou skupin získala neshody, s rozdílem VAP **0,5** bodů.²⁰⁴

U těchto prioritních skupin **C a D** je výsledek **otázky č. 20** z důvodu neshody a rozdílu VAP 0,5 **částečně vyhovující**, proto jí bude věnován prostor v kapitole 5.4.

²⁰³ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 63, 64, 65; Obr. 23.

²⁰⁴ Data viz. Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku; Tabulka 66, 67, 68; Obr. 24.

Management vnímá sílu účinku motivace silněji, neboť po vyčtené výtce není, tak jako adresát výtky ovlivněn ješitností a egem. Jen málo lidí si samo dokáže posypat popel na hlavu a přiznat si chybu a právě proto v případě spravedlivé výtky nastává rozkol, kdy dotčený bere výtku osobně, a hledá v ní jiné hodnoty a podtexty, než jaké ve skutečnosti má. Na druhou stranu musí management volit vyváženosti mezi cukrem a bičem a dalších okolností s tím spjatých.

5.3 Shrnutí a porovnání jednotlivých stimulů

Předchozí kapitola 5.2 podrobně vyhodnocuje jednotlivé stimuly. Tato kapitola hodnotí uvedené stimuly z hlediska jejich sil, tak jak je vnímají výkonní policisté na ÚO Tábor, seřazeny od nejsilnějšího po nejslabší. Na prvním místě se u výkonných policistů umístil stimul služební příjem s 4,14 bodů VAP, na druhém místě se umístil stimul finanční odměna s 3,84 bodů VAP. Na posledním místě se umístil stimul finanční trest s 2,19 bodů VAP.²⁰⁵

Síla stimulů u výkonných policistů dle představy managementu od nejsilnějšího po nejslabší, ve které jsou vyhodnoceny jednotlivé stimuly. Na prvním místě se umístily stimuly služební příjem s 4,4 bodů VAP a osobní příspěvek rovněž s 4,4 bodů VAP, a na posledním místě stimul provoz rehabilitačního zařízení s 1,93 bodů VAP.²⁰⁶

Rozdíl VAP u jednotlivých stimulů mezi výkonnými policisty a představou managementu o jejich motivaci u výkonných policistů, pak vyhodnocuje tabulka – výše rozdílu VAP u výkonných policistů a dle představy managementu u jednotlivých stimulů od největšího po nejmenší v příloze 8. Zde je patrné, že na prvním místě se umístil stimul finanční trest s největším rozdílem VAP 1,41 bodů a na posledním pak výsluhový příspěvek s nejmenším rozdílem VAP 0,06 bodu.²⁰⁷

5.4 Návrhy na nápravná opatření

Vzniklý problém, nedostatek a chyba jsou důsledkem příčiny, kterou je potřeba nalézt, ukázat ji a hovořit o ní, což bylo úkolem předchozích kapitol. Pro cílový efekt, kterým je jejich omezení, nestačí pouhé jejich definování, porovnávání a vedení rozsáhlých statistik. Má-li dojít k jejich redukci či dokonce odstranění, musí se učinit spousta nezbytných aktivních kroků. Úkolem této kapitoly je určit směr, kterým první krok vést.

²⁰⁵ Data viz. Příloha 8: Vyhodnocovací závěrečné tabulky; Tabulka 69.

²⁰⁶ Data viz. Příloha 8: Vyhodnocovací závěrečné tabulky; Tabulka 70.

²⁰⁷ Tamtéž, Tabulka 71.

Je třeba vzít v potaz, že u příčin vzniku problémů se zpravidla jedná o součet více faktorů, ale vzhledem k danému rozsahu práce bude analyzován vždy pouze jeden stěžejní faktor, který není náhodný, ale je vybrán jak po ústním průzkumu mezi výkonnými policisty i managementem ÚO Tábor Policie ČR, a dále pak na základě průzkumu fóra internetového portálu www.policista.cz.²⁰⁸

U navrženého řešení, bude rovněž brán ohled na účelnost a jednoduchost a to z důvodu vyhnutí se složitým a komplikovaným operacím a postupům pro možnost jejich efektivního zavedení do praxe.

V tabulce pod textem jsou uspořádány stimuly dle závažnosti od největšího rozdílu VAP po rozdíl nejmenší v kategorii stimulů nevyhovujících a částečně vyhovujících. Jedná se o pět na základě zjištěných hodnot nepříznivých stimulů a jednoho, kde by eventuálně nepříznivý stav mohl v brzké době nastat.²⁰⁹

Tabulka 2: Problematické oblasti motivace na ÚO Tábor Policie ČR, seřazeno dle závažnosti

C) výkonní policisté		D) management				
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi	Hodnotový rozdíl	Bodový rozdíl	Výsledek šetření
Otázka č. 6: Finanční trest						
2,19	-	3,6	+	neshoda	1,41	nevyhovující
Otázka č. 20: Ústní výtka od nadřízeného či od kolegů						
2,63	-	3,13	+	neshoda	0,5	Částečně vyhovující
Otázka č. 13: Provoz rehabilitačního zařízení – sauna, posilovna (FKSP)						
2,97	-	1,93	-	shoda	0,86	Částečně vyhovující
Otázka č. 2: Osobní příspěvek						
3,59	+	4,4	+	shoda	0,81	Částečně vyhovující
Otázka č. 10: Má práce mi dává pocit jistoty a sociálního bezpečí						
3,03	+	3,6	+	shoda	0,57	Částečně vyhovující
Otázka hraničního stavu: Otázka č. 12: Kvalita výstrojních a výzbrojních součástí						
2,97	-	2,47	-	shoda	0,5	vyhovující

Zdroj: vlastní práce

²⁰⁸ POLICEWEB, o.s. *Policista.cz: Život policistů on-line* [online]. 2013. vyd. PoliceWeb, o.s., 2013 [cit. 2013-02-9]. Dostupné z: <http://www.policista.cz/komunita/clubs/>.

²⁰⁹ Úmyslně je zde vyhýbáno se označení problematických, neboť to, že jsou u daných stimulů zjištěny rozdíly ve vnímání mezi skupinami, neznamená automaticky problém. Tento stav je pouze zjištěním daného stavu u stimulů, která tedy mohou být závažná či nepříznivá, ale není zde dostatek informací k tomu, označit je za problematická.

Otázka č. 6: Finanční trest

Nejhůře dopadla otázka č. 6 Finanční trest. Dosáhla neshody s rozdílem VAP 1,41 bodů, tedy hodnocení nevyhovujícího. V kapitole 5.1.1.6 již byla k této otázce uvedena bližší pojednání, která problematiku dané oblasti částečně objasňují a možný problém definují. Formu trestu a jeho výši u policistů sloužících na ÚO Tábor Policie ČR v současné době řeší vedoucí ÚO Tábor a rozhodnutí sleduje Krajské ředitelství Policie ČR.²¹⁰ Snahou managementu je, aby se protiprávní jednání všeobecné či disciplinární u policistů co nejvíce snížilo, redukovalo a nejlépe zcela zaniklo. Policista jednající protiprávně, není v očích veřejnosti dobrým policistou a jeho čin snižuje kredit celé Policie ČR. Na druhou stranu je si třeba přiznat, že zcela vymítit taková jednání demagogií a proto by management neměl za každou cenu udělovat tresty, za nimiž je cítit exemplárnost. Pokuty udělované na horní hranici možného finančního rozsahu, spolu se snížením tarifní třídy a v případě bodově ohodnoceného dopravního přestupku i odečet bodů, jsou pro policistu trestem daleko vyšším, než pro běžného přestupce. Management by měl k případům přistupovat s individuálním ohledem na další aspekty, kterými jsou recidiva jednotlivce, síla protiprávního jednání a další. Chyby se může dopustit každý, ale v případě, že bude u policisty po prošetření případu vytvořen pocit spravedlivě uděleného trestu bez exemplárního nádechu, může se dosáhnout stavu bližšího shody v otázce motivačního dopadu mezi policisty a managementem.

Otázka č. 20: Ústní výtka od nadřízeného či od kolegů

Na druhém místě z hlediska závažnosti dopadla otázka č. 20: morální stimul - ústní výtka od nadřízeného či od kolegů, která rovněž dosáhla vzájemné neshody, s hodnotou VAP 0,5 bodů. Zde zřejmě nebude největším problémem samotná ústní výtka, ale její ostatní okolnosti s ní související, jako je např. forma, místo a doba udělení výtky. Veřejné pranýřování na poradách pravděpodobně nebude tím nejvhodnějším způsobem pro vytýkání nedostatků. Veřejně lze pokárat pouze v případě, že je třeba otevřít téma, které s dotyčným řeší nejenom nadřízený, ale celý kolektiv. Pak je ovšem zapotřebí nechat prostot pro vyjádření názorů všech stran a průběh takové debaty vhodně moderovat s cílem dospět k řešení pro zlepšení situace. V individuálních případech je vhodnější jednání mezi čtyřma očima, ale vždy s nějakým konkrétním rozuzlením a řešením. Ani v jednom případě by se jednání nemělo dostat do osobní roviny. Vzhledem k tomu, že se při vedení týmu jedná z veliké části

²¹⁰ Rok 2012 (Pravomoc o rozhodování a udělování trestů se vzhledem ke změnám závazných pokynů přelévá z Územních odborů na Krajská ředitelství a zpět.)

o psychologii, měli by se nadřízení s touto vědou seznámit a pravidelně se v ní zdokonalovat nejlépe formou pravidelných školení se zaměřením na to, jak kolektiv správně vést, korigovat jej a řešit vzniklé problémy. Vzorce jednání, jak vést kolektiv, se zpravidla přebírají od bývalých vedoucích, což v současné době potřeby rychlých a flexibilních reakcí na změny nestačí. U Policie ČR sice probíhají školení pro nadřízené, ale jedná se pouze o náměty, jak řešit služební záležitosti. Školení či kurzy pro nadřízené, které by komplexně učili manažerské dovednosti, nejsou žádné. Z tohoto důvodu nemá nově zvolený vedoucí oddělení možnost učit se těmto dovednostem od zkušených lektorů. Tlak ze strany managementu územních odborů na krajské správě PČR a dále na Policejní prezidium s cílem zřídit kurzy uvedeného zaměření by mohlo tento problém řešit. Snahou nadřízeného by mělo být zdokonalovat se v umění nejenom podřízeného správně pokárat i pochválit, ale i vychovávat jej pro dovednost kritiku přijímat a dále s ní pracovat, což by ve finále vedlo k lepšímu motivačnímu dopadu i ke vzájemnému souladu mezi výkonnými policisty a vedením.

Otázka č. 13: Provoz rehabilitačního zařízení – sauna, posilovna (FKSP)

Shoda mezi managementem a výkonnými policisty je uspokojivá, méně již rozdíl VAP, který činí 0,86. Sauna a posilovna jsou zařízení, která jsou pro mimopracovní vyžití policistů k dispozici na ÚO Tábor. Veškeré finance byly a jsou hrazeny z FKSP. Vybavení posilovny kvalitními a bezpečnými stroji, činkami a lavicemi, nebylo levnou záležitostí. Dnes je posilovna vybavena na velice dobré úrovni a na její provoz a údržbu je třeba vynakládat minimální finanční prostředky. Zprovoznění sauny bylo méně finančně nákladné, ale její provoz je v přepočtu spotřebovaného elektrického proudu proti posilovně finančně náročnější.²¹¹

Řešení, které se zde nabízí a které by danou problematiku řešilo, je zřízení osobního konta všem policistům s finančním limitem. Jelikož je posilovna i sauna na Územním odboru již zprovozněná, nebylo by moudré jí rušit. Jejich financování by ovšem neprobíhalo jak doposud jen z FKSP, ale zároveň ze zmíněného osobního konta formou placení vstupu. Stejně tak by si policisté z konta mohli hradit své sportovní soukromé zájmy i jinde u komerčních subjektů. Zavedením konta, kterým by si policista financoval své aktivity dle svých potřeb (zde vzniká otázka omezení na určité aktivity, nebo zcela otevřená možnost), by bylo spravedlivější pro všechny a motivační dopad by byl daleko vyšší.

²¹¹ Blíže v kapitole 5.2.2.5

Otázka č. 2: Osobní příplatek

Současná doba je ovlivněná ekonomickou krizí a vyžaduje snahy o finanční úspory, což managementu výrazně svazuje ruce. Z tohoto důvodu lze osobní příplatek navyšovat jen minimálně nebo vůbec. Tady vzniká onen rozpor mezi oběma skupinami, neboť prosadit tento příplatek nebo navýšení je pro management pracné a ve finále efekt nedosahuje tak výrazný ohlas. Několika měsíční boj o navýšení sta korun pro policistu je neefektivní. Ten, kdo nemá „motivující“ osobní příplatek z dřívějších dob hojnosti, jen stěží v současné době takového dosáhne.

Východiskem by bylo, kdyby vedoucí pracovník z pozice své funkce více využíval možnosti zákona 361/2003 Sb., kde se v paragrafu 122 v odstavci 1 hovoří o přiznání osobního příplatku, jeho změně a jeho odebrání. Je zvykem, že pokud se přizná osobní ohodnocení, toto se stává součástí pravidelného příjmu a tím v průběhu několika měsíců ztrácí svou motivační sílu. Nebývá pravidlem někomu snižovat osobní ohodnocení, jen aby se v něm zvýšila motivace a větší chuť k práci. Problémem je i naplnění kritérií pro jeho snížení, kterému musí předcházet dlouhodobé porušování, časté výtky, udělení slabší formy trestu atd. a to vše písemně zadokumentováno. Jediným východiskem je změnit zavedená kritéria a výrazně snížit administrativu při obhajobě rozhodnutí vedoucího pro práci s tímto příplatkem, což by umožnilo flexibilnější nakládání. Dále zavést možnost tzv. přelévání financí u tohoto příplatku, což znamená, že pokud by se jednomu policistovi pro nedosažení předpokladů finance snížily, mohly by se druhému kritéria splňujícímu policistovi navýšit bez ohledu na současný úsporný režim. Strach, že by policista mohl přijít o část svých peněz na základě výstupu z jeho pracovního nasazení, je stimulem, který by mohl mít pozitivní efekt na jeho motivaci, a tím na jeho výkon.

Otázka č. 10: Má práce mi dává pocit jistoty a sociálního bezpečí

Jeden důvodů, proč si zvolit jako zaměstnání službu u Policie ČR, je mimo jiné dosažení pocitu jistoty a sociálního bezpečí. Není-li v průběhu služby tento pocit naplněn, je jen otázkou času, kdy bude služební poměr ukončen. Ztrácí-li policista jistotu, byť pro ni vytváří vše (neporušuje, dodržuje, chová se dle požadavků, atd.), je to známkou chyby vyšší politiky. Zde se nabízí řešení, které je provázáno se všemi ostatními otázkami. Tímto řešením je lepší informovanost policistů ze strany svého managementu a kvalitní vzájemná komunikace. S rostoucí nejistotou vznikají obavy a obavy se stupňují, pokud policista vnímá, že situace není zcela v pořádku a management není ochoten vést dialog. Hra, která se zde hraje už z pozice Ministerstva vnitra, je hrou na mrtvého brouka. Policisté se o své budoucnosti dozvídají ze sdělovacích prostředků dříve než z oficiální interních zdrojů.

V jiných případech se o své budoucnosti dozví těsně před samotnou změnou, byť se řeší měsíce na vyšších postech. Jsou situace a případy, kdyby se otevřenému jednáním měla dát přednost před uzavřenými dveřmi. Toto se ovšem z pravidla neděje z obavy, že by se policisté mohli v momentě, kdy si je vedení jisto, že nemá dostatek přesvědčivých a silných argumentů, zachovat jinak, než si management přeje.

Řešení, které se zde nabízí, je zaujmout pozici otevřené hry ze strany managementu. Tímto krokem může management výkonným policistům přinejmenším dát najevo, že i přes nepříznivý stav má o své lidi zájem, proto je informuje včas a pravdivě a společně s nimi hledá vhodná řešení. Tím by se oproti současnému stavu u policistů vytvořila větší možnost aktivně se zapojit do hry, jejíž jsou součástí, že když se jedná o nich, tak že mají možnost přispět k rozhodování o své budoucnosti.

Otázka č. 12: Kvalita výstrojních a výbrojních součástí

I když je tento stimul po všech nevyhovujících a částečně vyhovujících prvním vyhovujícím, ovšem s hraničním rozdílem VAP 0,5 bodů, je pravděpodobnost, že by se časem mohl stát sporným, proto je třeba jej nepřehlížet a věnovat mu pozornost.

Už v samotném začátku přestrojování policistů v roce 2008 se zvedla kritika ze strany odborníků, kteří řešili psychologický dopad nových uniforem na společnost a poukazovali na fakt nevýraznosti, což má negativní vliv na otázku prevence. Rovněž poukázali na příliš tmavou barvu bundy, která dle nich symbolizuje odstup a působí neosobně, oproti tmavě modré, která působí konzervativním dojmem solidnosti a spolehlivosti a má uklidňující účinky.²¹² Kritika samotných policistů zmiňuje nejčastěji používanou softshellovou bundu pro nedostatek a provedení kapes a její schopnosti, kdy bunda je ušita z méně kvalitního materiálu, který sice neprofoukne, ale nedostatečně odvádí pot, což výrazně snižuje její komfort. Jak je již zmíněno v kapitole 5.2.2.4, velikým nedostatkem je nevyhovující tepelná ochrana nové uniformy.

Z uvedeného tedy vyplývá řešení, že nelze hledět pouze na hledisko funkčnosti materiálů, ale před masovým přestrojením celé Policie ČR je třeba oslovit i řady odborníků a také nechat delší dobu tyto vzorky mezi policisty v různých úrovních služby a koutů republiky vyzkoušet. Dále je třeba klást většího důrazu na zpětnou vazbu policistů pro policejní prezidium, které pro Policii ČR zadává veřejné zakázky. Toho se opět docílí vhodně zvoleným dialogem, o kterém je zmínka již u předchozí otázky č. 10.

²¹² NOVINKY.CZ. *Nové policejní uniformy jsou nevýrazné, tvrdí odborníci* [online]. 5.3.2008. Seznam.cz, a.s., 2008 [cit. 2013-02-9]. Dostupné z: <<http://www.novinky.cz/domaci/134593-nove-policejni-uniformy-jsou-nevyrazne-tvrdi-odbornici.html>>.

6 Závěr

Hlavním úkolem diplomové práce bylo najít vhodné doporučení pro zlepšení úrovně motivace u nepříznivých stimulů, které vzešly z analýzy dotazníkového průzkumu provedeného mezi výkonnými policisty a managementem Územního odboru Tábor Policie České republiky. Dotazníkový průzkum, který předcházela analýze dat, byl zaměřen na výši motivace u dvaceti stimulů, které byly rozděleny na kategorie hmotné, sociální a morální. U těchto výkonných policistů jako jedna zkoumaná skupina hodnotili výši motivační úrovně na svoji osobu a management jako druhá zkoumaná skupina měla odhadnout výši úrovně motivace těchto stimulů u svých podřízených. Komparací naměřených hodnot mezi skupinami bylo ve finále stanoveno celkem pět stimulů, z nich jeden se svými hodnotami umístil v kritériích pro nevyhovující stimuly, další čtyři byly umístěny v kritériích pro částečně vyhovující stimuly. Jako šestý se již umístil ve stanovených vyhovujících kritériích, ale byl tzv. hraniční, a proto mu byla věnována stejná pozornost z hlediska doporučení řešení pro zlepšení stavu, jako stimulům nevyhovujícím.

Nejzávažněji dopadl stimul finanční trest, kde bylo doporučeno jednak odbourat snahu o exemplárnost, která se pojí k většině případů, které vyústí v udělení daného trestu, a rovněž individuálněji přistupovat k řešenému jednotlivci s ohledem na závažnost samotného porušení norem, ať už protiprávních či disciplinárních.

Jako nejhůře v kritériích pro částečně vyhovující dopadl stimul ústní výtky od nadřízeného či od kolegů, kde bylo doporučeno více apelovat na Policejní prezidium jakožto orgán, který má v kompetenci zřídit vzdělávací kurzy manažerských dovedností pro policisty na všech úrovních managementu pod vedením kvalitních lektorů, které dlouhodobě nejsou k dispozici.

U dalšího částečně vyhovujícího stimulu, kterým je provoz rehabilitačního zařízení – sauna a posilovna, bylo doporučeno zřídit policistům osobní konta v určité finanční výši, tak aby si z nich policisté mohli libovolně hradit své rehabilitačně sportovní zájmy, bez ohledu na dostupnost zařízení, zřízených v budově ÚO Tábor, které jsou převážně k dispozici jen těm, co pracují v nejbližším okolí.

Dalšímu částečně vyhovujícímu stimulu osobní příplatek, byly doporučeny administrativní změny pro navýšení pravomocí vedoucím pracovníkům z hlediska práce s tímto příplatkem, které by se projevily flexibilnějším disponováním s penězi náležící tomuto příplatku. Motivačním nástrojem u tohoto stimulu by měl být strach z možnosti přijít o peníze. Bez ohledu na probíhající úsporný režim, by se osobní příplatek jednoho policisty mohl navýšit o peníze snížené druhému.

Posledním částečně vyhovujícím stimulem je pocit jistoty a sociálního bezpečí práce u Policie ČR, kde bylo navrženo zvýšit intenzitu dialogu mezi vedením a výkonnými policisty, který by měl policistům zaručit včasnou informovanost, dosažení většího pocitu sounáležitosti k organizaci a možnost vyjádřit se k daným problémům.

U prvního vyhovujícího stimulu kvalita výstrojních a výzbrojních součástí, s hraničními výsledky, bylo doporučeno zlepšení vzájemného dialogu mezi managementem a policisty se snahou o zintenzivnění zpětné vazby, která by nedostatky odhalila dříve, než po zavedení prvků do praxe.

Pro navrhovaná řešení bylo vycházeno z osobních empirických poznatků autora práce, který u Policie ČR pracuje od roku 2000 a dále z jeho osobního jednání s policisty daného odboru. Úmyslem bylo najít jednoduchá a praktická řešení, neboť složitá řešení by se měla hledat a zavádět až v případě, když se jednoduchá inovativní řešení minou svým účinkem.

Samostatný prostor byl věnován benefitům nabízených Policií ČR svým příslušníkům, a rovněž i služebnímu příjmu, kde obě uvedené složky byly analyzovány a byl zpracován přehled jejich vývoje od roku 2006 do roku 2012. Zde bylo zjištěno, u kterých benefitů došlo k redukci a které zůstaly beze změny. Jen v ojedinělých případech došlo k jejich zhodnocení. U služebního příjmu proběhlo od roku 2006 do roku 2012 k navýšení o 1,1%, ale reálná hodnota služebního příjmu dosahovala v roce 2011 88% hodnoty příjmu z roku 2006 a vzhledem k tomu, že se od roku 2011 služební příjem nenavýšoval a ani vůči inflaci nekompenzoval, bude jeho reálná hodnota pro tento rok ještě nižší.

K této diplomové práci se dá přistupovat jako k základnímu kameni dané problematiky, či jako k jakémusi odrazovému můstku pro případ, že by se tímto tématem chtěl zaobírat někdo podrobněji a do hloubky. Jako další krok by se navrhlo danou oblast motivačních stimulů více konkretizovat a blíže specifikovat. Na základě zjištěných výsledků vyhodnotit úspěšnost jednotlivých stimulů s cílem redukovat ty nezajímavé problematické a zkvalitnit dostupnost a možnost aplikace těch, které vykazují silný motivační efekt a nezpůsobují žádný nebo minimální problém. Nejdůležitější fází pokračování této diplomové práce by mělo být nalezení efektivního a úsporného zavedení daných řešení do reality tak, aby se mohla stát úspěšnou součástí práce managementu.

Závěrem lze říct, že i přes zjištěné rozdíly vnímání u pěti stimulů, to v praxi zatím nezpůsobuje žádný výrazný problém. U dalších patnácti stimulů měl management poměrně kvalitní přehled o výši motivace, což činí 75% úspěšnosti. Generační obměnou ve vedoucích postech na ÚO Tábor, pomalu dochází i ke změnám u zažitých vzorců způsobu vedení lidí a jejich motivování k pracovní činnosti.

7 Seznam použité literatury a zdrojů

Monografická publikace:

- ADAIR, John. *Leadership and Motivation*. Vyd. 1. London: Kogan Page, 2006. 159 s. ISBN 0-7494-4798-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, ©2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. KOŠŤAN, Pavol. ŠULERŘ, Oldřich. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- DALE, Ernest a MICHELON, L. C. *Modern Management Methods*. Harmondsworth: Penguin Books, 1980. 234 s. HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.
- DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- CLEGG, Brian. *Motivace*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. iv, 115 s. V kostce. ISBN 80-251-0550-4.
- HANDLÍŘ, Jiří. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1998. xii, 268 s. Management. ISBN 80-7226-095-2.
- FIEDLER, Jiří a HORÁKOVÁ, Jana. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. 164 s. ISBN 80-213-1295-5.
- HIAM, Alexander. *Motivational Management : inspiring your people form maximum performance*. New York: Amacom Books, 2003. 288 s. ISBN 0-8144-0738-2.
- HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: SPN, 1972. 356, [2] s. Knižnice psychologické literatury. Kruh přátel pedagog. literatury.
- HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 4. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT, 2000. 248 s. ISBN 80-213-0646-7.
- HRNČAŘ, Jan. *Charakteristika a postavení Policie ČR v systému bezpečnostní-policejní správy a její perspektivy*. Brno, 2009 Rigorózní práce. Masarykova univerzita.
- HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 135 s. ISBN 80-213-0695-5.

HRON, Jan a MACÁK, Tomáš. *Organizační chování: teoretické podklady*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. 144 s. ISBN 80-213-1589-X.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. 142 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.

KOLMAN, Luděk et al. *Determinanty pracovního chování: skripta k předmětu Psychologie a etika v podnikání*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. 2 sv. (85, 121 s.). ISBN 80-213-1478-8.

MADSEN, K. B. *Moderní teorie motivace*. 1. vyd. Praha: Academia, 1979. 468, [1] s.

MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1992. 262 s. ISBN 80-85603-01-2.

OBST, Otto a kol. *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 74 s. Skripta. ISBN 80-244-1365-5.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. 254 s. Manažer. Management. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5

PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

RŮŽIČKA, Jiří a DRÁZSKÁ, Eva. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

TOMŠÍK, Pavel. *Odměňování při řízení lidských zdrojů = Remuneration in human resource management*. Vyd. 1. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 83 s. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. Facultas Oeconomica. ISBN 80-7157-846-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

VERNON, Magdalen Dorothea. *Human Motivatiion*. Cambridge: At the University Pr., 1969. 7, 189 s.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. 184 s. ISBN 80-7261-101-1.

Internetové zdroje:

BEST ONE SERVICE S.R.O. *Slovník cizích slov: management* [online]. Brno: Best One Service s.r.o., 2005-2013 [cit. 2012-06-25]. Dostupné z: <<http://www.slovník-cizich-slov.cz/?q=management&typ=0>>.

Fetter, Richard W. 2009. Finanční noviny-kariera. *Finanční noviny*. [Online] 29. 06 2009. [Citace: 21. 01 2010]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/kariera/pravo/index_view.php?id=196844>.

ČTK. *Policisté dostávají nové modernější uniformy* [online]. 28.2.2008. Seznam.cz, a.s., 2008, 28.2.2008 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <<http://www.novinky.cz/krimi/134297-policiste-dostavaji-nove-modernejsi-uniformy.html>>.

FRANĚK, Petr. *Filozofie úspěchu: Jak motivovat zaměstnance* [online]. ©2011 - 2013 [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/>.

MANAGEMENT A MARKETING: Organizování a organizační struktura. STUDENTSKE.EU. *Bez učení.cz* [online]. bezuceni.cz, 2012 [cit. 2012-07-05]. Dostupné z: <<http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/organizovn-organizan-struktura.html>>.

NOVÁK VEČERNÍČEK, Jaroslav. IDNES.CZ. *Langerova Potěmkinova vesnice* [online]. 13.3.2008. MAFRA a.s., 2008, 28.2.2008 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <<http://jaroslavnovak.blog.idnes.cz/c/28348/Langerova-Potemkinova-vesnice.html>>.

OHERA, Michal. Jak stát platí policisty od roku 2006. POLICEWEB, o.s. *Policista.cz: Život policistů on-line* [online]. 02. 02. 2012. 2007 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: <<http://www.policista.cz/clanky/reportaz/jak-stat-plati-policisty-od-roku-2006-859/>>.

POLICEWEB, o.s. *Policista.cz: Život policistů on-line* [online]. 2013. vyd. PoliceWeb, o.s., 2013 [cit. 2013-02-9]. Dostupné z: <<http://www.policista.cz/komunita/clubs/>>.

Policistů bude více, ale klesnou jim platy, rozhodla vláda. ČTK. *Novinky.cz* [online]. 12.9.2012. Praha: Seznam.cz, a.s., 2012 [cit. 2012-10-04]. Dostupné z: <<http://www.novinky.cz/domaci/278572-policistu-bude-vice-ale-klesnou-jim-platy-rozhodla-vlada.html>>.

THE REGENTS OF THE UNIVERSITY OF CALIFORNIA. *Calisphere University of California: Harold Koontz, Management: Los Angeles* [online]. 2011. vyd. California Digital Librar, 2011 [cit. 2012-06-26]. Dostupné z: <<http://texts.cdlib.org/view?docId=hb4d5nb20m&doc.view=frames&chunk.id=div00088&toc.depth=1&toc.id=>>>.

Vláda schválila návrhy systemizace příslušníků policie. POLICEJNÍ PREZIDIUM ČR. *Policie ČR: Zpravodajství 2012* [online]. 12.09.2012. Praha: Policie ČR, 2010 [cit. 2012-10-02]. Dostupné z: <<http://www.policie.cz/clanek/vlada-schvalila-navrhy-systemizace-prislusniku-policie.aspx>>.

Právní předpisy:

Nařízení vlády č. 374/2010, kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů na rok 2011. Dostupné z: <<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb10374&cd=76&typ=r>>.

Pokyn ředitele Policie ČR správy Jihočeského kraje č. 43/2006 [online]. Intranetové stránky portálu policejního prezidia PČR, [2006] [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <<http://ppportal.cz/>>.

Pokyn ředitele Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje č. 25/2009 [online]. Intranetové stránky portálu policejního prezidia PČR, [2009] [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <<http://ppportal.cz/>>.

Pokyn ředitele Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje č. 27/2010 [online]. Intranetové stránky portálu policejního prezidia PČR, [2009] [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <<http://ppportal.cz/>>.

Pokyn ředitele Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje č. 278/2011 [online]. Intranetové stránky portálu policejního prezidia PČR, [2011] [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <<http://ppportal.cz/>>.

Pokyn ředitele Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje č. 30/2012 [online]. Intranetové stránky portálu policejního prezidia PČR, [2012] [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <<http://ppportal.cz/>>.

Pokyn ředitele Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje č. 32/2012 [online]. Intranetové stránky portálu policejního prezidia PČR, [2012] [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <<http://ppportal.cz/>>.

Zákon č. 186/1992 Sb., České národní rady o služebním poměru příslušníků Policie České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

7.1 Seznam zkratek

ČR	Česká republika
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
KŘJK PČR	Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje Policie České republiky
KŘP	Krajské ředitelství policie
MV	Ministerstvo vnitra
SKPV	Služba kriminální policie a vyšetřování
ÚO	Územní odbor
VAP	Vážený aritmetický průměr

8 Přílohy

Seznam příloh:

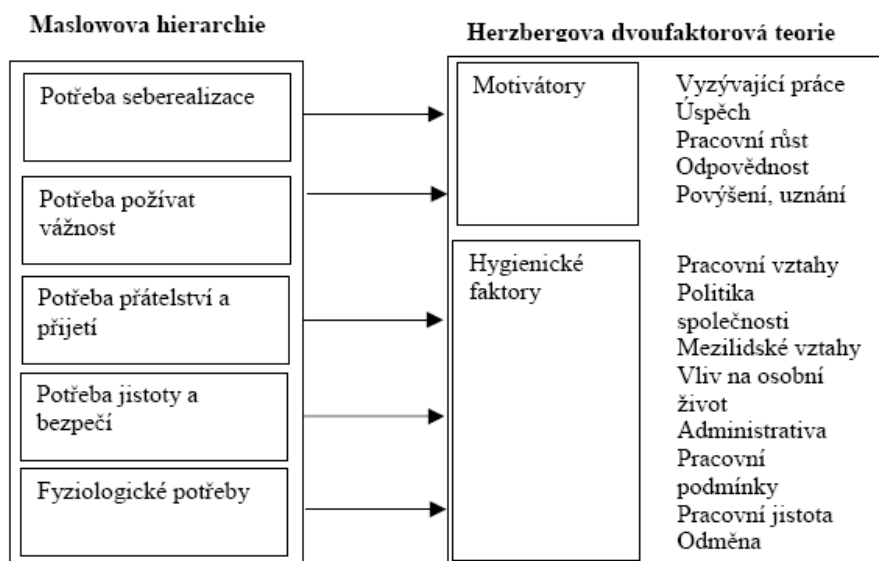
- Příloha 1: Grafické znázornění k motivačním teoriím
- Příloha 2: Struktura Policie ČR
- Příloha 3: Nároky ze zákona č. 361/2003 Sb., k ustanovení do služební hodnosti
- Příloha 4: Stupnice základních tarifů 2009 - 2012
- Příloha 5: Vývoj platového tarifu a vývoj reálné hodnoty tarifu
- Příloha 6: Přehled rekreačních pobytů v rekreačních zařízeních KŘJK PČR
- Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku
- Příloha 8: Vyhodnocovací závěrečné tabulky
- Příloha 9: Dotazník

Příloha 1: Grafické znázornění k motivačním teoriím



Obr. 1: Hierarchie potřeb dle Maslowa

Zdroj: Petr Franěk



Pramen: Koontz, H., Weihrich, H. Management. 10 vyd. Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1993. ISBN 80-85605-45-7. s. 448

Obr. 2: Porovnání Maslowovy hierarchie potřeb s Herzbergovou dvoufaktorovou analýzou

Zdroj: Handlíř 1998

Příloha 2: Struktura Policie ČR

Útvary pod Ministerstvem vnitra - odborem vnitřní bezpečnostní politiky státu

- **Ministerstvo vnitra** - odbor vnitřní bezpečnostní politiky
- **Policejní prezidium**
- Útvar odhalování korupce a finanční kriminality SKPV; Útvar pro odhalování organizovaného zločinu SKPV; Útvar pro ochranu prezidenta České republiky ochranné služby; Útvar pro ochranu ústavních činitelů ochranné služby; Útvar speciálních činností SKPV; Útvar zvláštních činností SKPV; Útvar rychlého nasazení; Zkušební útvar
- Městské ředitelství policie Brno; Městské ředitelství policie Ostrava; Městské ředitelství policie Plzeň
- Ředitelství služby cizinecké policie
- Kriminalistický ústav Praha
- Letecká služba
- Muzeum Policie ČR
- Národní protidrogová centrála SKPV; Pyrotechnická služba SKPV
- Nezávislý odborový svaz Policie České republiky
- Tiskárna MV
- Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu
- Unie bezpečnostních složek MV
- Školské účelové zařízení MV v Praze - Ruzyni
- Policejní akademie České republiky v Praze
- Vyšší policejní škola a Střední policejní škola MV v Holešově ; Vyšší policejní škola MV v Brně; Vyšší policejní škola MV v Jihlavě; Vyšší policejní škola MV v Pardubicích; Vyšší policejní škola MV v Praze
- Zařízení služeb pro MV
- Zdravotnické zařízení Ministerstva vnitra

Struktura Policejního prezidia

- **policejní prezident** plk. Mgr. Martin Červíček
- **Kancelář policejního prezidenta**
- **náměstek policejního prezidenta pro ekonomiku** plk. Mgr. Pavel Osvald
- Odbor specializovaných činností
- Finanční odbor
- Odbor správy majetku; Odbor veřejných zakázek
- Správa logistického zabezpečení
- náměstek pol. prez. pro SKPV - pověřen zastupováním plk. JUDr. Václav Kučera
- **Kancelář náměstka policejního prezidenta pro službu kriminální policie a vyšetřování**
- **Úřad služby kriminální policie a vyšetřování; Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV**
- **Útvar pro odhalování organizovaného zločinu SKPV; Útvar odhalování korupce a finanční kriminality SKPV**
- Národní protidrogová centrála SKPV
- Kriminalistický ústav Praha

- **Útvar speciálních činností SKPV; Útvar zvláštních činností SKPV; Útvar rychlého nasazení**

- náměstek pol. prez. pro vnější službu - pověřen zastupováním **plk. Mgr. Tomáš Kužel**

- **Útvary a organizační články vnější služby řízené náměstkem policejního prezidenta pro vnější službu**

- náměstek PP pro řízení lidských zdrojů a podporu výkonu - pověřen řízením

plk. Mgr. Pavel Osvald

kpt. Cyril Štampach

- vrchní komisař

- Odbor specializovaných činností; Odbor mezinárodních vztahů; Odbor koncepce a rozvoje informatiky; Odbor řízení lidských zdrojů; Odbor vzdělávání; Odbor provozu, komunikací a technické podpory IT; Odbor vnitřní kontroly

- Kancelář projektů a evropských fondů

- KŘP hlavního města Prahy (dále jen KŘP); KŘP Středočeského kraje; Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje; KŘP Plzeňského kraje; KŘP Karlovarského kraje; KŘP Ústeckého kraje; KŘP Libereckého kraje; KŘP Královéhradeckého kraje; KŘP Pardubického kraje; KŘP Vysočina; Jihomoravského kraje; KŘP Zlínského kraje; KŘP Olomouckého kraje a KŘP Moravskoslezského kraje

- **(Celkem 14 krajských ředitelství na území České republiky)**

Struktura Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje

- **Kancelář ředitele krajského ředitelství**

- ředitel krajského ředitelství

plk. Mgr. Ing. Radomír Heřman

- Rada

pplk. JUDr. František Skabalík

- Interní auditor

o.z. Ing. Boleslav Dvořák

- **Kancelář náměstka ředitele krajského ředitelství pro vnější službu**

- Náměstek ředitele krajského ředitelství pro vnější službu **plk. Mgr. Roman Bláha, Ph.D.**

- Odbor vnitřní kontroly; Ředitelství pro řízení lidských zdrojů krajského ředitelství; Operační odbor; Odbor služby pořádkové policie; Zásahová jednotka Policie ČR Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje; Zásahová jednotka pro ostrahu jaderné elektrárny; Odbor služby pro zbraně a bezpečnostní materiál; Odbor cizinecké policie; Odbor služby dopravní policie; Odbor mezinárodních vztahů

- **Kancelář náměstka ředitele krajského ředitelství pro službu kriminální policie a vyšetřování**

- náměstek ředitele krajského ředitelství pro SKPV

plk. Mgr. Miroslav Krejčí

- Odbor obecné kriminality; Odbor hospodářské kriminality; Odbor operativní dokumentace; Odbor technické ochrany; Odbor analytiky; Odbor kriminalistické techniky a expertiz; Odbor specializovaných činností; Odbor rozpočtu a účetnictví; Odbor správy majetku

- **Ekonomický odbor**

- náměstek ředitele krajského ředitelství pro ekonomiku **plk. Mgr. Ing. Ivan Fanta**

- Odbor veřejných zakázek; Odbor informačních a komunikačních technologií; Územní odbor České Budějovice (dále jen ÚO); ÚO Český Krumlov; ÚO Jindřichův Hradec; ÚO Písek; ÚO Prachatice; ÚO Strakonice; ÚO Tábor

Struktura Územního odboru Tábor

- vedoucí odboru plk. Ing. Bc. Jiří Štecher
- zástupce vedoucího odboru plk. Ing. Bc. Richard Terber
- vrchní komisař kpt. Mgr. Miroslav Koželuh
- Oddělení obecné kriminality; Oddělení hospodářské kriminality, Oddělení kriminalistické techniky
- Dopravní inspektorát
- Skupina případových analýz
- Obvodní oddělení Tábor (dále jen OOP); OOP Sezimovo Ústí - přináležejí Policejní stanice Chýnov; OOP Soběslav; OOP Bechyně; OOP Mladá Vožice - přináležejí policejní stanice Jistebnice; OOP Veselí nad Lužnicí

Na území české republiky je celkem 73 Územních odborů

- Pro **Krajské ředitelství policie hl. m. Prahy** se struktura územních odborů nazývá Obvodními ředitelstvími Praha, kterých je celkem 4.
- Pro **Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje** je struktura územního odboru pod názvem Městské ředitelství policie Brno.

Příloha 3: Nároky ze zákona č. 361/2003 Sb., k ustanovení do služební hodnosti

Tabulka 3: Služební hodnost, minimální stupeň vzdělání, hodnostní označení, doba trvání služebního poměru a tarifní třída

Služební hodnost		Minimální stupeň vzdělání	Hodnostní označení	Doba trvání služebního poměru	Tarifní třída
a)	referent	střední nebo střední s výučním listem	rotný,	-	1
b)	vrchní referent	střední s maturitní zkouškou	strážmistr,	-	2
c)	asistent	střední s maturitní zkouškou	nadstrážmistr,	-	3
d)	vrchní asistent	střední s maturitní zkouškou	podpraporčík,	2 roky	4
e)	inspektor	střední s maturitní zkouškou	praporčík nebo nadpraporčík,	3 roky	5
f)	vrchní inspektor	střední s maturitní zkouškou/vyšší odborné	nadpraporčík nebo podporučík,	5 let	6
g)	komisař	vyšší odborné nebo vysokoškolské v bakalářském studijním programu	poručík nebo nadporučík,	6 let	7
h)	vrchní komisař	vysokoškolské v bakalářském studijním programu	kapitán nebo major,	7 let	8
i)	rada	vysokoškolské v magisterském studijním programu	podplukovník nebo plukovník,	9 let	9
j)	vrchní rada	vysokoškolské v magisterském studijním programu	plukovník,	10 let	10
k)	vrchní státní rada	vysokoškolské v magisterském studijním programu	plukovník.	12 let	11

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

Příloha 4: Stupnice základních tarifů 2009 - 2012

Tabulka 4: Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2009

Doba praxe	Tarifní stupeň	Tarifní třída										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
do 3 let	1	13 680	14 840	16 100	17 470	18 950	20 570	22 310	24 210	26 270	28 500	30 920
do 6 let	2	14 190	15 400	16 710	18 130	19 670	21 340	23 150	25 120	27 250	29 570	32 080
do 9 let	3	14 720	15 980	17 330	18 810	20 400	22 140	24 020	26 060	28 280	30 680	33 290
do 12 let	4	15 280	16 580	17 980	19 510	21 170	22 970	24 920	27 040	29 340	31 830	34 540
do 15 let	5	15 850	17 200	18 660	20 240	21 970	23 830	25 860	28 050	30 440	33 030	35 830
do 18 let	6	16 450	17 840	19 360	21 000	22 790	24 730	26 830	29 110	31 580	34 270	37 180
do 21 let	7	17 060	18 510	20 090	21 790	23 650	25 660	27 840	30 200	32 770	35 550	38 570
do 24 let	8	17 700	19 210	20 840	22 610	24 530	26 620	28 880	31 330	34 000	36 890	40 020
do 27 let	9	18 370	19 930	21 620	23 460	25 450	27 620	29 960	32 510	35 270	38 270	41 520
do 30 let	10	19 060	20 680	22 430	24 340	26 410	28 650	31 090	33 730	36 600	39 710	43 080
do 33 let	11	19 770	21 450	23 280	25 260	27 400	29 730	32 260	35 000	37 970	41 200	44 700
nad 33 let	12	20 520	22 260	24 150	26 200	28 430	30 850	33 470	36 310	39 400	42 750	46 380

Zdroj: nařízení vlády č. 556/2006 Sb. S účinností od 1. ledna 2007

Tabulka 5: Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2009 zvýšená o 10 % podle § 114 odst. 2 zákona

Doba praxe	Tarifní stupeň	Tarifní třída										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
do 3 let	1	15 050	16 320	17 710	19 220	20 850	22 620	24 540	26 630	28 890	31 350	34 010
do 6 let	2	15 610	16 940	18 380	19 940	21 630	23 470	25 470	27 630	29 980	32 530	35 290
do 9 let	3	16 200	17 570	19 070	20 690	22 440	24 350	26 420	28 670	31 100	33 750	36 610
do 12 let	4	16 800	18 230	19 780	21 460	23 290	25 270	27 410	29 740	32 270	35 010	37 990
do 15 let	5	17 440	18 920	20 520	22 270	24 160	26 210	28 440	30 860	33 480	36 330	39 420
do 18 let	6	18 090	19 630	21 300	23 100	25 070	27 200	29 510	32 020	34 740	37 690	40 900
do 21 let	7	18 770	20 360	22 090	23 970	26 010	28 220	30 620	33 220	36 040	39 110	42 430
do 24 let	8	19 470	21 130	22 920	24 870	26 990	29 280	31 770	34 470	37 400	40 580	44 020
do 27 let	9	20 200	21 920	23 780	25 810	28 000	30 380	32 960	35 760	38 800	42 100	45 680
do 30 let	10	20 960	22 740	24 680	26 770	29 050	31 520	34 200	37 100	40 260	43 680	47 390
do 33 let	11	21 750	23 600	25 600	27 780	30 140	32 700	35 480	38 500	41 770	45 320	49 170
nad 33 let	12	22 570	24 480	26 570	28 820	31 270	33 930	36 810	39 940	43 340	47 020	51 020

Zdroj: nařízení vlády č. 556/2006 Sb. S účinností od 1. ledna 2007.

Tabulka 6: Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2012

Doba praxe	Tarifní stupeň	Tarifní třída										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
do 3 let	1	12 740	13 820	15 000	16 270	17 660	19 160	20 790	22 550	24 470	26 550	28 800
do 6 let	2	13 220	14 340	15 560	16 880	18 320	19 880	21 570	23 400	25 390	27 540	29 880
do 9 let	3	13720	14880	16 150	17 520	19 010	20 620	22 370	24 280	26 340	28 580	31010
do 12 let	4	14 230	15 440	16 750	18 180	19 720	21400	23 210	25 190	27 330	29 650	32 170
do 15 let	5	14 770	16 020	17 380	18 860	20 460	22 200	24 090	26 130	28 350	30 760	33 380
do 18 let	6	15 320	16 620	18 030	19 570	21230	23 030	24 990	27 110	29 420	31920	34 630
do 21 let	7	15 890	17 250	18 710	20 300	22 030	23 900	25 930	28 130	30 520	33 120	35 930
do 24 let	8	16 490	17 890	19 410	21060	22 850	24 800	26 900	29 190	31670	34 360	37 280
do 27 let	9	17 110	18 560	20 140	21 850	23 710	25 730	27 910	30 280	32 860	35 650	38 680
do 30 let	10	17 750	19 260	20 900	22 670	24 600	26 690	28 960	31420	34 090	36 990	40 130
do 33 let	11	18 420	19 980	21 680	23 530	25 520	27 690	30 050	32 600	35 370	38 380	41 640
nad 33 let	12	19 110	20 730	22 500	24 410	26 480	28 730	31 180	33 830	36 700	39 820	43 200

Zdroj: nařízení vlády č. 378/2011 Sb. S účinnosti od 1. ledna 2012.

Tabulka 7: Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2012 zvýšená o 10 %

Doba praxe	Tarifní stupeň	Tarifní třída										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
do 3 let	1	14 020	15210	16 500	17 900	19 430	21080	22 870	24 810	26 920	29 210	31680
do 6 let	2	14 550	15 780	17 120	18 570	20 160	21 870	23 730	25 740	27 930	30 300	32 870
do 9 let	3	15 100	16 370	17 770	19 280	20 920	22 690	24 610	26 710	28 980	31440	34 120
do 12 let	4	15 660	16 990	18 430	20 000	21700	23 540	25 540	27 710	30 070	32 620	35 390
do 15 let	5	16 250	17 630	19 120	20 750	22 510	24 420	26 500	28 750	31 190	33 840	36 720
do 18 let	6	16 860	18 290	19 840	21 530	23 360	25 340	27 490	29 830	32 370	35 120	38 100
do 21 let	7	17 480	18 980	20 590	22 330	24 240	26 290	28 530	30 950	33 580	36 440	39 530
do 24 let	8	18 140	19 680	21 360	23 170	25 140	27 280	29 590	32 110	34 840	37 800	41 010
do 27 let	9	18 830	20 420	22 160	24 040	26 090	28 310	30 710	33 310	36 150	39 220	42 550
do 30 let	10	19 530	21 190	22 990	24 940	27 060	29 360	31 860	34 570	37 500	40 690	44 150
do 33 let	11	20 270	21980	23 850	25 890	28 080	30 460	33 060	35 860	38 910	42 220	45 810
nad 33 let	12	21030	22 810	24 750	26 860	29 130	31610	34 300	37 220	40 370	43 810	47 520

Zdroj: nařízení vlády č. 378/2011 Sb. S účinnosti od 1. ledna 2012.

Příloha 5: Vývoj platového tarifu a vývoj reálné hodnoty tarifu



Obr. 3: Vývoj platového tarifu 5/6 příslušníků bezpečnostních sborů v letech 2006 - 2012
Zdroj: Michal Ohera



Obr. 4: Vývoj reálné hodnoty tarifu 5/6 příslušníků bezpečnostních sborů v letech 2006 -2012

Zdroj: Michal Ohera

Příloha 6: Přehled rekreačních pobytů v rekreačních zařízení KŘJK PČR

Tabulka 8: Cenové relace za pobyt ve vlastních rekreačních zařízeních krajského ředitelství Jihočeského kraje

Rekreační zařízení	Náklady na týden	Zaměstnanci* KŘPJčk a jejich rodinní příslušníci*					Cizí				
		Příspěvek FKSP	Základ daně	Daň	+ / -	Cena s DPH	Základ daně	Daň	+ / -	Cena s DPH	
Dvořiště	8 001,00	6 800,00	1 201,00	168,14	-0,14	1 369,00	8 001,00	1 120,14	-0,14	9 121,00	
Churáňov	2 199,00	894,00	1 305,00	182,70	0,30	1 488,00	2 199,00	307,86	0,14	2 507,00	
Letohrádek	824,00	163,00	661,00	92,54	0,46	754,00	824,00	115,36	-0,36	939,00	
Mydlák	723,00	161,00	562,00	78,68	0,32	641,00	723,00	101,22	-0,22	824,00	
Nežárka	2 309,00	1 073,00	1 236,00	173,04	-0,04	1 409,00	2 309,00	323,26	-0,26	2 632,00	
Ovesná	2 229,00	1 470,00	759,00	106,26	-0,26	865,00	2 229,00	312,06	-0,06	2 541,00	
Pihlov	1 926,00	723,00	1 203,00	168,42	-0,42	1 371,00	1 926,00	269,64	0,36	2 196,00	
Věra	1 046,00	311,00	735,00	102,90	0,10	838,00	1 046,00	146,44	-0,44	1 192,00	

Rekreační zařízení	Náklady na lůžko a noc	Příspěvek FKSP	Základ daně	Daň	+ / -	Cena s DPH	Základ daně	Daň	+ / -	Cena s DPH
Doubí	106,00	37,00	69,00	9,66	0,34	79,00	106,00	14,84	0,16	121,00
Kvilda	157,00	48,00	109,00	15,26	-0,26	124,00	157,00	21,98	0,02	179,00

Zdroj: P Ř KŘP SJčk č.25 /2009

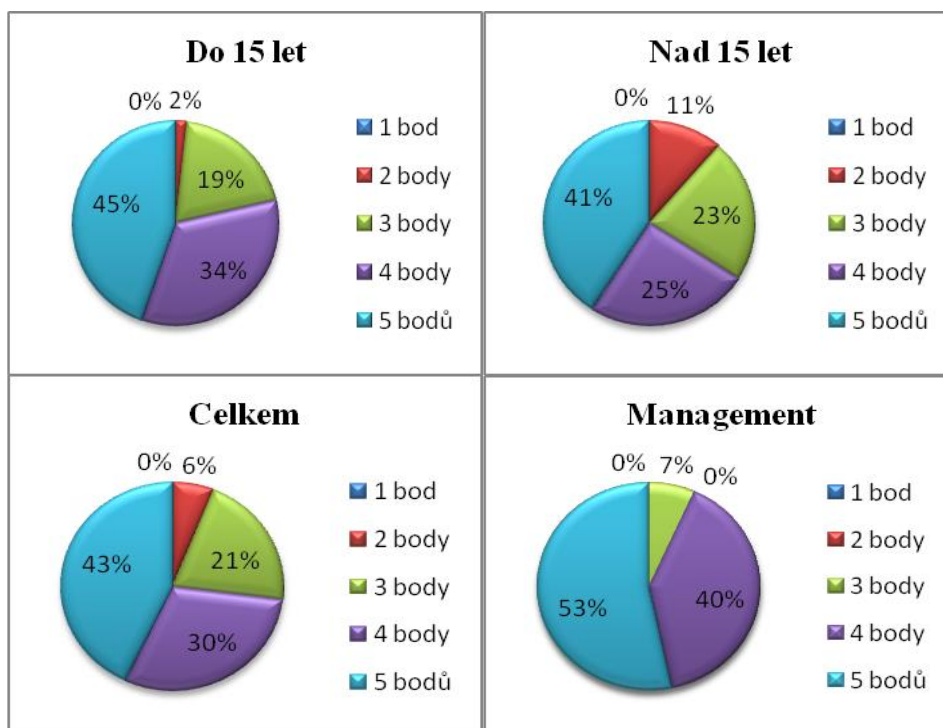
Příloha 7: Tabulkové a grafické vyhodnocení otázek z dotazníku

Hmotné stimuly: Otázka č. 1: Služební příjem

Tabulka 9: Hmotné stimuly – otázka č. 1

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	1	11	19	25	56	236	4,21	0,19
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	5	10	11	18	44	174	3,95	0,26
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	6	21	30	43	100	410	4,10	0,23
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	1	0	6	8	15	66	4,40	0,18

zdroj: vlastní práce

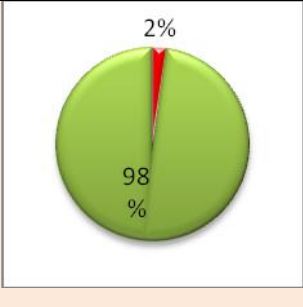
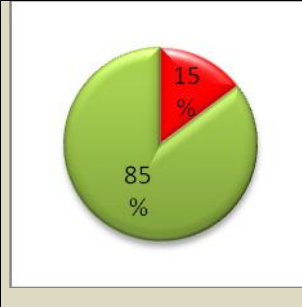


Obr. 5: Hmotné stimuly – otázka č. 1

zdroj: vlastní práce

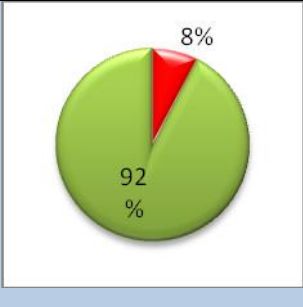
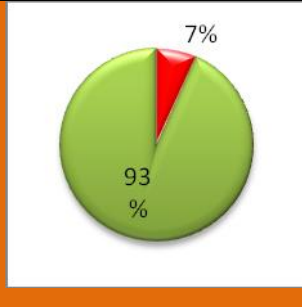
Hmotné stimuly: Otázka č. 1: Služební příjem

Tabulka 10: Hmotné stimuly – otázka č. 1

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
4,21	+	3,95	+	shoda	0,26	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 11: Hmotné stimuly – otázka č. 1

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
4,14	+	4,4	+	shoda	0,26	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

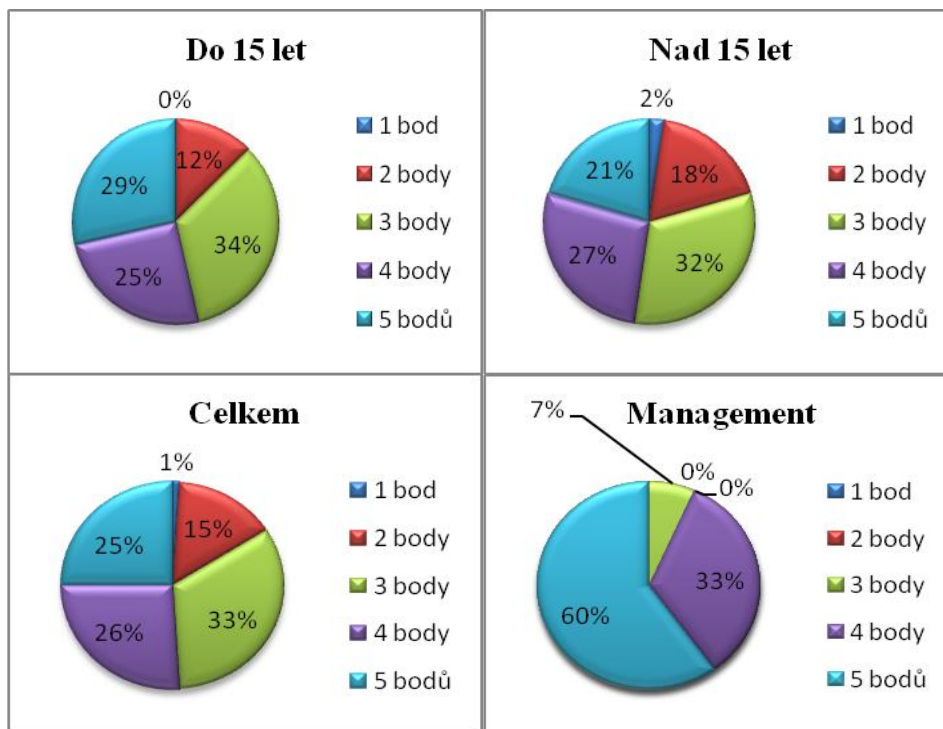
zdroj: vlastní práce

Hmotné stimuly: Otázka č. 2: Osobní příplatek

Tabulka 12: Hmotné stimuly – otázka č. 2

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	7	19	14	16	56	207	3,70	0,27
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
1	8	14	12	9	44	152	3,45	0,31
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
1	15	33	26	25	100	359	3,59	0,29
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
1	0	0	5	9	15	66	4,40	0,23

zdroj: vlastní práce





Obr. 6: Hmotné stimuly – otázka č. 2

zdroj: vlastní práce

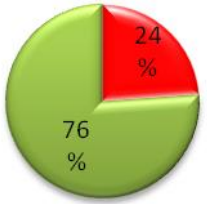

Hmotné stimuly: Otázka č. 2: Osobní příplatek

Tabulka 13: Hmotné stimuly – otázka č. 2

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,7	+	3,45	+	shoda	0,25	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 14: Hmotné stimuly – otázka č. 2

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,59	+	4,4	+	shoda	0,81	Částečně vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

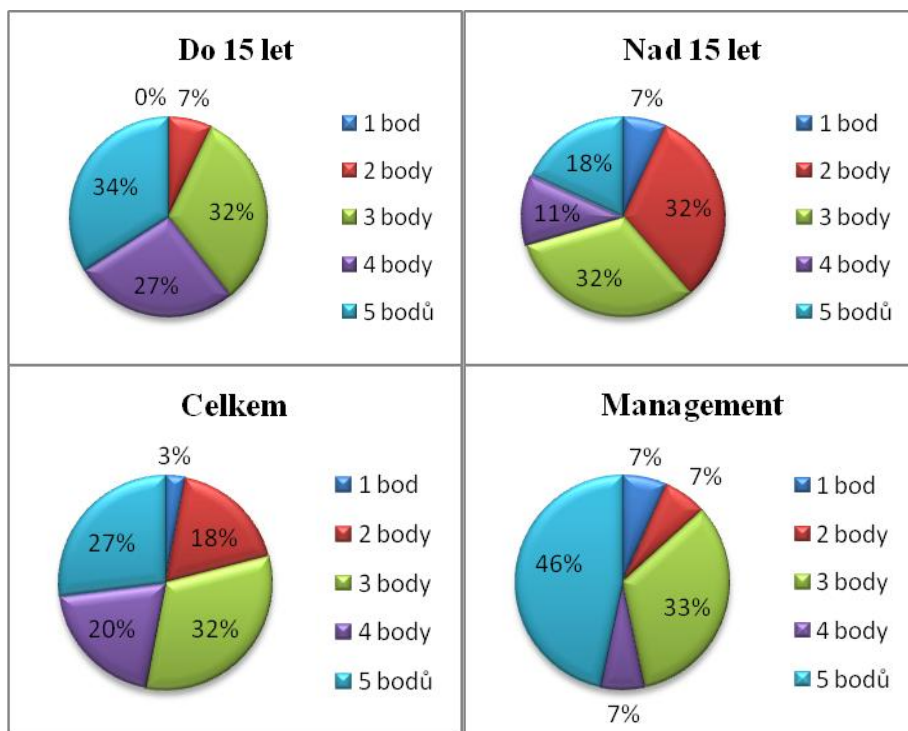
zdroj: vlastní práce

Hmotné stimuly: Otázka č. 3: Rizikový příplatek

Tabulka 15: Hmotné stimuly – otázka č. 3

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	4	18	15	19	56	217	3,88	0,25
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
3	14	14	5	8	44	133	3,02	0,40
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
3	18	32	20	27	100	350	3,50	0,33
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
1	1	5	1	7	15	57	3,80	0,34

zdroj: vlastní práce

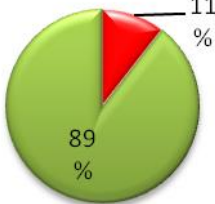
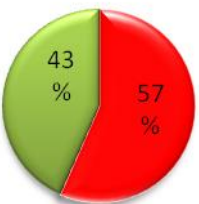


Obr. 7: Hmotné stimuly – otázka č. 3

zdroj: vlastní práce

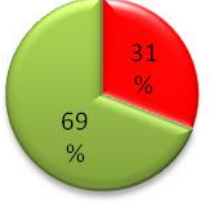
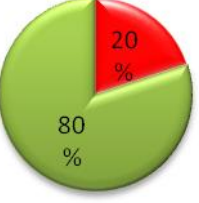
Hmotné stimuly: Otázka č. 3: Rizikový příplatek

Tabulka 16: Hmotné stimuly – otázka č. 3

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,88	+	3,02	-	neshoda	0,86	nevyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 17: Hmotné stimuly – otázka č. 3

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,5	+	3,8	+	shoda	0,3	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

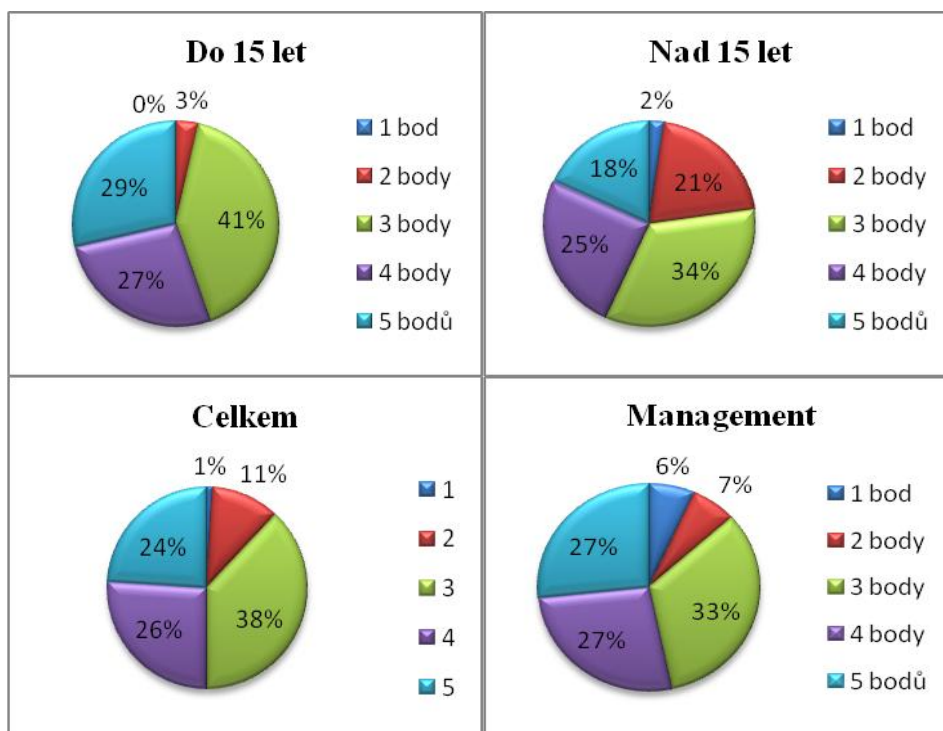
zdroj: vlastní práce

Hmotné stimuly: Otázka č. 4: Výsluhový příspěvek

Tabulka 18: Hmotné stimuly – otázka č. 4

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	2	23	15	16	56	213	3,80	0,24
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
1	9	15	11	8	44	148	3,36	0,32
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
1	11	38	26	24	100	361	3,61	0,28
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
1	1	5	4	4	15	55	3,67	0,31

zdroj: vlastní práce


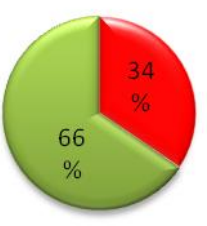


Obr. 8: Hmotné stimuly – otázka č. 4

zdroj: vlastní práce

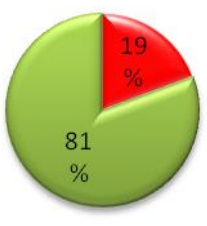
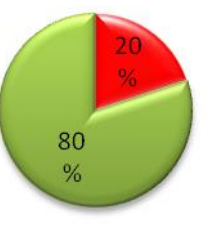
Hmotné stimuly: Otázka č. 4: Výsluhový příspěvek

Tabulka 19: Hmotné stimuly – otázka č. 4

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,8	+	3,36	+	neshoda	0,44	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 20: Hmotné stimuly – otázka č. 4

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,61	+	3,67	+	shoda	0,06	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

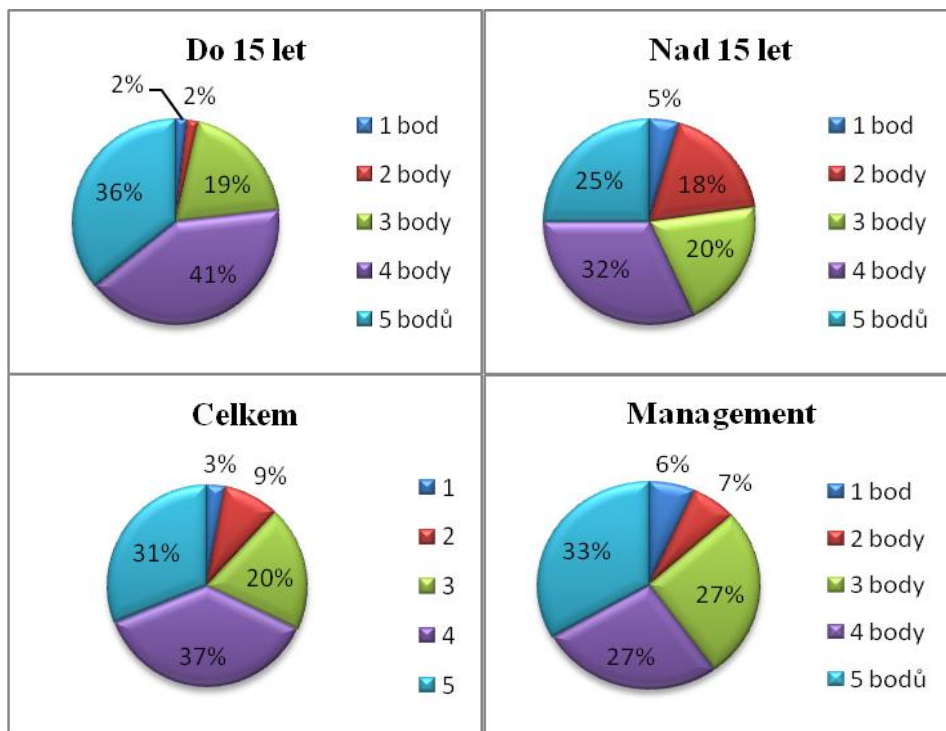
zdroj: vlastní práce

Hmotné stimuly: Otázka č. 5: Finanční odměna

Tabulka 21: Hmotné stimuly – otázka č. 5

A) Výkonní policisté do 15 let									
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů	Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient	
1	1	11	23	20	56	228	4,07	0,22	
B) Výkonní policisté nad 15 let									
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů	Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient	
2	8	9	14	11	44	156	3,55	0,33	
C) Výkonní policisté celkem									
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů	Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient	
3	9	20	37	31	100	384	3,84	0,28	
D) Management									
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů	Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient	
1	1	4	4	5	15	55	3,67	0,32	

zdroj: vlastní práce

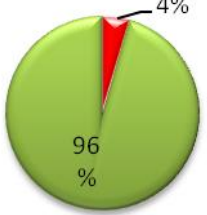
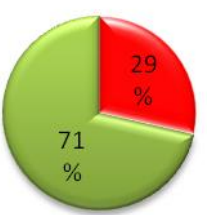


Obr. 9: Hmotné stimuly – otázka č. 5

zdroj: vlastní práce

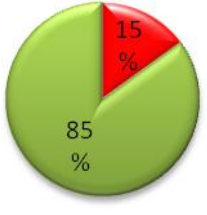
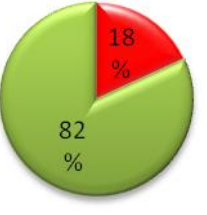
Hmotné stimuly: Otázka č. 5: Finanční odměna

Tabulka 22: Hmotné stimuly – otázka č. 5

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
4,07	+	3,55	+	shoda	0,52	Částečně vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 23: Hmotné stimuly – otázka č. 5

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,84	+	3,67	+	shoda	0,17	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

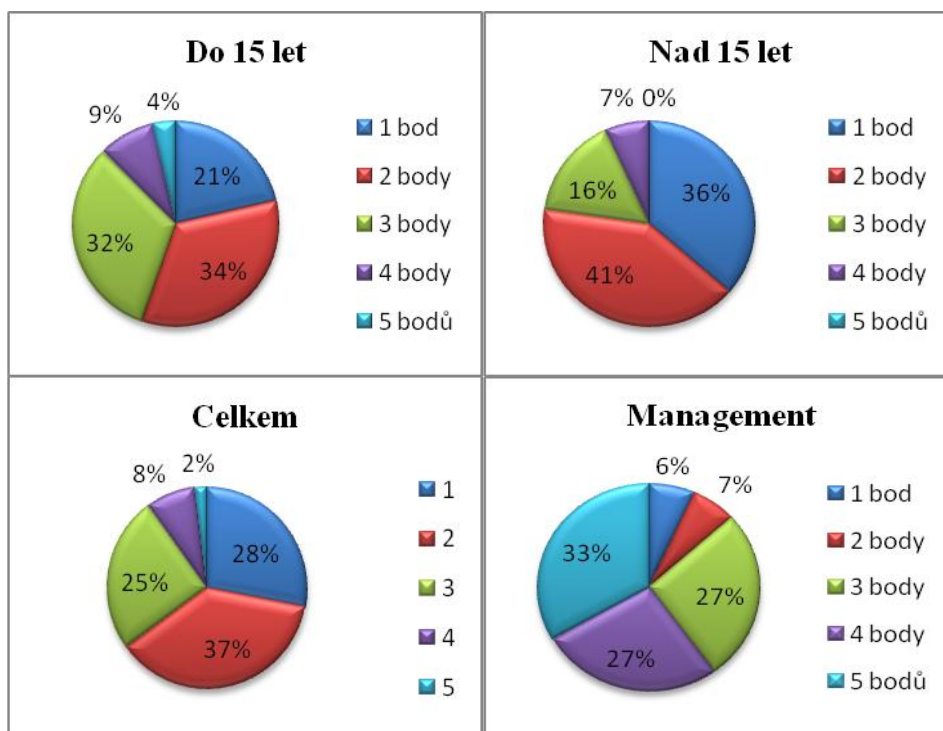
zdroj: vlastní práce

Hmotné stimuly: Otázka č. 6: Finanční trest

Tabulka 24: Hmotné stimuly – otázka č. 6

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
12	19	18	5	2	56	134	2,39	0,43
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
16	18	7	3	0	44	85	1,93	0,46
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
28	37	25	8	2	100	219	2,19	0,46
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
1	1	5	4	4	15	54	3,60	0,32

zdroj: vlastní práce





Obr. 10: Hmotné stimuly – otázka č. 6

zdroj: vlastní práce



Hmotné stimuly: Otázka č. 6: Finanční trest

Tabulka 25: Hmotné stimuly – otázka č. 6

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
2,39	-	1,93	-	shoda	0,46	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 26: Hmotné stimuly – otázka č. 6

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
2,19	-	3,6	+	neshoda	1,41	nevyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

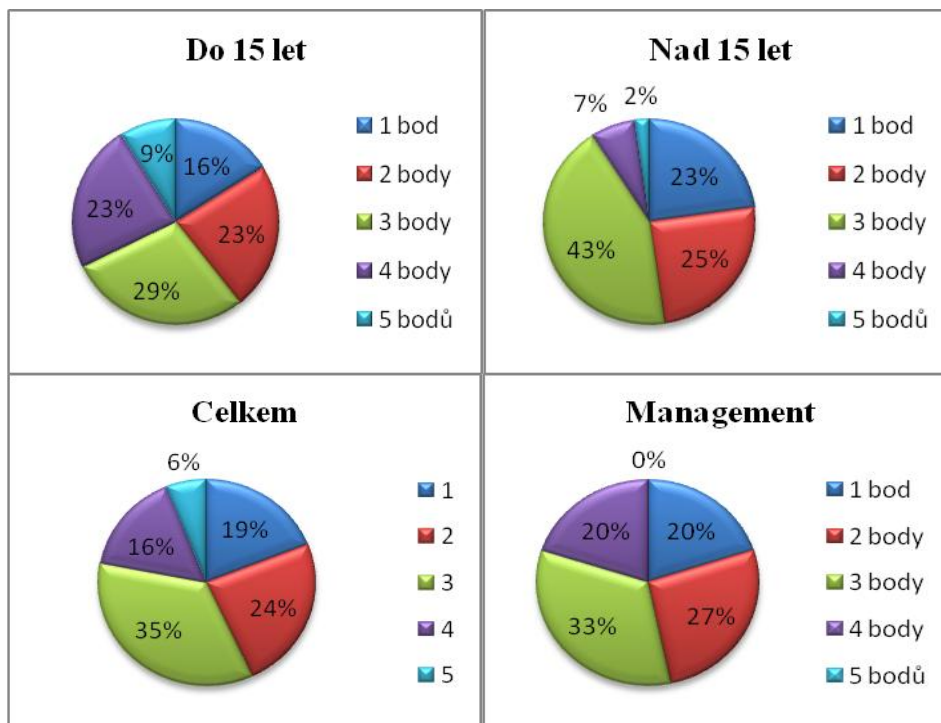
zdroj: vlastní práce

Hmotné stimuly: Otázka č. 7: Stravenky (FKSP)

Tabulka 27: Hmotné stimuly – otázka č. 7

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
9	13	16	13	5	56	160	2,86	0,42
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
10	11	19	3	1	44	106	2,41	0,41
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
19	24	35	16	6	100	266	2,66	0,43
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
3	4	5	3	0	15	38	2,53	0,40

zdroj: vlastní práce

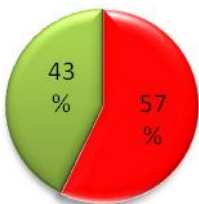



Obr. 11: Hmotné stimuly – otázka č. 7

zdroj: vlastní práce

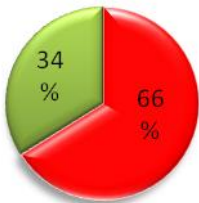
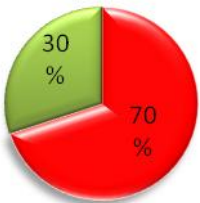
Hmotné stimuly: Otázka č. 7: Stravenky (FKSP)

Tabulka 28: Hmotné stimuly – otázka č. 7

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
2,86	-	2,41	-	shoda	0,45	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 29: Hmotné stimuly – otázka č. 7

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
2,66	-	2,53	-	shoda	0,13	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

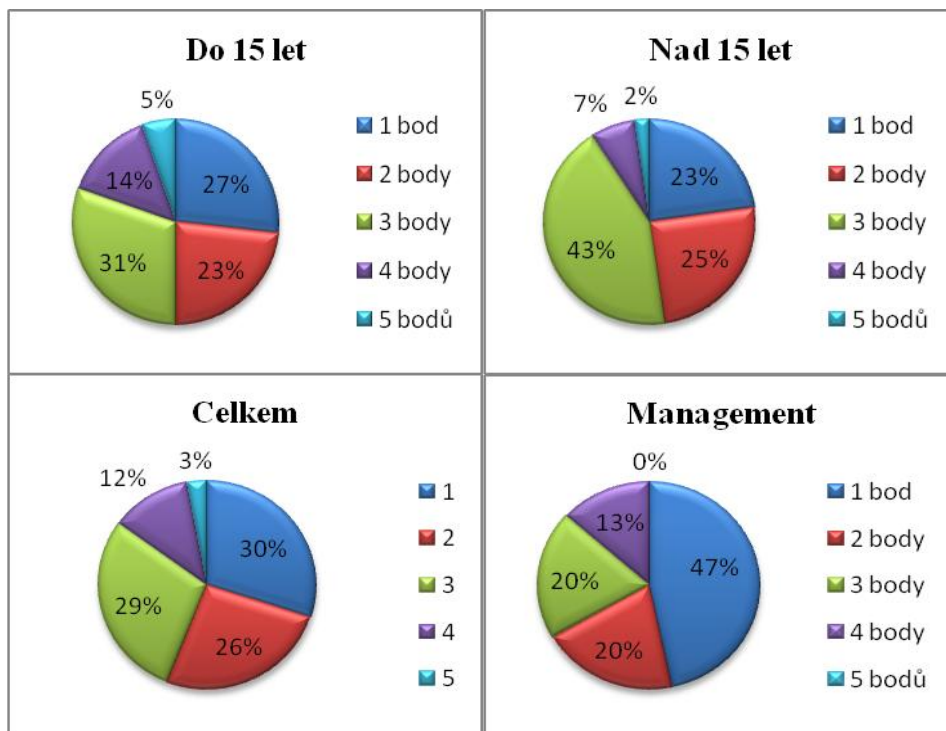
zdroj: vlastní práce

Hmotné stimuly: Otázka č. 8: Půjčky (FKSP)

Tabulka 30: Hmotné stimuly – otázka č. 8

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
15	13	17	8	3	56	139	2,48	0,48
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
15	13	12	4	0	44	93	2,11	0,47
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
30	26	29	12	3	100	232	2,32	0,48
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
7	3	3	2	0	15	30	2,00	0,55

zdroj: vlastní práce





Obr. 12: Hmotné stimuly – otázka č. 8

zdroj: vlastní práce

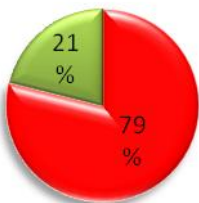

Hmotné stimuly: Otázka č. 8: Půjčky (FKSP)

Tabulka 31: Hmotné stimuly – otázka č. 8

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
2,48	-	2,11	-	shoda	0,37	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 32: Hmotné stimuly – otázka č. 8

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
2,32	-	2	-	shoda	0,32	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

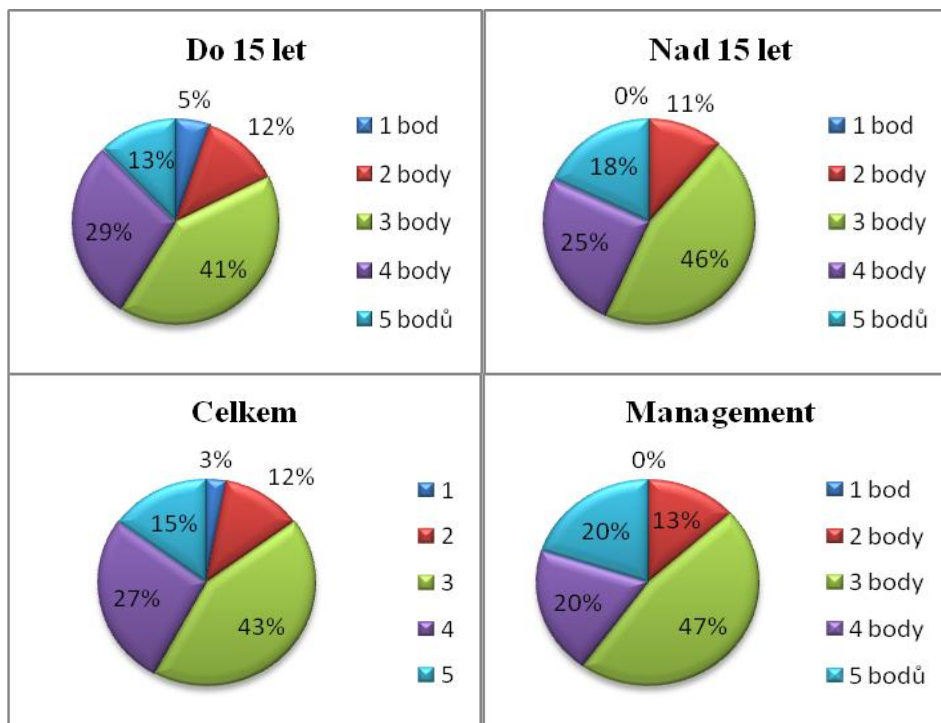
zdroj: vlastní práce

Sociální stimuly: Otázka č. 9: Společenská prestiž

Tabulka 33: Sociální stimuly – otázka č. 9

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
3	7	23	16	7	56	185	3,30	0,31
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	5	20	11	8	44	154	3,50	0,26
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
3	12	43	27	15	100	339	3,39	0,29
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	2	7	3	3	15	52	3,47	0,28

zdroj: vlastní práce


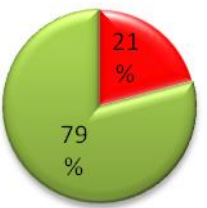


Obr. 13: Sociální stimuly – otázka č. 9

zdroj: vlastní práce

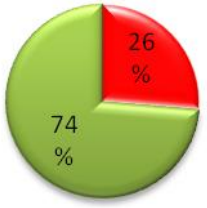
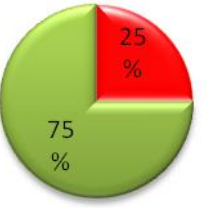
Sociální stimuly: Otázka č. 9: Společenská prestiž

Tabulka 34: Sociální stimuly – otázka č. 9

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,3	+	3,5	+	shoda	0,2	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 35: Sociální stimuly – otázka č. 9

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,39	+	3,47	+	shoda	0,32	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

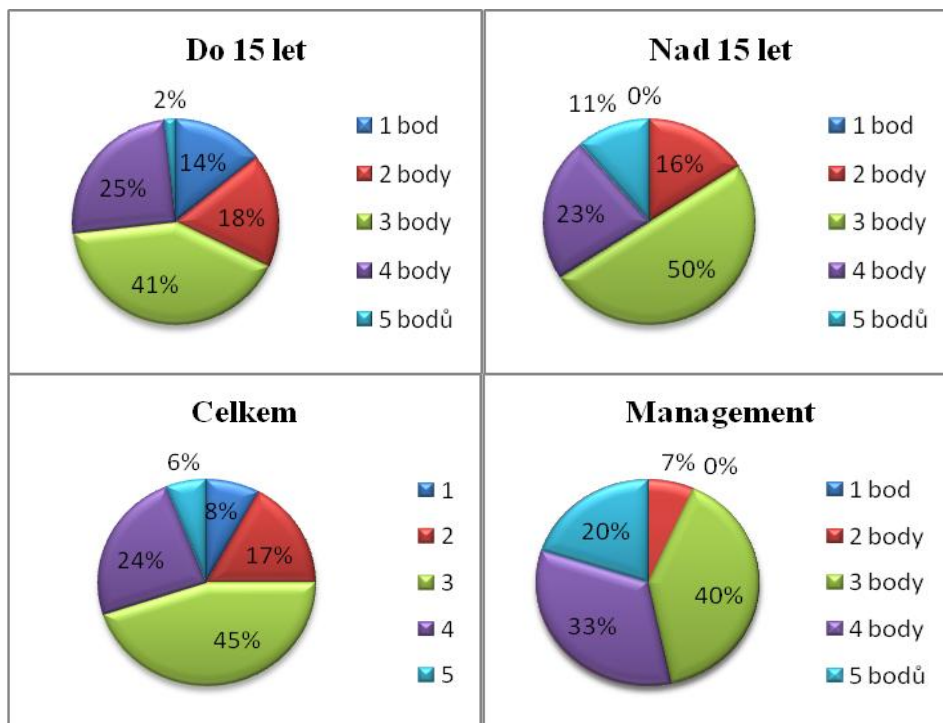
zdroj: vlastní práce

Sociální stimuly: Otázka č. 10: Má práce mi dává pocit jistoty a sociálního bezpečí

Tabulka 36: Sociální stimuly – otázka č. 10

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
8	10	23	14	1	56	158	2,82	0,36
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	7	22	10	5	44	145	3,30	0,26
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
8	17	45	24	6	100	303	3,03	0,32
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
1	0	6	5	3	15	54	3,60	0,28

zdroj: vlastní práce

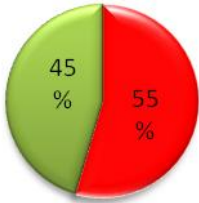
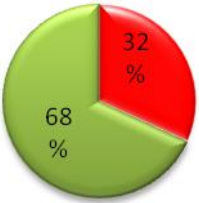


Obr. 14: Sociální stimuly – otázka č. 10

zdroj: vlastní práce

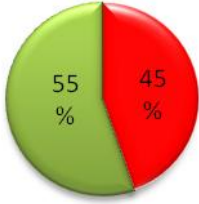
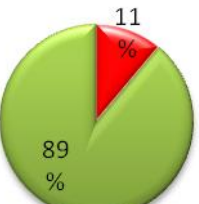
Sociální stimuly: Otázka č. 10: Má práce mi dává pocit jistoty a sociálního bezpečí

Tabulka 37: Sociální stimuly – otázka č. 10

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
2,82	-	3,3	+	neshoda	0,48	Částečně vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 38: Sociální stimuly – otázka č. 10

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,03	+	3,6	+	shoda	0,57	Částečně vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

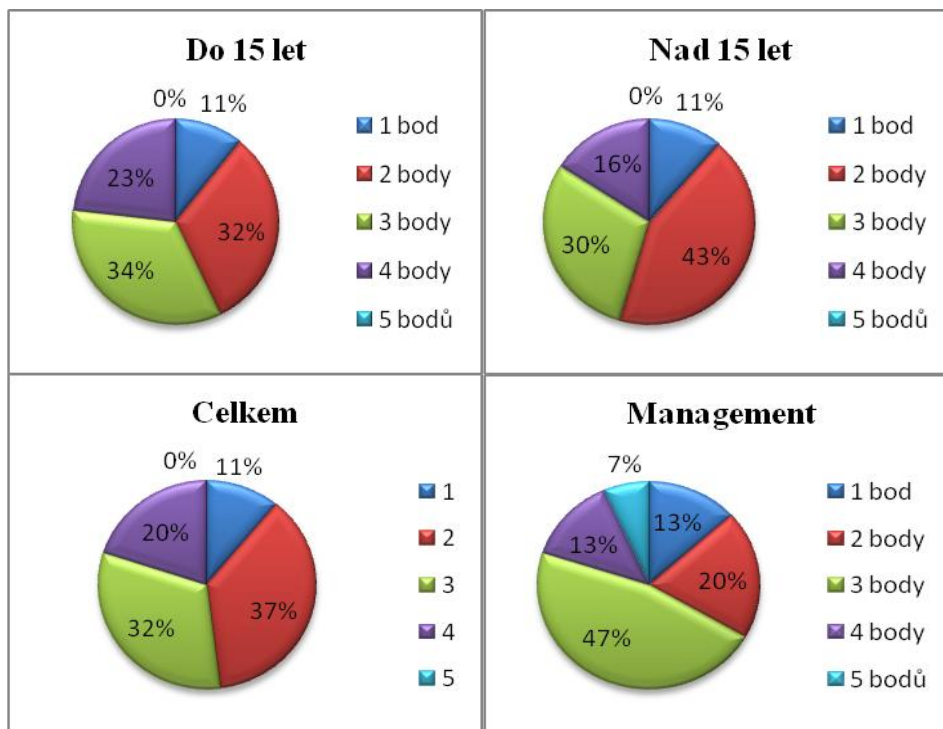
zdroj: vlastní práce

Sociální stimuly: Otázka č. 11: Kariérní postup

Tabulka 39: Sociální stimuly – otázka č. 11

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
6	18	19	13	0	56	151	2,70	0,35
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
5	19	13	7	0	44	110	2,50	0,36
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
11	37	32	20	0	100	261	2,61	0,35
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
2	3	7	2	1	15	42	2,80	0,37

zdroj: vlastní práce





Obr. 15: Sociální stimuly – otázka č. 11

zdroj: vlastní práce


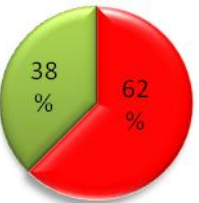
Sociální stimuly: Otázka č. 11: Kariérní postup

Tabulka 40: Sociální stimuly – otázka č. 11

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
2,7	-	2,5	-	shoda	0,2	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 41: Sociální stimuly – otázka č. 11

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
2,61	-	2,8	-	shoda	0,19	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

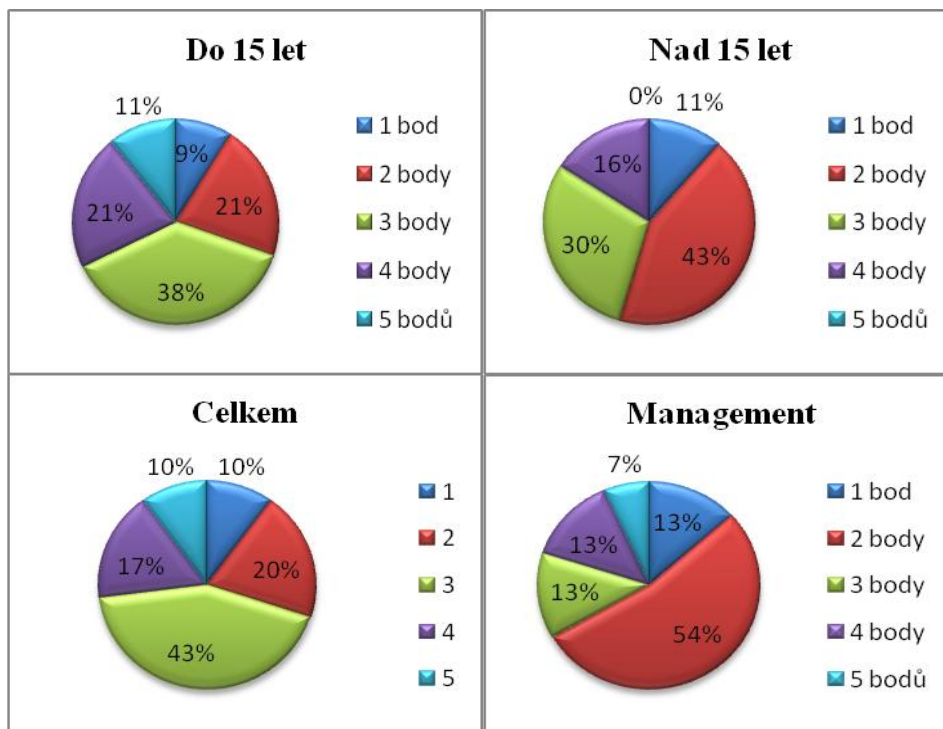
zdroj: vlastní práce

Sociální stimuly: Otázka č. 12: Kvalita výstrojních a výzbrojních součástí

Tabulka 42: Sociální stimuly – otázka č. 12

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
5	12	21	12	6	56	170	3,04	0,36
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
5	8	22	5	4	44	127	2,89	0,36
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
10	20	43	17	10	100	297	2,97	0,36
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
2	8	2	2	1	15	37	2,47	0,44

zdroj: vlastní práce

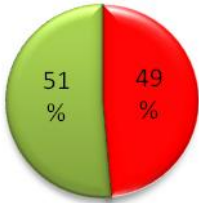
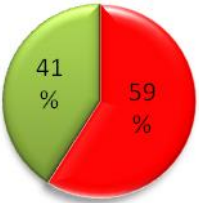


Obr. 16: Sociální stimuly – otázka č. 12

zdroj: vlastní práce

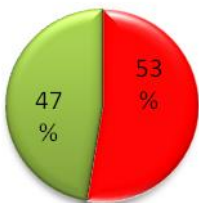

Sociální stimuly: Otázka č. 12: Kvalita výstrojních a výzbrojních součástí

Tabulka 43: Sociální stimuly – otázka č. 12

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,04	+	2,89	-	neshoda	0,15	Částečně vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 44: Sociální stimuly – otázka č. 12

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
2,97	-	2,47	-	shoda	0,5	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

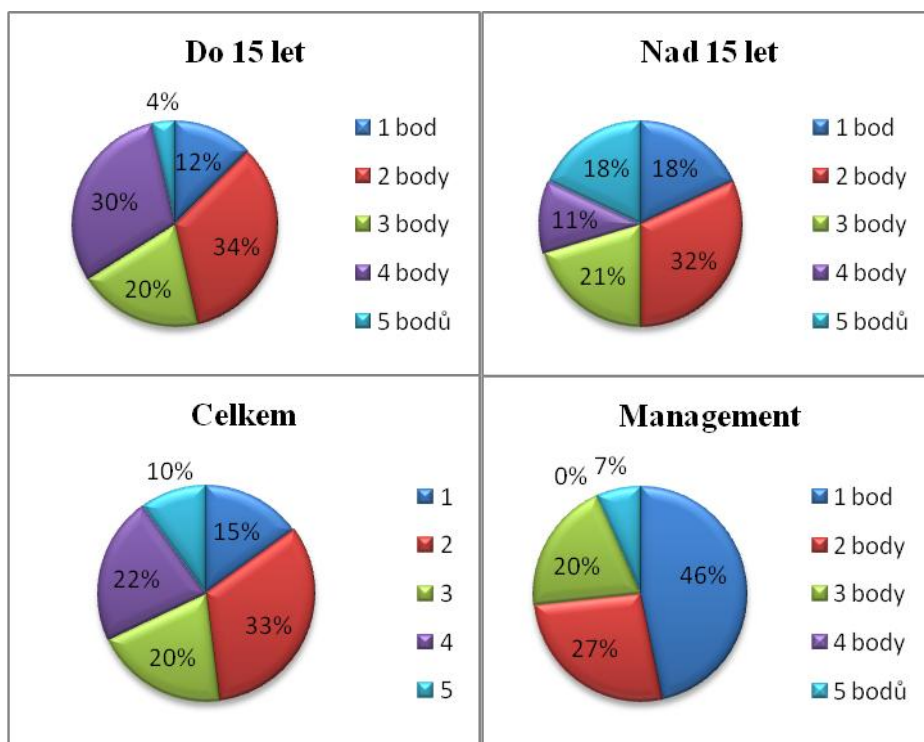
zdroj: vlastní práce

Sociální stimuly: Otázka č. 13: Provoz rehabilitačního zařízení – sauna, posilovna (FKSP)

Tabulka 45: Sociální stimuly – otázka č. 13

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
7	19	11	17	2	56	156	2,79	0,40
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
8	14	9	5	8	44	123	2,80	0,49
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
15	33	20	22	10	100	279	2,79	0,43
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
7	4	3	0	1	15	29	1,93	0,58

zdroj: vlastní práce

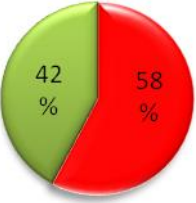
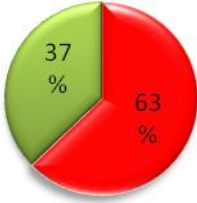


Obr. 17: Sociální stimuly – otázka č. 13

zdroj: vlastní práce

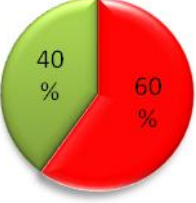
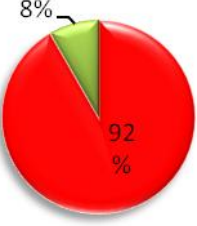
Sociální stimuly: Otázka č. 13: Provoz rehabilitačního zařízení – sauna, posilovna (FKSP)

Tabulka 46: Sociální stimuly – otázka č. 13

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby				
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi	Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
2,79	-	2,8	-	shoda	0,01	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 47: Sociální stimuly – otázka č. 13

C) A + B		D) management				
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi	Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
2,97	-	1,93	-	shoda	0,86	Částečně vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

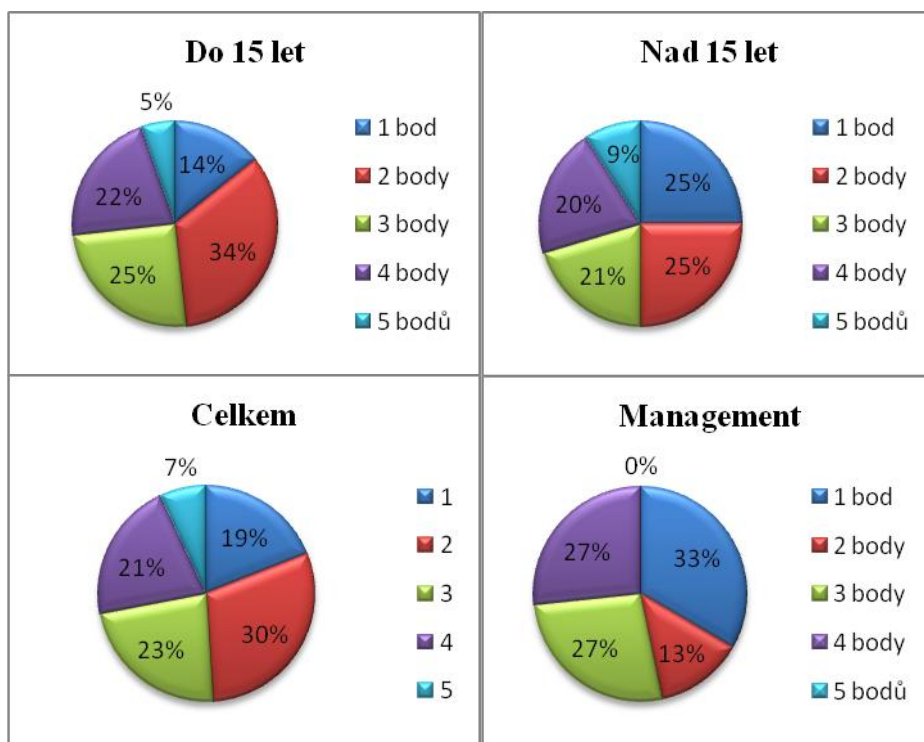
zdroj: vlastní práce

Sociální stimuly: Otázka č. 14: Příspěvky na kulturu, tělovýchovu, sportovní akce – bowling, divadla atd. (FKSP)

Tabulka 48: Sociální stimuly – otázka č. 14

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
8	19	14	12	3	56	151	2,70	0,41
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
11	11	9	9	4	44	116	2,64	0,49
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
19	30	23	21	7	100	267	2,67	0,44
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
5	2	4	4	0	15	37	2,47	0,49

zdroj: vlastní práce

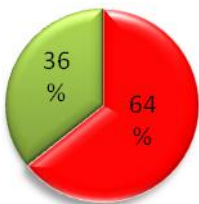
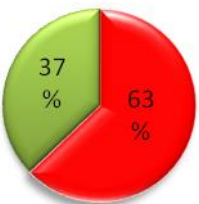


Obr. 18: Sociální stimuly – otázka č. 14

zdroj: vlastní práce

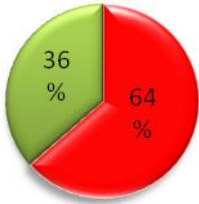

Sociální stimuly: Otázka č. 14: Příspěvky na kulturu, tělovýchovu, sportovní akce – bowling, divadla atd. (FKSP)

Tabulka 49: Sociální stimuly – otázka č. 14

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby				
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi	Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
2,7	-	2,64	-	shoda	0,06	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 50: Sociální stimuly – otázka č. 14

C) A + B		D) management				
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi	Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
2,67	-	2,47	-	shoda	0,2	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

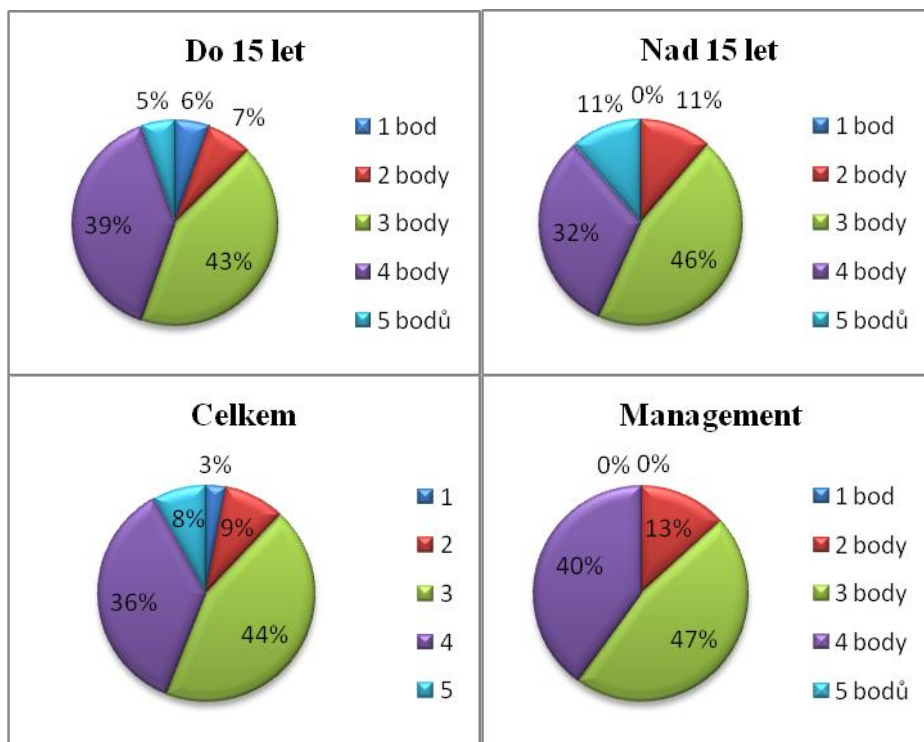
zdroj: vlastní práce

Morální stimuly: Otázka č. 15: Loajálnost k zaměstnavateli

Tabulka 51: Morální stimuly: Otázka č. 15

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
3	4	24	22	3	56	186	3,32	0,27
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	5	20	14	5	44	151	3,43	0,24
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
3	9	44	36	8	100	337	3,37	0,26
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	2	7	6	0	15	49	3,27	0,21

zdroj: vlastní práce


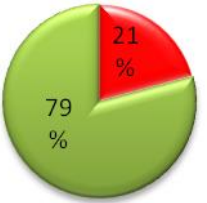


Obr. 19: Morální stimuly – otázka č. 15

zdroj: vlastní práce

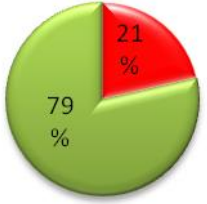

Morální stimuly: Otázka č. 15: Loajálnost k zaměstnavateli

Tabulka 52: Morální stimuly: Otázka č. 15

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,32	+	3,43	+	shoda	0,11	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 53: Morální stimuly: Otázka č. 15

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,37	+	3,27	+	shoda	0,2	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

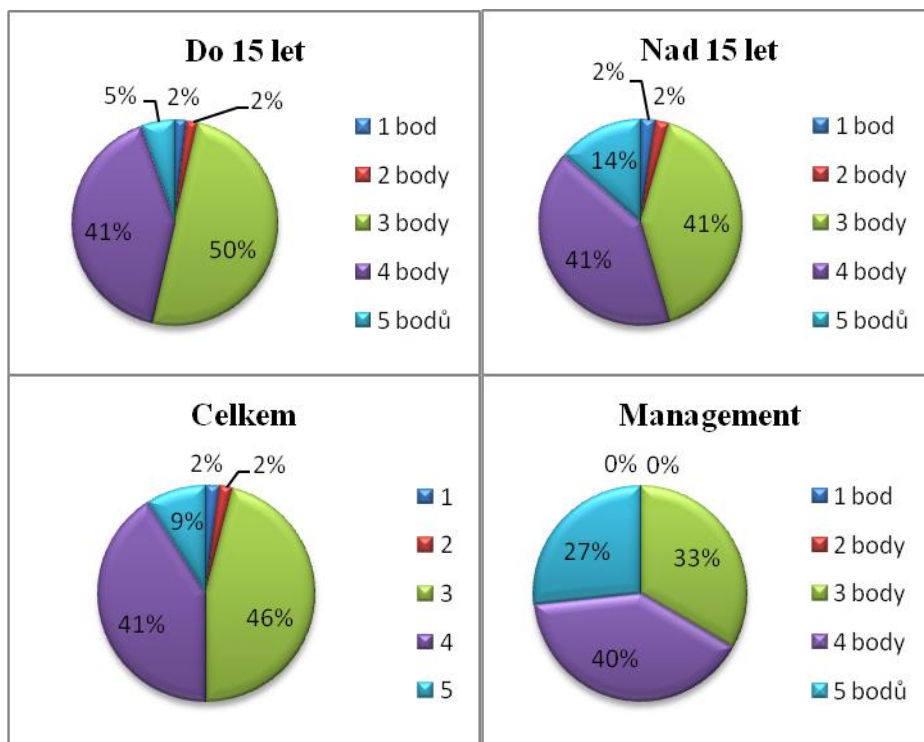
zdroj: vlastní práce

Morální stimuly: Otázka č. 16: Má práce je zajímavá a uspokojuje mě

Tabulka 54: Morální stimuly: Otázka č. 16

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
1	1	28	23	3	56	194	3,46	0,20
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
1	1	18	18	6	44	159	3,61	0,23
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
2	2	46	41	9	100	353	3,53	0,22
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	0	5	6	4	15	59	3,93	0,20

zdroj: vlastní práce

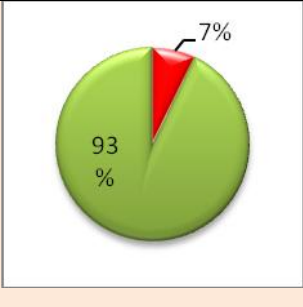
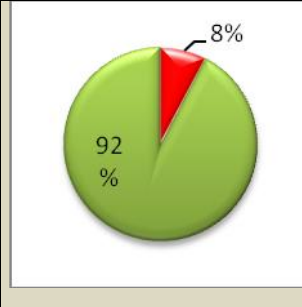


Obr. 20: Morální stimuly – otázka č. 16

zdroj: vlastní práce

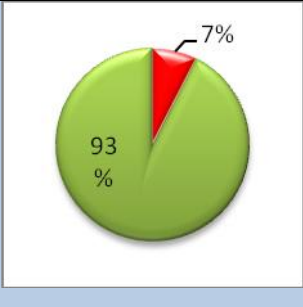
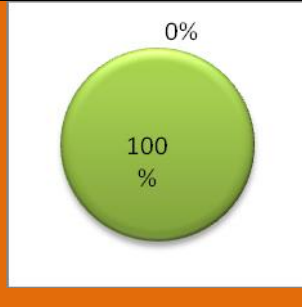
Morální stimuly: Otázka č. 16: Má práce je zajímavá a uspokojuje mě

Tabulka 55: Morální stimuly: Otázka č. 16

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,46	+	3,61	+	shoda	0,15	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 56: Morální stimuly: Otázka č. 16

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,53	+	3,93	+	shoda	0,4	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

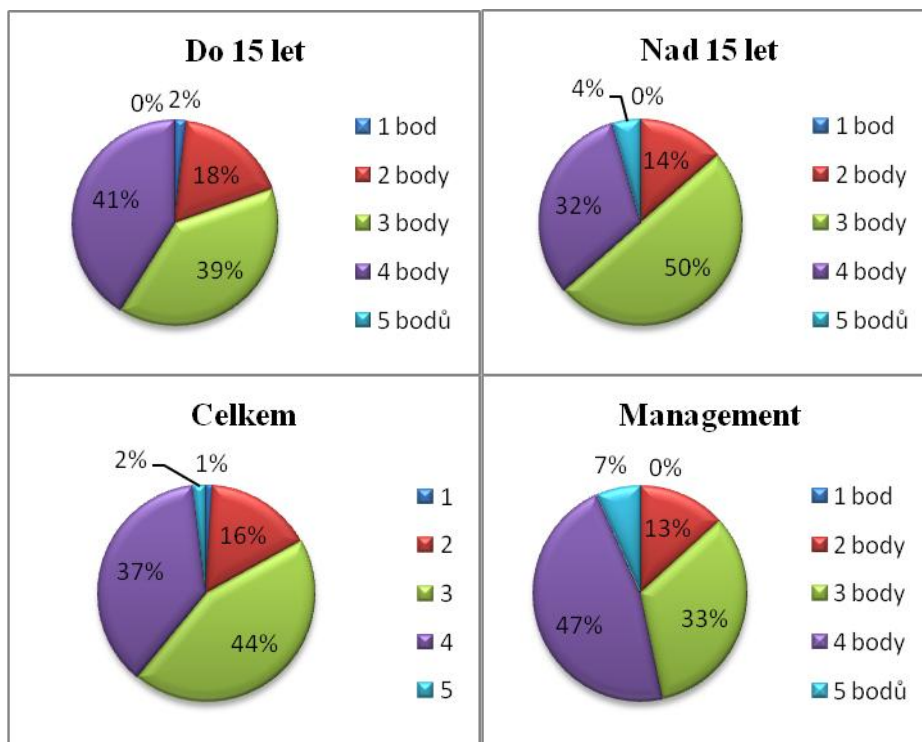
zdroj: vlastní práce

Morální stimuly: Otázka č. 17: Potřeba uznání v kolektivu

Tabulka 57: Morální stimuly: Otázka č. 17

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
1	10	22	23	0	56	179	3,20	0,25
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	6	22	14	2	44	144	3,27	0,23
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
1	16	44	37	2	100	323	3,23	0,24
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	2	5	7	1	15	52	3,47	0,23

zdroj: vlastní práce

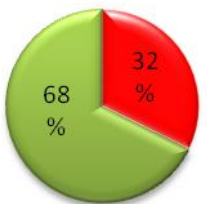
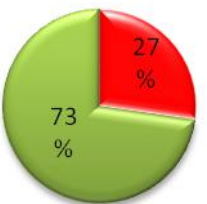


Obr. 21: Morální stimuly – otázka č. 17

zdroj: vlastní práce


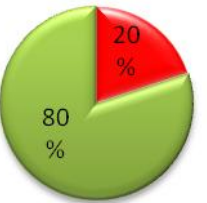
Morální stimuly: Otázka č. 17: Potřeba uznání v kolektivu

Tabulka 58: Morální stimuly: Otázka č. 17

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,2	+	3,27	+	shoda	0,07	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 59: Morální stimuly: Otázka č. 17

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,23	+	3,47	+	shoda	0,24	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

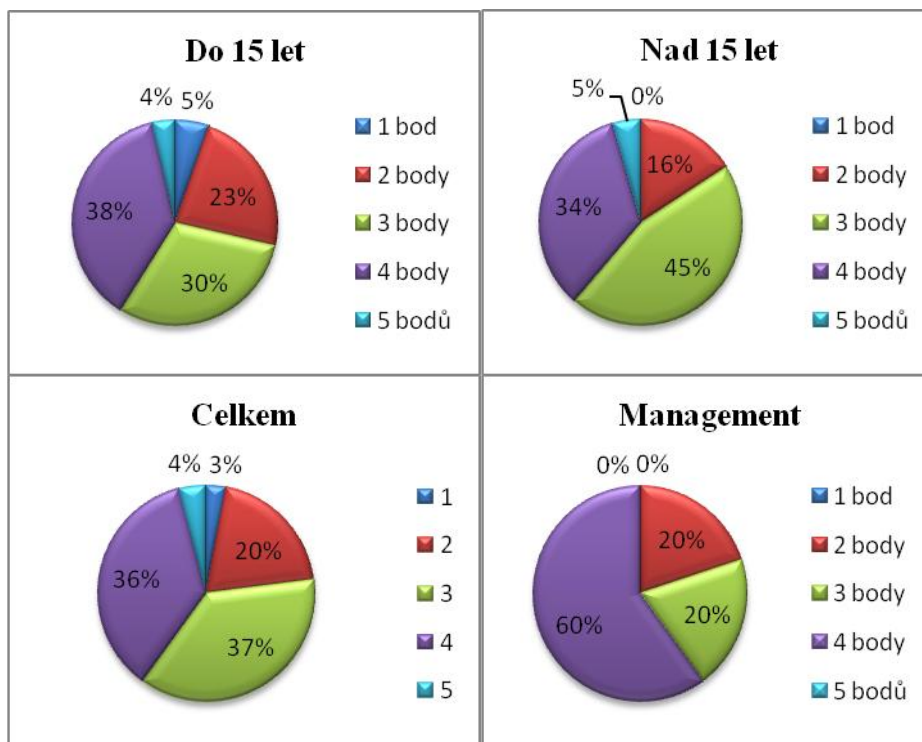
zdroj: vlastní práce

Morální stimuly: Otázka č. 18: Možnost sebezvzdělávání

Tabulka 60: Morální stimuly: Otázka č. 18

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
3	13	17	21	2	56	174	3,11	0,31
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	7	20	15	2	44	144	3,27	0,24
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
3	20	37	36	4	100	318	3,18	0,28
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	3	3	9	0	15	51	3,40	0,24

zdroj: vlastní práce

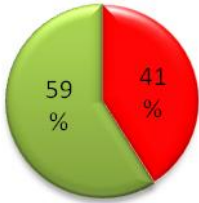
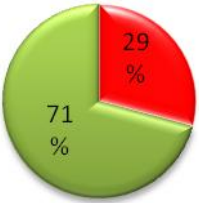


Obr. 22: Morální stimuly – otázka č. 18

zdroj: vlastní práce


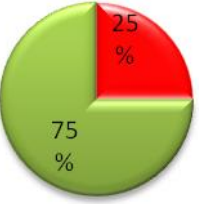
Morální stimuly: Otázka č. 18: Možnost sebezvzdělávání

Tabulka 61: Morální stimuly: Otázka č. 18

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,11	+	3,27	+	shoda	0,16	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 62: Morální stimuly: Otázka č. 18

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,18	+	3,4	+	shoda	0,22	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

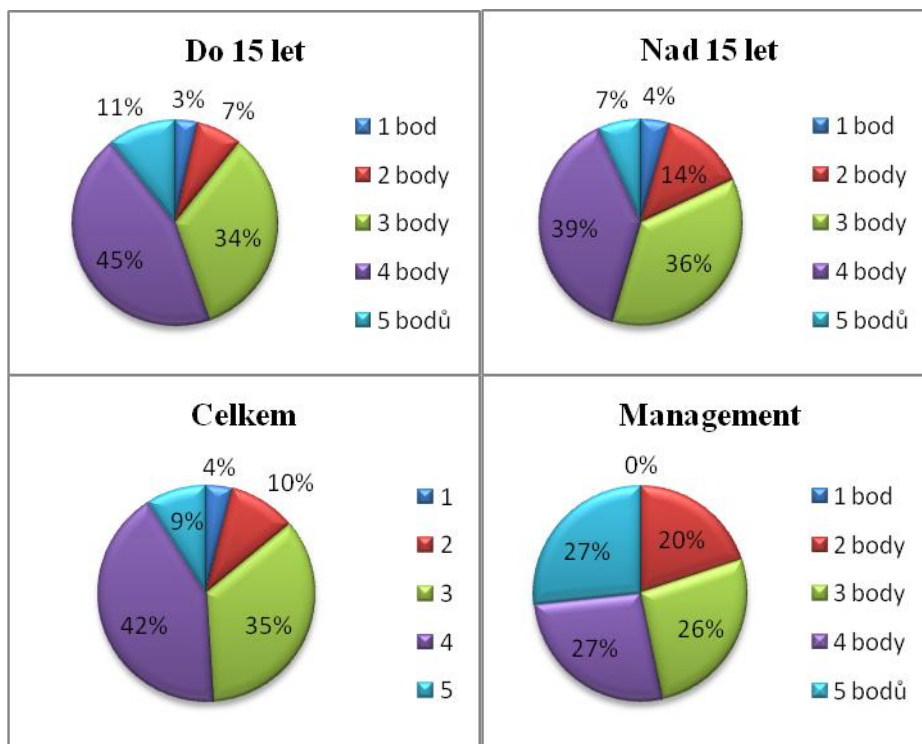
zdroj: vlastní práce

Morální stimuly: Otázka č. 19: Pochvala či uznání nadřízeného

Tabulka 63: Morální stimuly: Otázka č. 19

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
2	4	19	25	6	56	197	3,52	0,26
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
2	6	16	17	3	44	145	3,30	0,29
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
4	10	35	42	9	100	342	3,42	0,27
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
0	3	4	4	4	15	54	3,60	0,30

zdroj: vlastní práce





Obr. 23: Morální stimuly – otázka č. 19

zdroj: vlastní práce


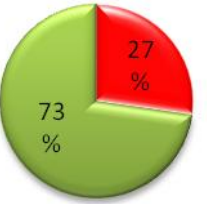
Morální stimuly: Otázka č. 19: Pochvala či uznání nadřízeného

Tabulka 64: Morální stimuly: Otázka č. 19

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,52	+	3,3	+	shoda	0,22	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 65: Morální stimuly: Otázka č. 19

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
3,42	+	3,6	+	shoda	0,18	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

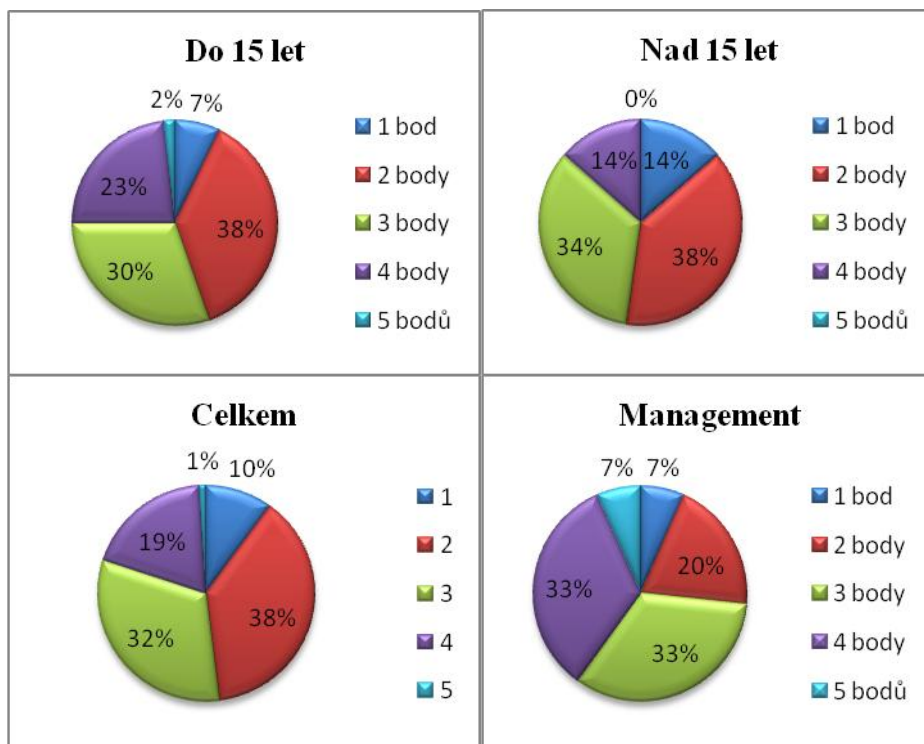
zdroj: vlastní práce

Morální stimuly: Otázka č. 20: Ústní výtka od nadřízeného či od kolegů

Tabulka 66: Morální stimuly: Otázka č. 20

A) Výkonní policisté do 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
4	21	17	13	1	56	154	2,75	0,38
B) Výkonní policisté nad 15 let					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
6	17	15	6	0	44	109	2,48	0,36
C) Výkonní policisté celkem					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
10	38	32	19	1	100	263	2,63	0,37
D) Management					Počet respondentů	Celkový počet	VAP	Variační koeficient
1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů				
1	3	5	5	1	15	47	3,13	0,33

zdroj: vlastní práce

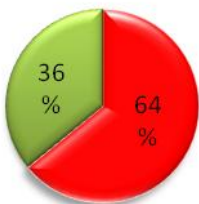



Obr. 24: Morální stimuly – otázka č. 20

zdroj: vlastní práce


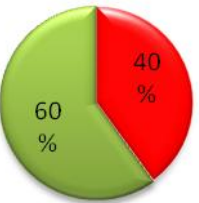
Morální stimuly: Otázka č. 20: Ústní výtka od nadřízeného či od kolegů

Tabulka 67: Morální stimuly: Otázka č. 20

A) do 15 let služby		B) nad 15 let služby		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
2,75	-	2,48	-	shoda	0,27	vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Tabulka 68: Morální stimuly: Otázka č. 20

C) A + B		D) management		Hodnotový rozdíl	Rozdíl VAP	Výsledek šetření
VAP	Hodnota odpovědi	VAP	Hodnota odpovědi			
2,63	-	3,13	+	neshoda	0,5	Částečně vyhovující
Procentuální zastoupení odpovědí červené pole - odpovědi se slabým motivačním účinkem (1, 2) zelené pole - odpovědi se silným motivačním účinkem (4, 5)						
						

zdroj: vlastní práce

Příloha 8: Vyhodnocovací závěrečné tabulky

Tabulka 69: Síla stimulů u výkonných policistů od nejsilnějšího po nejslabší dle hodnoty VAP

Pořadí	Stimuly	Otázka a číslo	VAP	σ	V
1	Služební příjem	1	4,10	0,93	0,23
2	Finanční odměna	5	3,84	1,06	0,27
3	Výsluhový příspěvek	4	3,61	0,99	0,28
4	Osobní příplatek	2	3,59	1,05	0,29
5	Má práce je zajímavá a uspokojuje mě	16	3,53	0,77	0,22
6	Rizikový příplatek	3	3,5	1,15	0,33
7	Pochvala či uznání nadřízeného	19	3,42	0,93	0,27
8	Společenská prestiž	9	3,39	0,98	0,29
9	Loajálnost k zaměstnavateli	15	3,37	0,87	0,26
10	Potřeba uznání kolektivu	17	3,23	0,77	0,24
11	Možnost sebevzdělávání	18	3,18	0,89	0,28
12	Pocit jistoty a sociálního bezpečí	10	3,03	0,98	0,32
13	Kvalita výstrojních a výzbrojních součástí	12	2,97	1,08	0,36
14	Provoz rehabilitačního zařízení	13	2,97	1,23	0,44
15	Příspěvek na kulturu, tělovýchovu, ...	14	2,67	1,20	0,45
16	Stravenky	7	2,66	1,13	0,43
17	Ústní výtka od nadřízeného či od kolegů	20	2,63	0,93	0,36
18	Kariérní postup	11	2,61	0,93	0,35
19	Půjčky	8	2,32	1,11	0,48
20	Finanční trest	6	2,19	0,99	0,45
Legenda:	VAP - vážený aritmetický průměr σ – směrodatná odchylka V – variační koeficient				

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 70: Síla stimulů u výkonných policistů dle představy managementu od nejsilnějšího po nejslabší dle hodnoty VAP

Pořadí	Stimuly	Otázka číslo	VAP	σ	V
1	Služební příjem	1	4,4	0,80	0,18
2	Osobní příplatek	2	4,4	1,01	0,23
3	Má práce je zajímavá a uspokojuje mě	16	3,93	0,77	0,20
4	Rizikový příplatek	3	3,8	1,28	0,34
5	Finanční odměna	5	3,67	1,18	0,32
6	Výsluhový příspěvek	4	3,67	1,16	0,31
7	Pochvala či uznání nadřízeného	19	3,6	1,08	0,30
8	Pocit jistoty a sociálního bezpečí	10	3,6	1,02	0,28
9	Finanční trest	6	3,6	1,14	0,32
10	Společenská prestiž	9	3,47	1,96	0,26
11	Potřeba uznání kolektivu	17	3,47	0,81	0,23
12	Možnost sebevzdělávání	18	3,4	0,75	0,24
13	Loajálnost k zaměstnavateli	15	3,27	0,68	0,21
14	Ústní výtka od nadřízeného či od kolegů	20	3,13	1,02	0,33
15	Kariérní postup	11	2,8	1,05	0,37
16	Stravenky	7	2,53	1,02	0,40
17	Kvalita výstrojních a výzbrojních součástí	12	2,47	1,09	0,44
18	Příspěvek na kulturu, tělovýchovu, ...	14	2,47	1,20	0,48
19	Půjčky	8	2	1,09	0,55
20	Provoz rehabilitačního zařízení	13	1,93	1,12	0,58
Legenda:	VAP – vážený aritmetický průměr σ – směrodatná odchylka V – variační koeficient				

Zdroj: Vlastní práce

Tabulka 71: Výše rozdílu VAP u výkonných policistů a dle představy managementu u jednotlivých stimulů od největšího po nejmenší

Pořadí	Stimuly	Otázka číslo	Rozdíl VAP
1	Finanční trest	6	1,41
2	Provoz rehabilitačního zařízení	13	0,86
3	Osobní příplatek	2	0,81
4	Pocit jistoty a sociálního bezpečí	10	0,57
5	Kvalita výstrojních a výzbrojních součástí	12	0,5
6	Ústní výtka od nadřízeného či od kolegů	20	0,5
7	Má práce je zajímavá a uspokojuje mě	16	0,4
8	Společenská prestiž	9	0,32
9	Půjčky	8	0,32
10	Rizikový příplatek	3	0,3
11	Služební příjem	1	0,26
12	Potřeba uznání kolektivu	17	0,24
13	Možnost sebevzdělávání	18	0,22
14	Loajálnost k zaměstnavateli	15	0,2
15	Příspěvek na kulturu, tělovýchovu, ...	14	0,2
16	Kariérní postup	11	0,19
17	Pochvala či uznání nadřízeného	19	0,18
18	Finanční odměna	5	0,17
19	Stravenky	7	0,13
20	Výsluhový příspěvek	4	0,06
Legenda:	VAP – vážený aritmetický průměr		

Zdroj: Vlastní práce

Příloha 9: Dotazník

Dotazník

Vážený kolego, vážená kolegyně,
rád bych Tě požádal o několik minut věnovaných vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní. Jeho účelem je zmapovat výši Tvé pracovní motivace na dané motivační stimuly, či v případě že jsi řídicím pracovníkem, zmapovat Tvůj odhad motivace u Tvých podřízených. Cílem je odhalit shody či rozpory ve vnímání u jednotlivých motivačních stimulů.

Výsledky dotazníkového šetření budou analyzovány a následně zakomponovány do praktické části mé diplomové práce s názvem „Úroveň motivačního procesu jako způsob vedení lidí“.

Prosím, o samostatné a odpovědné vyplnění následujících otázek. Vyplněný dotazník zašli na pracoviště Oddělení služební přípravy ÚO Tábor.

Předem Ti velmi děkuji za spolupráci a přeji příjemný den.
S poděkováním Jan Pelc - kontakt 238 203 – 238 204

Informativní část

Zaškrtněte křížkem prosím, pouze jednu odpověď

1. Pohlaví:

- Muž
- Žena

2. U Policie jsem zaměstnán/a:

- do 15 let
- nad 15 let

3. Pracuji na pozici

- Výkonný policista - (bez řídicí činnosti – nemám příplatek za vedení lidí a nemám podřízené)
- Řídicí pracovník - (mám příplatek za vedení lidí a mám podřízené)

Zjišťovací část

A – vyplní řídicí pracovník s ohledem na to, jak si myslí, že tento stimul motivuje jeho podřízené (část B již nevyplňuje)

B - vyplní výkonný pracovník s ohledem na to, jak jeho samotného tento stimul motivuje (část A nevyplňuje)

Odpovědi u otázek jsou v rozmezí 1 – 5.

Odpověz následovně:

Je-li pro Tebe stimul důležitý a motivuje Tě k výkonu, je odpověď blízká číslu 5. Čím méně Tě stimul motivuje, blíží se odpověď k ohodnocení číslem 1.

1 – nejméně důležité**5 – nejvíce důležité**

Odpověď zaškrtněte křížkem – v případě změny zakroužkujte novou a starou zamalujte

Hmotné stimuly

	A Řídící pracovník					B Výkonný pracovník				
Služební příjem	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Osobní příplatek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rizikový příplatek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Výsluhový příspěvek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Finanční odměna	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Finanční trest	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Stravenky (FKSP)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Půjčky (FKSP)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Sociální stimuly

	Řídící pracovník					Výkonný pracovník				
Společenská prestiž	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Má práce mi dává pocit jistoty a sociálního bezpečí	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kariérní postup	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kvalita výstrojních a výzbrojních součástí	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Provoz rehabilitačního zařízení – sauna, posilovna (FKSP)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Příspěvky na kulturu, tělovýchovu, sportovní akce – bowling, divadla a další (FKSP)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Morální stimuly

	Řídící pracovník					Výkonný pracovník				
Loajálnost k zaměstnavateli	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Má práce je zajímavá a uspokojuje mě	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Potřeba uznání v kolektivu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Možnost sebevzdělávání	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pochvala či uznání nadřízeného	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ústní výtka od nadřízeného či od kolegů	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5