

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2024

Bc. Andrea Černá

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**  
**FAKULTA BEZPEČNOSTNĚ PRÁVNÍ**  
Katedra managementu a informatiky

**Analýza nástrojů motivačního systému  
ve vybrané organizaci**

*Diplomová práce*

Analysis of motivation system tools  
in selected organization

*Diploma thesis*

VEDOUCÍ PRÁCE  
PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D., MBA

AUTOR PRÁCE  
Bc. Andrea ČERNÁ

PRAHA  
2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená práce na téma „Analýza motivačního systému ve vybrané organizaci“ je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně za použití uvedených zdrojů a pramenů, které jsem řádně odcitovala a uvedla v seznamu použité literatury.

V Liberci dne 15. 3. 2024

.....

Bc. Andrea ČERNÁ

## **Poděkování**

Chtěla upřímně poděkovat panu PhDr. Petru JEDINÁKOVÍ, Ph.D., MBA za vedení mé diplomové práce, a především za mimořádnou ochotu a vstřícnost při poskytování cenných rad.

## **ANOTACE**

Předmětem této diplomové práce je analýza nástrojů motivačního systému ve vybrané organizaci. Teoretická část obsahuje tři tematické oblasti. První oblast zahrnuje teoretická východiska obecného pojetí motivace. Druhá oblast přibližuje teorii pracovní motivace, motivačních faktorů, motivačního systému a úzce souvisejícího pracovního výkonu. Třetí oblasti je věnována charakteristika organizace a vymezení jejího motivačního systému, přičemž teoretická část jako celek současně poskytuje podklad pro praktickou část, která zahrnuje analýzu aktuálního motivačního systému ve vybrané organizaci. Z výsledků praktické části je vyvozen závěr s doporučením, které organizace může využít pro zlepšení a zefektivnění svého motivačního systému.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

motivace \* pracovní motivace \* pracovní výkon \* motivační systém \* nástroje motivačního systému

## **ANNOTATION**

Goal of this thesis is an analysis of motivational system in selected organization. Theoretical part consists of three parts. The first part deals with general conception of motivation. The second one brings attention specifically to motivation at work, factors of motivation, system of motivation and performance at work (that is tightly bounded to forementioned factors). The third part is dedicated to characteristics of an organization and definition of its motivational system. Theoretical part as a whole serves as a foundation for practical part that analyses actual motivational system in selected organization – higher organizational unit of Police of the Czech Republic. From the results of practical part is deduced a conclusion with recommendations that could organization use for an improvement and higher effectivity of its motivational system.

## **KEY WORDS**

motivation \* motivational systém \* work performance \* work motivation \* needs, tools of motivational system

## Obsah

Úvod .....	1
1 Cíle a metodika práce.....	1
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>5</b>
2 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....	5
2.1 Základní pojmy .....	5
2.2 Pracovní motivace .....	8
2.2.1 Vybrané teorie pracovní motivace.....	10
2.2.1.1 Teorie zaměřené na instrumentalitu .....	10
2.2.1.2 Teorie zaměřené na obsah.....	11
2.2.1.3 Teorie zaměřené na proces.....	16
2.3 Druhy motivace.....	20
2.4 Motivační systém a jeho nástroje.....	23
2.4.1 Motivační faktory .....	23
2.4.2 Vybrané motivační faktory.....	24
2.4.2.1 Obsah práce .....	25
2.4.2.2 Hodnocení výkonu a zpětná vazba.....	25
2.4.2.3 Pracovní prostředí a pracovní podmínky .....	27
2.4.2.4 Vztahy na pracovišti.....	29
2.4.3 Motivační nástroje, techniky a jejich rozdělení .....	30
2.4.4 Motivační systém .....	32
3 PRACOVNÍ VÝKON .....	34
3.1 Pojetí pracovního výkonu.....	34
3.2 Koncepce řízení pracovního výkonu.....	34
3.3 Zásady při měření pracovního výkonu.....	37
4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE A VYMEZENÍ JEJÍHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU .....	41
4.1 Základní charakteristika organizace .....	41
4.2 Koncepce řízení výkonu služby příslušníků Policie ČR .....	45
4.3 Motivační nástroje v organizaci.....	46
4.3.1 Finanční ohodnocení - služební příjem .....	46
4.3.2 Fond kulturních a sociálních potřeb .....	47

4.3.3	Zaměstnanecké benefity .....	50
4.3.4	Hodnocení výkonu služby policistů .....	50
	Metody služebního hodnocení: .....	55
<i>II PRAKTICKÁ ČÁST</i> .....		58
4.4	Cíl výzkumu .....	58
4.5	Návrh hypotézy .....	58
4.6	Metody výzkumu a sběr dat .....	59
4.7	Vybraný organizační článek.....	61
4.8	Analýza získaných kvalitativních i kvantitativních dat výzkumu .....	61
4.8.1	Stanovení výzkumných otázek.....	61
4.8.2	Výsledky výzkumu.....	62
4.8.2.1	Výzkumný vzorek.....	62
4.8.2.2	Nastavení motivačního systému.....	65
4.8.2.3	Pracovní motivace a potřeby příslušníků .....	75
4.8.2.1	Hodnocení motivačního systému.....	89
4.8.3	Vyhodnocení výsledků a odpovědi na dílčí výzkumné otázky.....	114
4.8.3.1	Motivační systém .....	114
4.8.3.2	Hodnocení policistů .....	117
4.8.3.3	Odměňování .....	121
4.8.3.4	Vzdělávání a rozvoj .....	128
4.8.3.5	Pracovní podmínky .....	131
4.8.3.6	Vztahy a komunikace na pracovišti.....	134
4.8.3.7	Obsah práce .....	138
4.8.4	Dílčí závěry k výzkumným otázkám .....	146
	Závěr k dílčí výzkumné otázce č.1 .....	146
	Závěr k dílčí výzkumné otázce č.2 .....	148
	Závěr k dílčí výzkumné otázce č.3 .....	150
5	ZÁVĚR .....	151
5.1	Ověření hypotéz .....	154

5.2	Návrhy a doporučení .....	155
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	158
	<b>Seznam použitých obrázků .....</b>	<b>161</b>
	<b>Seznam použitých grafů .....</b>	<b>162</b>
	<b>Seznam použitých tabulek .....</b>	<b>163</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>163</b>
7	PŘÍLOHY.....	164



# Úvod

Jedním z hlavních faktorů, které mají vliv na úspěšnost každé organizace v konkurenčním prostředí, je optimální využití lidských zdrojů. Je to stále člověk, kdo je vedle nezbytného a nevyhnutelného implementování efektivní automatizace do mnohých procesů základním a současně nejvýznamnějším článkem společnosti. Práce s lidským faktorem podléhá v souladu s trvajícím požadavky na zlepšování pracovního výkonu neustálému vývoji. Každý pracovník disponuje souborem osobnostních, výkonnostních a sociálních vlastností, schopností, znalostí a dovedností, které se mu v různé míře daří v pracovním procesu uplatňovat. Úspěšní vedoucí pracovníci jsou za pomoci vhodných metod schopni napomoci k žádoucímu zlepšování pracovního výkonu pracovníka, a tím rozvíjet jeho pracovní potenciál, což v důsledku nevede pouze ku prospěchu jednotlivého pracovníka, ale především celé organizace. Za jeden z nejúčinnějších nástrojů řízení pracovního výkonu v organizaci je označován právě motivační systém.

## 1 Cíle a metodika práce

Diplomová práce je základním zaměřením orientována na motivační systém v organizaci. Hlavním cílem diplomové práce je provést analýzu motivačního systému v Polici České republiky jako organizaci státní správy, konkrétně ve vybraném individuálně nekonkretizovaném vyšším organizačním článku – krajském ředitelství. Tato analýza má zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, zda nastavený motivační systém odpovídá potřebám zaměstnanců ve vybrané organizaci. Jakým způsobem je motivační systém jako nástroj řízení pracovního výkonu na vybraném krajském ředitelství aktuálně nastaven a zda jsou s tímto nastavením zaměstnanci, tedy policisté, spokojeni a je v souladu s jejich potřebami. Současně bych v práci chtěla poukázat na důležitost

problematiky motivování zaměstnanců ve specifické oblasti státní správy a na vliv motivace na dosahování požadovaného pracovního výkonu.

Díličím cílem práce je popsat systém motivování příslušníků Policie ČR z pohledu jeho účelu, významu a formy využití jednotlivých motivačních metod, přičemž je nutné v práci zahrnout i další teoretická východiska, zejména k pojmům pracovního výkonu a jeho řízení, k pracovnímu hodnocení a ke kompetencím osob zúčastněných na procesu motivace policistů.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

**Teoretickou část** tvoří tři hlavní tematické oblasti:

- První oblast je věnována obecnému pojetí motivace a vymezení problematiky motivace zaměstnanců, konkrétně základním pojmům souvisejícím s motivací a vybraným teoriím pracovní motivace.
- Druhá oblast se zabývá teorií motivačního systému a jeho nástrojů, obsahuje kapitoly věnované vybraným motivačním faktorům a motivačnímu systému. Tuto oblast doplňuje kapitola věnovaná teorii úzce souvisejícího pracovního výkonu.
- Ve třetí oblasti je podrobněji charakterizována organizace, a vymezen její aktuálně nastavený motivační systém. Vybranou specifickou organizací je jeden z vyšších organizačních článků Policie České republiky – z objektivních důvodů blíže nekonkretizované Krajské ředitelství policie.

**Praktická část** obsahuje analýzu aktuálního systému motivování policistů na vybraném krajském ředitelství Policie České republiky za pomoci metod kvalitativního i kvantitativního získávání dat a zkoumání interní dokumentace. Z výsledků praktické části je vyvozen závěr s doporučeními, která organizace může využít pro zlepšení a zefektivnění svého motivačního systému.

Při zpracování diplomové práce jsou využity následující metody:

**Pozorování** (extrospekce, observace) – cílevědomé, promyšlené, maximálně objektivní sledování jedince, jeho činností a projevů psychiky v souvislosti s působícími činiteli prostředí.

**Rozhovor** (explorace) – jedna ze základních metod. Tazatel i respondent je v bezprostřední sociální interakci. Oproti písemnému testu poskytuje výhody v tom, že je možné přímo sledovat reakce zkoumaného, vč. neverbálních projevů komunikace, případně upřesňovat nejasnosti v odpovědích. V práci je užito standardizovaného rozhovoru s předem připravenou osnovou vč. sledu otázek a rozhovoru polostandardizovaného s osnovou a možností kladení otázek dle okolností v průběhu probíhajícího rozhovoru, a to ve formě individuálního, nedirektního, diagnostického rozhovoru získávajícího faktické informace.

**Dotazníková metoda** – často využívanou metodou, při které se získávají převážně hromadně informace od respondentů bez přímého kontaktu. V předložené práci je užito převážně otázek strukturovaných (uzavřených s volbou odpovědi: ano x ne), polostrukturovaných (s volbou odpovědi: ano x ne, doplněnou o JINOÚ možnost), doplněných o otázky nestrukturované (bez nabídnutých odpovědí).<sup>1</sup>

**Analýza** – spočívá v poznávání podstaty jevů, u kterých se předpokládá určitý systém s ustálenými zákonitostmi fungování. Slouží pro stanovení taktiky vědeckovýzkumné činnosti a je propojena s průběhem kvalitativního výzkumu.

**Indukce a dedukce** – jsou základními myšlenkovými procesy při odhalování nových vztahů a zákonitostí, které spolu úzce souvisí. Indukce je za pomoci zkoumaných jevů z praxe dospět k teoretickým zobecněním. Dedukcí se rozumí způsob vyvozování nových, logicky jistých závěrů na podkladě

---

<sup>1</sup> Books, In: publi.cz [online], [cit. 03.03.2019]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/339/03.html>

známých faktů, při zkoumání zákonitostí obecných hypotéz a je součástí tzv. deduktivních věd, jako logika a matematika.<sup>2</sup>

**Komparace** – tuto metodu lze označit za základní metodu hodnocení. Spočívá ve vzájemném porovnávání různých skutečností a jevů, přičemž výsledkem jsou ukazatele podílu, rozdílu nebo indexu.

**Syntéza** – je založena na spojování více částí v jeden celek, tedy je sumarizací již známých poznatků, která vede k objasnění nových, dosud neobjasněných zákonitostí.

---

<sup>2</sup> Dedukce (Deduction). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 02.08.2016 [cit. 03.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dedukce>

# I TEORETICKÁ ČÁST

## 2 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

### 2.1 Základní pojmy

Nejprve je třeba vymezit několik základních pojmů, které souvisí s motivací.

#### **Motiv a motivace**

Motiv odborná literatura charakterizuje jako vnitřní pohnutku, příčinu nebo energii, která je způsobilá podněcovat, usměrňovat a udržovat chování a aktivitu člověka. Motivace – původ slova „motivace“ nalézáme v překladu latinského výrazu „movere“, což doslovně značí pohyb. Spíše představuje směr chování, kterým lze ovlivňovat člověka k žádoucímu chování.<sup>3</sup> Motivaci je nutné nezaměňovat se stimulací. Motivace je vnitřním stavem člověka, který způsobuje jeho určité chování a může být dán přáními, úsilím, tužbami, atd. Motivace nevzniká vlivem vnějších podnětů, ale vnitřních pohnutek neboli motivů, které jsou vnitřními procesy, dodávajícími lidskému chování energii a směr, a to v různé intenzitě i době trvání. Vnitřní procesy představují přesvědčení, cíle, vnímání a očekávání.

---

<sup>3</sup> Armstrong, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. 4th ed. London: Kogan Page, 2016, ISBN 9780749478155, str.188

## **Stimul a stimulace**

Pojem stimul je vysvětlován jako krátkodobá pobídka, vedoucí ke změně chování. Jedinec je stimulem ovlivňován ve směru jeho orientace a je veden k cíli. Právě faktor vnějšího okolí, který odlišuje stimul od motivu, jenž je faktorem vnitřním, psychickým.<sup>4</sup> Stimulace – vychází z vnější iniciativy. Jde o vnější působení na lidskou psychiku. Bývá tedy jednodušší než motivace, neboť není zapotřebí vyvíjet takové úsilí. Lze vysvětlit příkladem, kdy je zaměstnancům vyplácena mzda, čímž je pro ně vytvářena pozitivní hodnota a díky tomuto stimulu budou zaměstnanci poctivě pracovat. V případě, kdy poskytování daného stimulu skončí, pracovní výkon klesá.<sup>5</sup>

## **Lidské potřeby**

Potřeby člověka představují určitou formu motivačních dispozic. Primárně vychází z pudů, označovaných jako pohnutky, které aktivují motivační chování. Lidské potřeby jsou členěny na primární – biologické a fyziologické a sekundární – sociální a společenské, které jsou k primárním potřebám nadstavbovými.<sup>6</sup>

## **Pracovní výkon**

V tradičním pojetí je pojem pracovní výkon chápán jako výstupy zaměstnanců neboli jejich výsledky. Moderní definice vymezuje pojem pracovní výkon nejen jako množství a konkrétní výsledky odvedené práce, ale také způsob, jakým byly dosaženy (konkrétně kvalitu práce, ochotu sjednanou práci

---

<sup>4</sup> PALÁN, Zdeněk, *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

<sup>5</sup> PLAMÍNEK, Jiří, *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali: 3 rozš. vyd.* Praha : Grada, 2015. ISBN 9788024755151.

<sup>6</sup> VEBER, Jaromír a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press 2006, ISBN 80-7261-029-5, str.62

vykonávat, přístup k pracovním povinnostem a celkové chování zaměstnance na pracovišti).<sup>7</sup>

## Pracovní motivace

Jestliže pojem motivace vyjadřuje psychologické důvody pro konkrétní chování jedince, pak pracovní motivaci jednoduše můžeme chápat jako odpověď na otázku, proč lidé pracují.<sup>8</sup>

S pracovní motivací je úzce spjat termín pracovní činnost, který má ve vztahu k motivací výchozí charakter. Za pracovní činnost lze označit konání pracovníka, které je cílevědomé, záměrné a systematicky vykonávané, tedy motivované. Jde o aspekt lidského chování vztahující se k výkonu pracovní činnosti. Udává přístup člověka k práci, k pracovním úkolům a vyjadřuje konkrétní okolnosti pracovního uplatnění, ukazuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.<sup>9</sup>

*„Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup pracovníka k vykonávané činnosti, tedy k pracovním úkolům, k zastávané pozici a v organizaci s ní spojenou zaměstnaneckou rolí. Projevuje se výkonem, zaujetím a vynaloženým úsilím při výkonu pracovních činností. Motivační zaměření či preference představuje dlouhodobou orientaci člověka, je součástí celkového profilu osobnosti jedince“.*<sup>10</sup>

Efektivně pracují lidé, kteří jsou dobře motivováni, jsou pozitivně naladěni a pracují usilovněji. Znamená to, že vytrvalost při plnění zadaných úkolů souvisí často s tím, jak způsobilý dokončit aktuální povinnosti se člověk

---

<sup>7</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5.rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press 2015, ISBN 978-80-7261-288-8

<sup>8</sup> NAKONEČNÝ, Milan, *Sociální psychologie organizace*, Praha: Grada 2005. ISBN 978-80-247-0577-4

<sup>9</sup> BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání.* Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-5

<sup>10</sup> ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce.* Praha: Karolinum, 2023. ISBN 80-246-0448-5

cítí být, a právě to má vliv na motivaci k následujícím úkolům. Vedle motivace je však dále výkon člověka ovlivňován dalšími faktory např. vědomostmi, schopnostmi, dovednostmi a osobními vlastnostmi jedince.<sup>11</sup>

## 2.2 Pracovní motivace

Motivaci lze označit za určitý systém na sebe navazujících reakcí, jehož výchozím momentem je vznik potřeby, ta se rozvine v přání nebo touhu, které u člověka, pokud nejsou naplněny, způsobí stav napětí. Tento stav člověka určitým způsobem zaktivuje k činnostem, které jsou způsobilé jeho přání a tužby naplnit, čímž nastává stav uspokojení potřeb. Motiv jako přání a stimul jako pobídka nebo odměna jsou tedy základními stavebními prvky motivace. Je to manažer, kdo prostřednictvím stimulování motivů realizuje vedení pracovního výkonu pracovníků. K jeho účinnému vedení je důležité, aby dobře věděl, co je pro podřízené pracovníky motivující a co naopak způsobuje jejich demotivaci. Vzhledem k osobnostní různorodosti zaměstnanců to však logicky patří k těm obtížnějším manažerským úkolům. Reakce podřízených mohou být různé, přičemž je ovlivňuje více faktorů. Jedním z nich jsou jejich individuální dispozice, což jsou např. osobnostní rysy, talent, schopnosti či životní situace pracovníka. Dalším z faktorů je druh vykonávané práce např. konkrétní pracovní pozice. Reakce podřízených ovlivňují i zvyklosti organizace např. zavedená pravidla, styl řízení a odměňování, kultura a další.

Potřeby obecně, tedy to, po čem člověk touží nebo co je mu k užitku, se dělí na primární a sekundární. Primární potřeby jsou pro všechny jedince shodné a zahrnují základní potřeby potravy, vody, kvalitu ovzduší nezbytné charakteristiky prostředí jako teplota, tlak, vlhkost. Sekundární potřeby ovlivňuje

---

<sup>11</sup> DEMBO, Myron H. a Helena SELI. *Motivation and learning strategies for college success: a focus on self-regulated learning*. 5th ed. New York: Routledge, Taylor and Francis Group, 2016, ISBN 9781138850347, str.10



osobnost pracovníka a prostředí a je to např. potřeba úspěchu, uznání, lásky nebo seberealizace.

Nižší pracovní výkony a nasazení bývají nejvýraznější známkou nedostatečné motivace. Dalšími příznaky mohou být např. odmítavý přístup ke změnám, zvýšený stres, nedodržování stanovených termínů, konflikty na pracovišti, pozdní příchody, neochota účastnit se různých nepovinných přesto prospěšných školení či seminářů apod. Nesprávně zvolené motivační nástroje způsobují nežádoucí motivaci nebo demotivaci. Rovněž tak působí nesprávné praktiky při řízení, nesystémová řešení, nejasné příkazy, rozpor slov s činy manažera, tajnůstkářství, jednání o pracovníkovi tzv. za jeho zády a další.

Motivace v pracovním procesu je předmětem psychologického zkoumání již od 19. století. První zmínky o motivaci v souvislosti s pracovním výkonem se začaly objevovat na počátku 20. století. Následně se rozvinuly čtyři motivační koncepce:<sup>12</sup>

### **1. Koncepce racionálně ekonomického chování člověka**

Tato první koncepce z období prvního desetiletí 20. století je označována za první pokus identifikovat zásady motivace. Považovala pracovníka za pasivního, primárně motivovaného výhradně ekonomickými stimuly. Předpokládala jako výchozí jeho přirozenou nechuť k práci, kterou je nutné vyřadit manažerskými postupy s nutností neustálé kontroly.

### **2. Koncepce sociálního člověka**

Touto koncepcí, která se vyvíjela od 20. let do poloviny 20. století, postavenou na nově objevených faktorech motivace, došlo ke změně ve vnímání pracovníka, který je podstatně více motivován sociálními a psychologickými stimuly než doposud upřednostňovanými stimuly fyzickými.

---

<sup>12</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kolektiv, *Management*, Plzeň: Aleš Čeněk 2009, ISBN 978-80-7380-230-1, str.155-157

### **3. Koncepce uspokojování potřeb**

Vyvíjela se v průběhu stejného období jako předchozí koncepce. Je postavená na tvrzení, že chování člověka je výhradně reakcí na uspokojování vlastních potřeb, které jsou individuální a mohou být v závislosti na různých okolnostech proměnlivé, z čehož pro manažera a efektivitu jeho řízení plyne nutnost znát potřeby podřízených.

### **4. Koncepce komplexního člověka**

Vidí člověka jako jedince mnohostranného, majícího vlastní názor a představy a schopného vnímat sounáležitost s organizací. Je vysoce účinné při řízení takto vnímaného pracovníka, klást velký důraz na komunikaci, umožňovat pracovníkovi osobní rozvoj, věnovat pozornost pracovnímu prostředí a celkově posilovat jeho účast na výsledcích organizace.

Vzniklo mnoho motivačních teorií, které vidí motivaci z různých úhlů pohledu.

## **2.2.1 Vybrané teorie pracovní motivace**

První zmínky o zkoumání motivace lidí je možné nalézt již u řeckých filozofů, přesto období bližšího zkoumání je zasazeno od dob osvícenského 17.-18. století, s významnými autory např. Rousseau a Locke. Období 19. - 20. století, uvedli své teorie další autoři Maslow, Herzberg, Vroom a Adams, přičemž díky jejich odlišnému pojetí motivace se nadále rozvíjely různé přístupy užívané ke správné a žádoucí motivaci pracovníků, z nichž tři nejvýraznější teorie se dělí podle svého zaměření.

### **2.2.1.1 Teorie zaměřené na instrumentalitu**

#### **Teorie instrumentality (Taylorismus)**

Autor: Frederick W. Taylor (1856 – 1915)

Teorie ve své podstatě vychází z přesvědčení, že lidé pracují pro peníze. Že nejúčinnějším prostředkem k formování žádoucího pracovního chování

zaměstnanců je využívání odměn a trestů dle autora metoda cukru a biče. Opírá se současně o předpoklad, že je to právě úroveň výkonu, co odměny a tresty v přímé vazbě podmiňuje a teprve pak lze hodnotit motivaci pracovníka jako účinnou. Podle Taylora „*Je nemožné přimět dělníky během jakkoli dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy*“.<sup>13</sup>

Využívání této teorie k nastavování motivačního přístupu se i v současné době jeví jako stále frekventované. Je však třeba zohledňovat, že spolehlivě neumožňuje pokrytí uspokojování všech lidských potřeb.

### **2.2.1.2 Teorie zaměřené na obsah**

Teorie zaměřené na poznávání motivačních příčin, které jejich autoři zakládají na závěrech, že právě potřeby jsou obsahem motivace a jejich neuspokojením vzniká nerovnováha a napětí, což vyvolá způsob jednání, vedoucí k požadovanému uspokojení.

## **Maslowova teorie potřeb**

Autor: Abraham H. Maslow (1908-1970)

Teorii ve svém pojetí autor vytvořil na hierarchii potřeb, které mají podobu pyramidy. V tomto zobrazení jsou různé potřeby rozdělené do 5 vrstev – souborů. Princip založil na mechanismu, který jedince vede k tomu, aby uspokojoval své potřeby vždy od nejnižších. Za nejdůležitější označuje v nejnižší vrstvě uspokojování základních fyziologických potřeb a teprve po jejich uspokojení vzniká možnost uspokojení další potřeby.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil ŠIKÝŘ, Martin. Praha: Grada Publishing, 2015, ISBN 978-80-247-5258-7, str. 219

<sup>14</sup> DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde 2005

- 1. Fyziologické potřeby** – nejprimitivnější a nejzákladnější lidské potřeby jako je potřeba jídla, pití, spánku,
- 2. Potřeby bezpečí a jistoty** – hledá nasycení pocitu fyzického i psychického bezpečí, což u pracovníka představuje např. ochrana na pracovišti,
- 3. Sociální potřeby** – potřeba podpory, sounáležitosti, mezilidské vztahy, kontakt se spolupracovníky,
- 4. Potřeba uznání** – potřeba úcty, respektu a uznání, ohodnocení nás samých z pohledu spolupracovníků i nás samotných.
- 5. Potřeba seberealizace** – potřeba osobního i profesního rozvoje.

Autorem teorie jsou prostřednictvím pyramidy sestaveny potřeby do 5 úrovní podle určité posloupnosti potřeby uspokojovat, přičemž se v dané hierarchii postupuje směrem nahoru. Nejprve je na řadě uspokojit nejzákladnější potřeby, které zastupuje nasycení, napojení a nutnost se vyspat a tělo zregenerovat pro další fungování, což je důležité k tomu, abychom mohli následně aktivně působit v navazování a udržování dobrých vztahů a dále např. vykonávat něco, prostřednictvím čeho bychom se mohli seberealizovat. Přestože autor volil zobrazení, které může značit, že každé o úroveň vyšší potřeby je potřeba k uspokojení méně než k té nižší, která je v ploše větší, ve skutečnosti tomu tak není. Rovněž to vždy neznamená, že vždy dojde k plnému nasycení, některé z potřeb přes značné dosycování stále trvají, jako např. u potřeby rozvíjet svou osobnost. Na druhou stranu u potřeby hladu, žízně či potřeby vyspat a odpočinout si limity pocitu plného uspokojení existují.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> ADAIR, J.E. *Efektivní motivace* Praha: Alfa Publishing 2004

Maslowova teorie by měla vypadat následovně:



Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb

V oblasti pracovní motivace vypadá hierarchie takto:

- Mzda/plat, odpovídající pracovní a organizační podmínky,
- Pracovní jistota, ochrana bezpečnosti při práci, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana,
- Přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích,
- Tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti, pozitivní hodnocení pracovního výkonu a další nehmotné odměňování,
- Pracovní seberealizace, osobní i odborný růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností, uspokojení z dobře vykonané práce, která je významná pro společnost. <sup>16</sup>

Pro manažera je tato teorie pro motivaci pracovníků dobře využitelná, neboť se jeví jako nezbytné nejprve se ujistit, zda jsou u pracovníka nejprve

---

<sup>16</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, str.14. Vedení lidí v praxi ISBN 978-80-247-2361-7 str.14

dostatečně naplněny základní, popř. nižší potřeby, které souvisí s pracovními podmínkami, jako je dostatečný plat, odměny, pocit jistoty práce nebo pozice.

### **Herzbergova teorie dvou faktorů**

Autor: Frederick Herzberg (1923-2000) – dvoufaktorová teorie, někdy označována i jako motivačně-hygienická, je založena na rozdělení faktorů ovlivňující motivaci pracovníků do dvou skupin:

#### ***Motivátory***

Soubor těchto faktorů je zaměřen na uspokojování spíše vnitřních potřeb, a podle teorie jejich přítomnost způsobuje spokojenost a absence nespokojenost. Působí motivačně ve směru k většímu úsilí, k lepšímu pracovnímu výkonu nebo podporuje kreativitu. Mezi ty patří např. úspěch, osobní rozvoj, uznání, ocenění, odpovědnost, povaha nebo náplň práce nebo povýšení.

#### ***Hygienické faktory (frustrátory)***

Díky těmto faktorům naopak v případě jejich absence vzniká u pracovníka nespokojenost nebo demotivace, nestimulují však k lepšímu výkonu. V případě jejich přítomnosti pocit spokojenosti nevyvolávají, způsobují stav, kdy nespokojenost absentuje. Mezi tyto autor řadí mzdu, kvalitní vedoucí nebo nadřízené pracovníky a mezilidské vztahy, pracovní podmínky jako světlo, teplo, hluk, materiální vybavenost atd., dále administrativní postupy nebo pravidla nastavená v organizaci.

Působení motivačních faktorů není dané, nepůsobí jednoznačně vždy. Lze to vysvětlit na příkladu s platem. Pokud se zvýší dopadá na pracovníka motivačně. Pokud se výše platu dlouhodobě nemění, motivačně přestává působit. Pokud by však došlo ke snížení platu, můžeme u pracovníka hovořit o naprosté demotivaci a tím přechází na stranu hygienických faktorů – frustrátorů. Na motivaci pracovníka k lepšímu výkonu bude mnohem lépe působit, jestliže bude mzdu tvořit i významná část, která bude pohyblivou složkou platu. Tento způsob odměňování úzce reaguje na aktuální pracovní

výkon, např. při dokončení předem zadaných úkolů. Takovéto odměňování bývá nejvíce ve formě hmotných odměn.<sup>17</sup>

S pracovní motivací úzce souvisí i pracovní spokojenost, neznamená to však, že s ní plně koresponduje. Pro organizaci je zásadním způsobem důležitá spokojenost pracovníků, nelze však spolehlivě očekávat, že u každého pracovníka a v každém období k jeho pracovní motivaci spolehlivě povede.<sup>18</sup>

## **McClellandova teorie manažerských potřeb**

Autor: David Clarence McClelland (1917-1998)

Teorie je označovaná jako teorie získaných potřeb nebo teorie potřeby úspěchu, teorie tří potřeb, teorie naučených (osvojených) potřeb. Nejvíce je využívána pro vedoucí nebo manažerské pozice. Vychází z konceptu Maslowovy hierarchie potřeb, přičemž z této využívá třech horních úrovní, tedy jde o faktory potřeby sounáležitosti (skupina na 3.úrovni), faktor potřeby moci (skupina na 4.úrovni), a potřeba úspěchu (skupina na nejvyšší 5.úrovni).<sup>19</sup>

**Potřebu sounáležitosti** nebo začlenění si lze představit jako potřebu být součástí spolupracujícího přátelského kolektivu, potřeba udržovat dobré mezilidské vztahy. Významně působí na jedince se silným sociálním cítěním. **Potřeba moci** vychází ze snahy obsadit pozici s větším vlivem, mít moc nad lidmi, typicky pro osobnosti spíše dominantní povahy a nejlépe se uplatní u manažerských pozicích. Jedinci s převažující potřebou moci usilují o možnost ovládat, kontrolovat nebo ovlivňovat činnost ostatních lidí. **Potřeba úspěchu** je charakteristická pro takové pracovníky, pro které jejich náplň práce vyžaduje tvrdou nasazení nebo náročný výkon. Tyto jedince vede potřeba něco prací dokázat, dosáhnout významného cíle, předstihnout ostatní a usilují o uznání a úctu, přičemž však přihlíží ke svým reálným schopnostem a možnostem.

---

<sup>17</sup> BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd.. Praha: Grada Publishing a.s. 2014.

<sup>18</sup> PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. 2002

<sup>19</sup> BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd.. Praha: Grada Publishing a.s. 2014.

Teorie vychází z předpokladu, že všichni v sobě mají všechny tři potřeby. Proměnlivě však převládají podle aktuální situace, rovněž tak v průběhu období života.<sup>20</sup> McCllandova teorie se dobře uplatňuje při nastavování faktorů pracovní motivace v individuálních případech. Je však potřeba, aby pracovníci znali vlastní priority a organizace na pracovníky ty nejlépe působící motivační faktory. Na jedince, který je nejvíce motivován potřebou moci, tak účinně zapůsobí nabídka komfortnějšího pracovního prostředí, mít k dispozici sofistikovanější vybavení, dobře fungující kolektiv a hezkým pracovním a samozřejmě možnost karierního růstu.

### **2.2.1.3 Teorie zaměřené na proces**

Teorie zaměřené na proces se věnují samotnému průběhu motivačního procesu, bývají také nazývány kognitivními (poznávacími), neboť jejich základ je založen na vnímání pracovního prostředí samotnými pracovníky. Ve své podstatě pracují s psychologickými procesy a se silami ovlivňujícími pracovní motivaci. Svým zaměřením působí na pracovní chování jednotlivců a individuální rozhodování, což je opačný efekt v porovnání s teorií potřeb. Mezi tyto teorie jsou jako nejvýznamnější zařazeny níže uvedené teorie očekávání, teorie cíle a teorie spravedlnosti.

### **Vroomova teorie očekávání (expektační teorie),**

Autor: Viktor Vroom (\*1932)

Teorii autor zakládá na přesvědčení, že nejlépe budou pracovníci motivováni, když budou vědět, co mají dělat a že za dobře odvedenou práci dostanou odměnu. Autor poukazuje na předpoklad, že když bude cíl atraktivnější a hodnotnější, vyvolá to v pracovnících vyvinutí většího úsilí, aby cíle dosáhli. Pracovníci budou mít větší snahu a budou mnohem usilovněji

---

<sup>20</sup> BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. 2011



pracovat, jestliže budou očekávat, že právě díky jejich úsilí se jim podaří dosáhnout žádoucího výsledku. Což může představovat např. lepší pracovní pozici nebo lepší platové podmínky či větší finanční odměny. V případě, že nebude odměna v očekávané výši či formě nebo nenastane posun na lepší pozici, vede to zpravidla k demotivaci a zhoršení pracovního výkonu. Tomuto lze předejít dobře nastavenými smluvními podmínkami. Tuto teorii nelze aplikovat na vždy všechny pracovníky, a to vzhledem k různorodosti jednotlivých pracovníků, kteří bývají různého charakteru a osobnostního nastavení, měli bychom proto přistupovat k motivaci pracovníků s pochopením pro tyto odlišnosti.

Teorie je někdy nazývána jako teorie VIE (V – valence, označující hodnotu; I – instrumentalista, značící přesvědčení, že jednou vykonaná věc, povede to k další; E – expektace znamená předpoklad, že po vynaloženém úsilí bude následovat očekávaný výsledek. Motivace tedy vzniká pouze z předpokladu přímé vazby výsledku na výkon, a právě dosažený výsledek považujeme za prostředek k uspokojení potřeb.<sup>21</sup>

Z podstaty teorie vyplývá, že budeme mnohem usilovněji pracovat a podávat lepší výkon za předpokladu, že budeme vnímat a hodnotit narůstající přitažlivost odměny a současně v nás čím dál více roste víra v úspěšné dosažení cíle.<sup>22</sup>

Abychom přiměli pracovníka vynaložit jisté úsilí, je nezbytné, aby byly splněny tři podmínky. Nejprve je třeba zapůsobit na uvědomění, že úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem, současně výkon pracovníka musí být odměněn, a to vše za předpokladu, že pracovník má o tuto odměnu zájem.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil ŠIKÝŘ, Martin. Praha: Grada Publishing, 2015, ISBN 978-80-247-5258-7

<sup>22</sup> KVASNIČKOVÁ, Irena. a M. BERKA. *Pracovní motivace v kostce*. 1. vyd. České Budějovice: Nová forma. 2010

<sup>23</sup> BĚLOHLÁVEK, F. 2000. *Jak řídit a vést lidi – testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. vyd.. Praha: Computer Press. 2000

## **Teorie stanovení cílů**

Autoři: E.A.Lock a G.P. Latham v 70. letech 20. století přišli se svou teorií, založenou na konceptu chování orientujícího se na cíle, které byly poprvé pojímány jako konkrétní, jasné, a především náročné, což otevřelo možnost přínosu výhod jak organizacím, tak i samotným pracovníkům. Teorie vyzdvihuje prvek konkrétního plánování způsobu dosažení předem stanoveného cíle, který by měl být sice náročný, avšak dosažitelný, a to za průběžného poskytování zpětné vazby o svém pokroku, za který cítí odpovědnost. Pracovníci lépe hospodaří s časem, náročnější úkol je více aktivuje a dosahují tak lepších výsledků. To přináší vyšší míru spokojenosti, a tím větší pravděpodobnost vyšší motivace. Teorie prokázala, že náročnější či specifické cíle účinně působí na zvyšování pracovního výkonu. Pro správnost nastavení motivace k dosahování cílů, je podmíněno třemi předpoklady. Jednak musí stanovený cíl mít vyšší stupeň obtížnosti, přesto musí být realistický a zvládnutelný, pracovník s ním musí souhlasit, musí se identifikovat s takovou výzvou a dále musí být průběžně poskytována zpětná vazba k pokrokům. Teorie ale jako mnoho jiných nepočítá s individualitou pracovníků ani s vnějšími faktory. Přesto je však velmi účinná a využívaná.<sup>24</sup>

## **Adamsova teorie spravedlivé odměny (ekvity)**

Autor: John S. Adams (1735-1826)

Teorie se opírá o předpoklad, že se pracovník porovnává s ostatními. Přesněji poměřuje své tzv. vstupy, což je to, co vkládá do pracovní činnosti (čas, úsilí, schopnosti apod.) a tzv. výstupy, kterými je to, co získává (mzda, ohodnocení, karierní postup spod.). Podstatná je pro pracovníka spravedlnost v přístupu, kdy je s ním zacházeno shodným způsobem jako s ostatními, tedy spravedlivě. To samozřejmě za podmínek platnosti individuálního přístupu na základě lidských odlišností, nezbytně vyžadujících individuální přístup. Porovnávání pracovníků mezi sebou může vyvolávat nežádoucí situace,

---

<sup>24</sup> ARNOLD, J. a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007

jestliže pracovník zaznamenal nespravedlivý přístup při odměňování. V pracovníkovi bude úměrně vyvolávat pocity nespokojenosti míra nerovného přístupu v odměňování a pracovník bude usilovat o narovnání podmínek do spravedlivých mezí. Zásadní je vnitřní pocit pracovníka, ten však je individuální, a proto to v pracovnících vyvolá např. takové reakce, kdy u pracovníka, který se porovnává s druhým spolupracovníkem na srovnatelné pozici a cítí se být odměňován více než ten druhý, bude se snažit svůj pracovní výkon zlepšit. Pokud se bude cítit v porovnání s druhým srovnatelným pracovníkem hodnocen méně, zapůsobí to na jeho pracovní nasazení jeho snížením. Srovnávání se s ostatními je člověku přirozené a z tohoto důvodu je v organizaci žádoucí, aby byl pro všechny pracovníky nastaven jasný, a především spravedlivý systém odměňování.<sup>25</sup>

K samotnému jevu srovnávání je potřeba doplnit, že na toto má výrazný mnohdy komplikující vliv vlastní schopnosti pracovníků posuzovat objektivně a realisticky. Není vůbec jednoduché přesně srovnávat, mnohdy toto lze pouze u dílčích úkonů jednoduššího charakteru, u kterých výsledky mohou být měřitelné. Je zcela nereálné objektivně srovnávat výsledky u složitějších pracovních operací či komplexnějších činností, což však jednotlivým pracovníkům se svými subjektivními soudy nijak nebrání se od tohoto upustit. A to přesto, že mnohdy nemohou nahlédnout do všech vkladů srovnávaného pracovníka. Mezi tyto vklady patří čas, kapacita úsilí, rozsah schopností, získané zkušenosti, znalosti nebo věk. V jiném případě pracovníci nemají k dispozici veškeré informace, na jejichž podkladě bylo rozhodnuto ze strany manažera o případném postupu na vyšší pozici srovnávaného pracovníka nebo o udělení hmotné či nehmotné odměny. Nad to je i přirozené přikládat lepší hodnocení vlastním vkladům a nedoceňovat tolik vlastní získané odměny, a právě v případě srovnávaných pracovníků k tomuto přistupujeme opačně.<sup>26</sup> Systém motivace pracovníků může být efektivní pouze za předpokladu,

---

<sup>25</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1992

<sup>26</sup> BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. 2011

že u pracovníků vyvolává pocit spravedlivého zacházení. V opačném případě způsobuje demotivaci.

## 2.3 Druhy motivace

S ohledem na skutečnost, že na motivaci jednice může působit jakýkoliv podnět, člení se motivace podle různých kritérií. Klasifikace druhů motivace je rozdělena podle zdroje jejího působení, které ji vyvolává.

Druhy motivace podle zdroje jejího působení:

### **Primární a sekundární motivace**

Primární motivace je motivací vrozenou a vzniká biologickými potřebami. Vychází ze samotného vykonávání pracovních úkolů, což má vliv na aktivitu a spokojenost pracovníků v pracovním procesu, vychází tedy z potěšení z podstaty výkonu činnosti. Naopak sekundární motivace je zprostředkovaná a podmiňují ji naučené vzorce chování. Oproti primární motivaci na aktivitu působí méně intenzivně, což vychází ze skutečnosti, že pro pracovníka není motivující podstata činnosti, ale pouze její výsledek (např. výdělek nebo pocit dosažení cíle). Pro zaměstnance je u sekundární motivace samotná činnost prostředkem, potřebným pro dosažení jiného cíle.<sup>27</sup>

### **Vnitřní a vnější motivace**

Vnitřní motivace vychází z nitra osoby, přičemž se jedná o žádoucí vnitřní proces, vyvolávající u pracovníka energii k aktivitě. Na vnitřní motivaci tedy působí vnitřní podněty, které mohou být u každého zaměstnance různé. Pracovníci si sami vytváří faktory, kterými je ovlivňováno jejich pracovní chování. Pracovník vykonává svou práci pouze z vlastního přesvědčení bez vlivu z vnějšího prostředí, protože sám chce. Jeho zájem o vykonávanou profesní činnost je pro něho motivací. Významnými podněty, které vyvolávají

---

<sup>27</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované. Vydání. Praha: Grada, 2015, Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

vnitřní motivaci je např. odpovědnost, vzbuzující v zaměstnancích pocit důležitosti jejich práce. Dalším motivem je autonomie, která spočívá v možnosti samostatného rozhodování nebo i ve využívání a rozvíjení svých schopností a dovedností. Motivačně může působit práce, která je pro pracovníka něčím zajímavá i podnětná, anebo poskytující možnost postupovat výše v rámci hierarchie pracovních funkcí.<sup>28</sup>

Vnější motivace vzniká působením podnětů z vnějšího okolí. Tyto podněty vytváří obvykle vedoucí či nadřízení zaměstnanci. Pracovník pak např. usiluje o pochvalu, o uznání kolegů, rodiny nebo okolí. Mezi podněty vnější motivace lze také řadit i povýšení či zvyšování platu.<sup>29</sup>

Na vnější motivaci, vedle pozitivních vnějších podnětů jako jsou např. odměna či pochvala, působí také negativně nastavené, např. tresty, pod které je možné podřadit např. kritiku, zahájení disciplinárního řízení, odepření odměn nebo snížení platu a jejich osobního ohodnocení.<sup>30</sup>

### **Pozitivní a negativní motivace**

Členění motivace na pozitivní a negativní je založeno na tom, jakým způsobem na pracovníka působí. Mnohem účinnější bývá pozitivní motivace. Ta vzniká potřebou něco získat, uskutečnit nebo dosáhnout nějakého cíle. Příkladem zdroje pro pozitivní motivaci je potřeba pracovníka dosahovat úspěchu, dobrých pracovních výsledků, rozvíjet se a profesně růst. Je založena na žádoucím vnitřním procesu zaměstnanců, který jim dodává energii k vykovávání pracovní aktivity.

Negativní motivaci způsobuje potřeba úniku ze stavu, ve kterém jedinec nechce setrvávat. Na dlouhodobou výkonnost a celkovou spokojenost zaměstnanců má negativní dopad. Negativní motivace jako motivačního

---

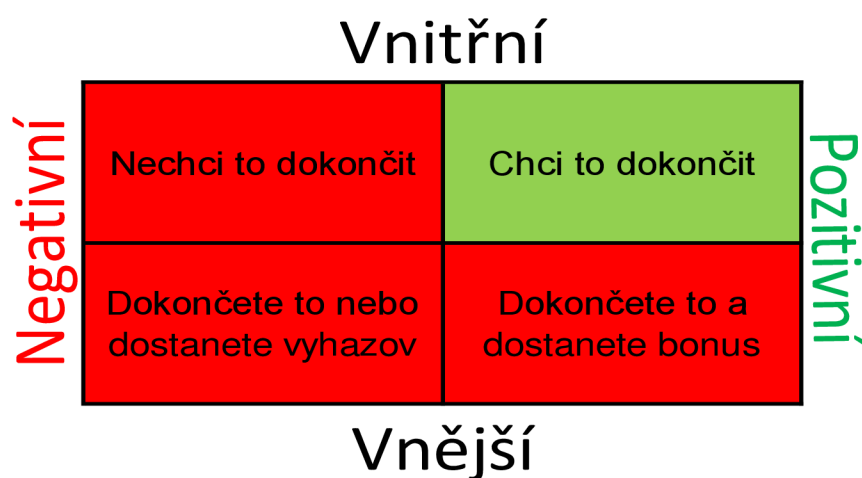
<sup>28</sup> Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3*

<sup>29</sup> DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9*

<sup>30</sup> Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3*

nástroje, je využíváno k vynucování daného chování či jednání u pracovníků prostřednictvím obavy z trestu jako např. snížení platu, odejmutí benefitu, přeřazení na horší pozici nebo dokonce propuštění ze zaměstnání. Toto však u řady pracovníků obvykle způsobuje, že se stávají pasivními a nastává u nich celková rezignace, která dokáže zapříčinit demoralizaci celých pracovních skupin či kolektivů a přichází trend značné fluktuace zaměstnanců. K negativní motivaci může u pracovníka docházet i z důvodu jeho potřeby uniknout nebo se vyhnout předpokládanému neúspěchu nebo nezvládnutí pracovních úkolů a povinností.<sup>31</sup>

Na níže uvedeném obrázku je pro jednodušší pochopení zobrazen systém čtyř druhů motivací s využitím dvou rovin. První rovina zobrazuje rozdělení podle toho, odkud přichází zdroj motivace, tedy zda vzniká vlivem vnějšího podnětu nebo vlivem vlastního vnitřního přesvědčení, jde tedy o motivaci vnitřní a vnější. U druhé roviny je znázornění motivace s ohledem na postoj jedince, zda chce práci či úkol splnit anebo zda má potřebu se něčemu vyhnout, tedy zobrazuje motivaci pozitivní a negativní.<sup>32</sup>



Obrázek 2 – druhy motivace

<sup>31</sup> HLUŠIČKA, Petr. *Motivace zaměstnanců*. [online]. Copyright Oc 2019 Firemní sociolog, [cit. 01.05.2023]. Dostupné z: <https://www.firemni-cociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/142-motivace-zamestnancu>

<sup>32</sup> HLUŠIČKA, Petr. *Motivace zaměstnanců*. [online]. Copyright Oc 2019 Firemní sociolog, [cit. 01.05.2023]. Dostupné z: <https://www.firemni-cociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/142-motivace-zamestnancu>

K motivaci zaměstnanců je vhodné a žádoucí volit motivační nástroje využívající jak pozitivní, tak i negativní motivace, přičemž praxe ukazuje, že používat tuto kombinaci nástrojů je spíše nezbytné. Je však třeba výběr přizpůsobovat okolnostem. Zpravidla platí a doporučuje se více volit motivaci pozitivní a negativní by se mělo využívat až v případě, kdy jsou všechny možnosti pozitivních motivačních nástrojů vyčerpány. Negativní motivační nástroje jsou však účinné zejména při zamezení určitému nežádoucímu chování.<sup>33</sup>

## 2.4 Motivační systém a jeho nástroje

### 2.4.1 Motivační faktory

Pro vedoucí a nadřízené pracovníky je k řízení výkonu velmi užitečné a prospěšné využívat motivační nástroje a přijmout samu existenci faktorů motivačně ovlivňujících pracovní výkon. To jim umožňuje lépe pochopit, které okolnosti napomáhají k uspokojování lidských potřeb a mají tedy na podřízené pracovníky pozitivní vliv. Současně zjišťují, které okolnosti k uspokojování potřeb brání, což znamená, že dochází u zaměstnanců k tlumení pracovního nasazení a tyto okolnosti pak mohou eliminovat. Těmito okolnostmi jsou právě motivační faktory. Tyto faktory mohou na každého zaměstnance působit jiným způsobem, mají tedy subjektivní povahu.<sup>34</sup> Vzhledem k těmto individuálním odlišnostem by motivování zaměstnanců mělo být diferencované. Je nezbytné jinak přistupovat k zaměstnancům se slabší pracovní morálkou a negativním postojem k práci. Tito pracovníci musí být neustále a důsledně kontrolováni. Naopak pracovníky disponující pozitivním

---

<sup>33</sup> KALINA, Aleš. *Motivace*. [online]. 2000 [cit. 01.05.2023]. Dostupné z: <https://aleskalina.cz/blog/motivace/>

<sup>34</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

přístupem k práci a dobrou pracovní morálkou není nutné takové kontrole podrobovat. U pracovníků s vysokou pracovní morálkou je vhodné uplatňovat zásadu, že čím vyšší je její úroveň, tím méně přímé kontroly mají jejich vedoucí pracovníci vůči nim uplatňovat. Současně je pro organizaci žádoucí, aby zaměstnancům s těmito kvalitami byl dán prostor samostatně se rozhodovat, jednat a seberealizovat se. V případě zaměstnanců opačných kvalit, tj. s nízkou pracovní morálkou a s absencí pozitivního přístupu k plnění svých pracovních povinností, je vhodné přistoupit k uplatňování kroků, vedoucích k nastavení podmínek, jež by vedly ke zvýšení jejich pracovního nasazení. Neměl by být opomíjen důležitý aspekt, Ve vztahu k nastavení podmínek, je důležité, aby vzbuzovaly u pracovníků potřeby jejich osobního rozvoje.<sup>35</sup>

## 2.4.2 Vybrané motivační faktory

Existuje velké množství faktorů, které v sobě nesou schopnost významně působit na motivaci pracovníků. Jakou měrou a jakým způsobem ovlivňují jejich motivaci, to vychází z jejich subjektivního osobnostního nastavení, z čehož plyne, že každý pracovník tedy reaguje v důsledku působení jiných faktorů. Pro úspěšné motivování pracovníků k dosahování požadovaného výkonu, je nezbytné naznat strukturu jejich individuálních motivů, které jsou způsobilé ovlivňovat jejich pracovní činnost. Podstatnými určujícími činiteli, dopadajícími na motivaci pracovníků, jsou především obsah práce, pracovní vztahy a pracovní podmínky. Do obsahu pracovní činnosti jsou zahrnovány konkrétní pracovní povinnosti, pravomoci, odpovědnosti a úkoly pracovníka. Pracovní vztahy představují společenské vztahy na pracovišti v pracovněprávní rovině, mezi něž se podřazují nejen vztahy mezi kolegy v pracovním kolektivu, ale i vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Do pracovních podmínek, které ovlivňují motivaci pracovníků je zahrnováno např. pracovní prostředí na pracovišti, ochrana zdraví při práci, bezpečnost

---

<sup>35</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované. Vydání. Praha: Grada, 2015, Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.



práce, pracovní doba, odměna za práci, osobní odborný rozvoj a karierní postup. Níže jsou přiblíženy vybrané nejdiskutovanější motivační faktory, které pracovníků při své činnosti nejvíce dotýkají.<sup>36</sup>

#### **2.4.2.1      Obsah práce**

Jedním z významných faktorů, kterým lze stimulovat pracovníka je náplň práce, kterou vykonává. Jestliže je obsah pracovní činnosti pracovníkovi obohacován, práce je různorodější a pestřejší, více ho baví, a to působí na jeho motivaci velmi pozitivně. Vyvolává to v něm pocit důležitosti a významu pro organizaci. Pokud zaměstnanec práce naplňuje, zlepšuje to jeho pracovní výkon po kvantitativní i kvalitativní stránce.<sup>37</sup> V odborné literatuře se v souvislosti s náplní práce hovoří o konkrétních stimulačních apelych, které na obsah práce působí. Mezi těmito apely je např. apel na koncepční myšlení, na systematické myšlení, na samostatnost a autonomii, apel hrdosti na vlastní schopnosti, apel moci, apel hrdosti na práci a mnoho dalších. U každého pracovníka působí jiné apely, a je třeba ty správné nalézt, k čemuž právě může pomoci vedoucí pracovník.<sup>38</sup>

#### **2.4.2.2      Hodnocení výkonu a zpětná vazba**

Nejvýznamnější fází řízení pracovního výkonu je hodnocení. „*Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.*“<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné. vydání. Praha: Grada, 2016, Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

<sup>37</sup> TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Poweprint, 2010, ISBN 978-80-87415-05-4.

<sup>38</sup> BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd., Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

<sup>39</sup> KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 4.rozš. a dopl. vyd., Praha: Management Press 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str.210

Současně se jedná o významnou personální činnost, která prakticky spočívá ve zjišťování např. úrovně kvality výkonu práce pracovníka s ohledem na místo jeho pracovního zařazení, jeho vztahů ke spolupracovníkům, nadřízeným pracovníkům, zákazníkům nebo dalším osobám, se kterými při pracovní činnosti přichází do kontaktu. Dále se zabývá projednáváním výsledků předchozího zjišťování s jednotlivými pracovníky a v neposlední řadě nezbytným hledáním možností či způsobů vedoucích ke zlepšování výkonu a realizaci opatření, která tomu mají přispět.

Základními formami hodnocení jsou **neformální a formální**. Neformální má povahu příležitostného posouzení výsledků pracovní činnosti nebo jednání či chování pracovníka, při průběžné kontrolní činnosti nadřízeného. Formální neboli systematické, spočívá ve standardizovaném postupu hodnocení pracovníka na konci hodnocené periody, zpravidla v ročních intervalech. Výstupy mají formální podobu a jsou ukládány v osobních spisech pracovníků. Mohou mít formu příležitostných hodnocení na základě časově nepředvídatelných požadavků např. při nutnosti kompletace podkladů pro řízení o změně pracovního zařazení za předpokladu změn v hodnoceném výkonu. Významnou roli při provádění hodnocení hraje vedle přímého nadřízeného hodnoceného pracovníka stále více i samotný hodnocený pracovník. Výsledky hodnocení je možné nejčastěji využívat pro účely odměňování, vzdělávání a rozvoje pracovníků, k motivování pracovníků nebo stimulaci ke zlepšení jejich pracovního výkonu.

Mezi metody pracovního hodnocení patří některé častěji používané metody jako jsou: **Hodnocení podle výsledků stanovených cílů**, která je vhodná pro hodnocení pracovníků manažerských pozic; **Hodnocení na základě plnění norem**, kterou je možné posuzovat nejčastěji výkony výrobních dělnických profesí; **Volný popis**, který se nejvhodněji uplatňuje při hodnocení řídicích pozic a tvůrčích pracovníků; **d) Sebehodnocení**, jehož podstatou je hodnocení vlastních výkonů, které je porovnáváno s hodnocením jiného pracovníka zpravidla nadřízeného. Tato metoda může mít na zaměstnance motivační účinek tím, že jim dává možnost uvažovat o vlastních silných i slabých stránkách a pro vlastní

rozhodnutí stanovit si cíle a zlepšit se v problémových oblastech. Sebehodnocení zároveň výrazně snižuje defenzivní postoje zaměstnance<sup>40</sup>. Sebehodnocení je možné vyjádřit jako sebesouzení, které vede lidi k tomu, aby analyzovali a hodnotili svůj pracovní výkon, což má být východiskem pro diskusi a následné kroky. Výhody sebehodnocení tkví v tom, že napomáhají vytvářet méně tísnivou a pozitivnější diskusi, aktivně zapojují hodnoceného pracovníka do hodnotícího procesu a činí hodnotící rozhovor konstruktivním a otevřeným dialogem<sup>41</sup>. Dalšími metodami jsou: **Hodnocení na základě kritických případů**, které spočívá ve vedení písemně zpracovaných záznamů o případech nebo událostech v souvislosti s vykonávanou prací konkrétního pracovníka, a to ať při uspokojivém, tak i na neuspokojivém pracovním chování; **Hodnocení pomocí stupnice**, kterým se pomocí číselných, grafických, slovních stupnic hodnotí jednotlivé aspekty práce zvláště, např. množství, kvalita práce, samostatnost a další; **Checklist**; **Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)**, která hodnotí chování požadované k podávání žádoucího pracovního výkonu na konkrétní pozici; **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu**; **Assessment centre**, který je využíván k výběru pracovníků na manažerské, obchodní a jiné náročné profese; **Kompetenční model hodnocení** a dále **Hodnotící rozhovor**, spočívající ve společném hledání nejúčinnější cesty ke zlepšení pracovního výkonu, který vede přímý nadřízený hodnoceného pracovníka, přičemž nejefektivnějším se jeví plně participativní forma rozhovoru.

### **2.4.2.3 Pracovní prostředí a pracovní podmínky**

Významným faktorem, který ve značné míře ovlivňuje motivaci pracovníků, jsou pracovní podmínky, ve kterých pracovník vykonává svou pracovní činnost. Jednou z těchto podmínek je pracovní zázemí, které představuje oblast podmínek spíše materiální povahy, což jsou jednak

---

<sup>40</sup> WAGNEROVÁ, Irena, *Řízení výkonnosti*, Copyright, Brno 2005, IBSN 80-903516-5-4, str.75

<sup>41</sup> ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů*, Praha:Grada publishing 2002, IBSN 80-247-0469-2, str.441

mikroklimatické podmínky jako je teplota, vlhkost, hluchost, světlo, denní nebo noční doba, dále vybavení pracoviště jako je stavebně technické řešení prostoru, nábytek, technická zařízení, dopravní prostředky, komunikační technika a veškeré technologie, ale i různé pomůcky jako jsou pracovní oděvy a doplňky. Druhou oblast představují podmínky spíše společenského charakteru, především mezilidské vztahy, včetně vztahů mezi skupinami jiných oddělení nebo týmů.<sup>42</sup> Dále do pracovního zázemí lze zařadit i organizaci práce, což představuje interní nastavení dělby práce a delegování úkolů v rámci organizace. Jde o určení povinností a odpovědností každého pracovníka ve struktuře, bez níž by organizace jako celek nefungovala. Pokud organizace dostatečně pečuje o své pracovníky k jejich spokojenosti, pak si i tímto buduje svou dobrou pověst a ta je prospěšná každé organizaci, neboť to mimo jiné i zvyšuje úspěšnost v získávání nových kvalitních zaměstnanců. Pro pracovníky je nesmírně důležité, aby cítili být důležitým článkem organizace, která si cení jejich práce.<sup>43</sup>

Vzhledem k lidským smyslovým odlišnostem má každý jedinec jiné požadavky na úroveň dostatečnosti pracovních podmínek. Což mnozí pracovníci mohou považovat za standardní podmínky, pro jiné může být luxusem. Subjektivně tedy mohou cítit spokojenost z naplnění jejich potřeb jinou mírou kvality pracovního prostředí. Nezáměr v péči o pracovní podmínky ze strany organizace má negativní dopad na pracovníky, u nichž tak vzrůstá nespokojenost a snižuje se motivace, což nevykompenzuje ani vyšší finanční odměna.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> BLAŽEK, Ladislav, *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing 2011. ISBN 978-80-247-3275-6

<sup>43</sup> BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-5

<sup>44</sup> KOUBEK Josef, *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5 rozš. a doplněné vydání*. Praha: Management Press. 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

#### 2.4.2.4 Vztahy na pracovišti

Jedním z neúčinnějších nástrojů motivace pracovníků jsou vztahy na pracovišti. Hovoříme o vztazích mezi nadřízeným a podřízeným, o vztazích mezi kolegy v rámci jedné pracovní skupiny, ale i mezi různými skupinami či týmy, rovněž i vztahy pracovník versus klient nebo součinnostní partner jiných subjektů. Dobře fungující vztahy založené na vzájemné důvěře a respektu vytváří v rámci pracovních podmínek pozitivní atmosféru, ve které jsou pracovníci spokojeni. Dobře fungující pracovní kolektiv, kde si pracovníci rozumí, důvěřují, vzájemně se podporují je i podstatně výkonnější.

Interní organismus organizace zpravidla tvoří pracovní skupiny nebo týmy. Aby pracovní skupina dobře fungovala, měla by splňovat tři základní předpoklady, kterými jsou důvěra, spolupráce a soudržnost jejich členů. Důvěra mezi členy skupiny je zcela zásadní. Spočívá ve vzájemné předvídatelnosti jednání o druhých. Nastavení vzájemné důvěry udává zejména nadřízený pracovník, především otevřeným přístupem a otevřenou komunikací. Pokud se však podřízení dovědí, že některým z nich nejsou poskytovány důležité informace, anebo se setkávají s netolerancí nadřízeného, nebo i s direktivním přístupem, důvěra může být narušena. Dalším předpokladem je spolupráce, která znamená snahu dosahovat cílů společně. Třetí předpoklad je soudržnost členů pracovní skupiny, která spočívá v přijetí jisté společné identity, neboť vnímají, že jako jednotlivci by cílů nedosáhli tak jako ve skupině.<sup>45</sup>

Je to především komunikace, co formuje vztahy na pracovišti. Na pracovišti na řadové úrovni existuje komunikace dvojí povahy. První je pracovní komunikace, která plyne z pracovní činnosti, jež vyžaduje nutně výměnu informací. Mezi pracovníky, v rámci osobního kontaktu vedle této pracovní komunikace, nezbytně vzniká i určitá neformální komunikace, označovaná jako sociální. Přestože na pracovní výkon nemá žádný vliv, nemělo by se jí nijak zabraňovat, neboť udržuje sociální vazby a prospívá k udržování dobré atmosféry na pracovišti.

---

<sup>45</sup> BĚLOHLÁVEK, František, *Organizační chování*. Olomouc: Rubico s.r.o. 1996. ISBN 8-85839-09-1

Mezi další významné motivační faktory, které ovlivňují pracovní výkon patří:

- **odměňování pracovníků**
- **rekvalifikace a vzdělání**
- **možnost karierního postupu**
- **osoba nadřízeného a jeho styl jeho vedení**
- **autonomie a odpovědnost**

a další

### 2.4.3 Motivační nástroje, techniky a jejich rozdělení

K efektivnímu motivování pracovníků je třeba vycházet z možností dané organizace, měly by však odpovídat potřebám lidí, kteří v ní pracují. Vhodné je vybrat z dostupných ty vhodné nástroje, které by mohly motivačně na pracovníky působit a současně zjistit jaké jsou jejich potřeby, neboť právě ty jsou přímými faktory způsobilými ovlivňovat jejich motivaci k práci. Při aplikaci je však nezbytné tyto faktory využívat správným způsobem.<sup>46</sup> Výsledný výběr motivačních nástrojů se, vedle okolností vycházejících z konkrétní situace, odvíjí současně i od postojů a osobnostního nastavení samotného pracovníka i jeho nadřízeného. Volba padá i na časové hledisko působení jednotlivých motivačních nástrojů, zároveň na to, zda je vhodné zvolit pozitivní nebo spíše negativní formu nástroje. Výběr se řídí otázkou, čím nejlépe působit na motivaci konkrétních pracovníků tak, aby to vedlo ke zlepšování jejich pracovního výkonu. Je třeba zohledňovat fakt, že mezi pracovníky jsou i lidé, kteří nemají žádný zájem na zvyšování jejich pracovního výkonu.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

<sup>47</sup> URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

Mezi základní motivační nástroje, ovlivňující pracovní výkon patří:

- **kladné** (odměny)
- **záporné** (sankce)
- **peněžní** (udělená finanční odměna, snížení platu či odebrání složky platu, pokuta)
- **nepeněžní** (zaměstnanecké výhody, uznání, pochvala, konstruktivní kritika).

K motivaci pracovníků je vhodné využívat možnosti kombinace kladných i záporných motivačních nástrojů. Zaměstnance k výkonu pracovní činnosti vede vidina toho, že za vykonanou práci získají to, co naplní jejich potřeby. Zároveň na ně působí i obava, že pokud pracovní úkol nesplní, přijde sankce nebo trest, např. v podobě snížení odměny nebo její nezískání. V rámci uplatňování nástrojů motivace je třeba zohledňovat konkrétní okolnosti a individuální vlastnosti pracovníků. Pro úspěšné motivování pracovníků je vhodné, aby bylo pozitivní a negativní motivace užíváno vyváženě. Jednostranné nepřiměřené a neadekvátní využívání negativní i pozitivní motivace, by u pracovníků způsobovalo jejich demotivaci.<sup>48</sup>

Pod pojem vnější motivace lze řadit odměnu hmotné povahy, např. plat, finanční odměny, různé druhy příplatků a zaměstnaneckých výhod a ty jsou jedním z nejpůsobivějších stimulů. Ke zvýšení pracovního výkonu pracovníků mnohdy více působí faktory vnitřní motivace. Ty souvisí s potřebou vlastního sebehodnocení a se zájmem o profesní činnost samotnou. Tito pracovníci cítí potřebu uznání a očekávají za svou odvedenou práci respekt. Na jejich motivaci působí především zajímavost, smysluplnost, významnost náplně práce a mají zájem se profesně rozvíjet, rozšiřovat své teoretické znalosti a praktické dovednosti. Účinnými motivačními faktory pro tyto pracovníky jsou výsledky

---

<sup>48</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

jejich práce, obvykle i úspěšnost celé organizace a zásadním způsobem tyto pracovníky motivuje kvalita vztahů na pracovišti.<sup>49</sup>

#### 2.4.4 Motivační systém

Abychom dobře pochopili, co je motivační systém a jaký je jeho význam, je třeba objasnit nejprve samotný pojem motivační systém, nebo jinak i motivační program. Definice lze najít mnoho, jedna z těch nejužitečnějších vysvětluje motivační systém ve vztahu k naplňování podnikových potřeb a k zaměření cílů jako souhrn „*pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovního pracovníků v podniku k práci.*“<sup>50</sup> Dle jiných lze motivační systém chápat i jako program, zahrnující soubor určitých procesů, jako je např. získávání pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, osobní rozvoj a komplexní péče o ně.<sup>51</sup> Ve své podstatě všechny definice vychází z konceptu, že ovlivňovat pracovníky, aby lépe a výkonněji pracovali, je potřeba pomocí takových opatření, která budou nastavena pracovníkům takzvaně „na míru“.

Je již ve všeobecném povědomí, že správné nastavení motivačního systému by pro každou organizaci mělo být v jejím nejvyšším zájmu. Prostřednictvím účinných nástrojů pracovní motivace lze pozitivně působit na pracovní podmínky v organizaci, které budou v maximální míře vyhovovat všem jejím pracovníkům. Pro organizaci je vysoce žádoucí využívání potenciálu

---

<sup>49</sup> URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. rozš. vyd.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

<sup>50</sup> JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press 2012, ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>51</sup> KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, 5.rozš. a dopl. vyd.,* Praha: Management Press 2015, ISBN 978-80-7261-288-8



pracovníků, jejich znalostí, dovedností a dalších kvalit a z tohoto důvodu je nezbytné nastavit výhled jejich odborně profesního rozvoje.<sup>52</sup>

Pro vysokou účinnost motivačního systému by měl být koncipován na následujících kritériích:

- *„Motivační systém musí, vzejít z personální strategie organizace*
- *Musí být sjednocený, logický a přehledný. Všichni zaměstnanci ho musí akceptovat*
- *Jasně definuje role, spolu s odpovědnostmi vrcholového managementu, aktivní motivace*
- *Odvíjí se z motivačních profilů zaměstnanců*
- *Akceptuje všechny skutečnosti, které mají podstatný vliv na motivaci zaměstnanců*
- *Určuje se takový postup, na základě kterého dosahuje optimální pracovní úrovně většina zaměstnanců*
- *O aktuální podobě motivačního systému musejí být informovaní všichni zaměstnanci“<sup>53</sup>*

Neexistuje však žádný univerzální návod k tomu, jak dosáhnout úspěšného motivování všech pracovníků v organizaci. Lidé jsou individuálně osobnostně založeni, chování lidí obecně nelze spolehlivě předvídat, mají různé potřeby a tužby, a ty se v průběhu života každého jedince mění. Požadovaného stavu, kdy bude v maximálním možném množství pracovníků, kteří budou dobře motivováni, budou výkonní a spokojení, je však možné dosáhnout už jen nastavením směru, kterým bude motivování strategicky vést.

---

<sup>52</sup> BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ Eva a NOVÝ Ivan. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. str.269. ISBN 9788072612390.

<sup>53</sup> KLEIBL, Jiří a kol. *Personální řízení 2*, Praha: VŠE v Praze Oeconomica, 2005, ISBN 80-245-0960-1

## 3 PRACOVNÍ VÝKON

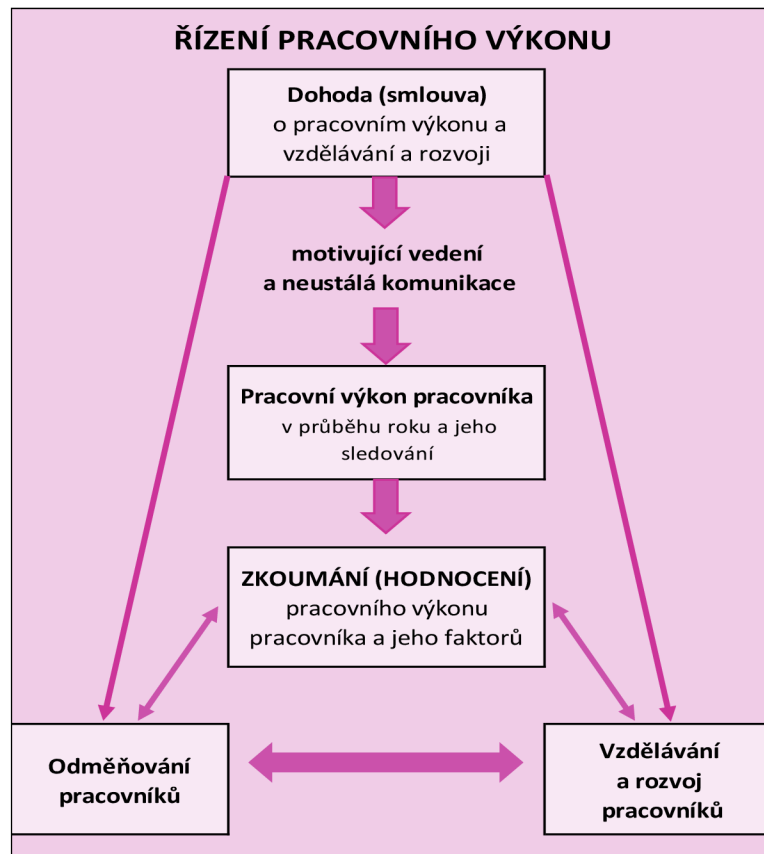
### 3.1 Pojetí pracovního výkonu

K naplňování cílů každé organizace slouží především odvádění žádoucích výkonů najatými pracovníky, a tím se pracovní výkon řadí do popředí smyslu personální činnosti. Tradiční přístup k řízení lidí a jejich pracovní činnosti vychází z Taylorových zásad vědeckého řízení z přelomu 19. a 20. století. Je orientován na specializaci práce, přesně definované úkoly a postupy, a tím i na jednoznačně definovaná pracovní místa. Své strategie staví na hierarchii a moci a na kontrole a direktivním přístupu k lidem. Současně řízení pracovníků orientuje spíše na hodnocení minulosti než na plánování budoucnosti. Jednostranný tok informací a příkazů upřednostňuje před dialogem, obviňování před včasným řešením problémů a dodržování formalit před komunikací a oboustranným nasloucháním. Tento přístup, v jehož rámci byl od pracovníka požadován výkon stanovený na základě výsledků nejvýkonnějších spolupracovníků bez ohledu na věk, pohlaví, zdravotní stav, vrozené schopnosti a sklony, zkušenosti a další faktory pracovníkem neovlivnitelné, vedl k vysilujícímu pracovnímu nasazení, které negativně ovlivňovalo fyzické i duševní zdraví pracovníků, jejich spokojenost s prací a organizací, což bylo příčinou demotivace a zvýšené fluktuace. Tento přístup nedokáže využít nadprůměrných schopností pracovníků a značně zužuje prostor pro uplatňování tvůrčích schopností lidí.

### 3.2 Koncepce řízení pracovního výkonu

Řízení lidských zdrojů se v průběhu vývoje počalo přiklánět ke strategii vytváření pracovních míst a pracovních úkolů tzv. na míru schopnostem a předpokladům každého pracovníka, což zahrnuje i respektování lidské individuality. Přístup se rovněž projevuje výrazným rozvojem jejich vzdělanosti

a osobnosti. Pracovníci organizací se tak v podstatě stávají podnikateli se svou pracovní silou a je prospěšnější je spíše vést než řídit.<sup>54</sup>



Obrázek 3 - schéma řízení pracovního výkonu

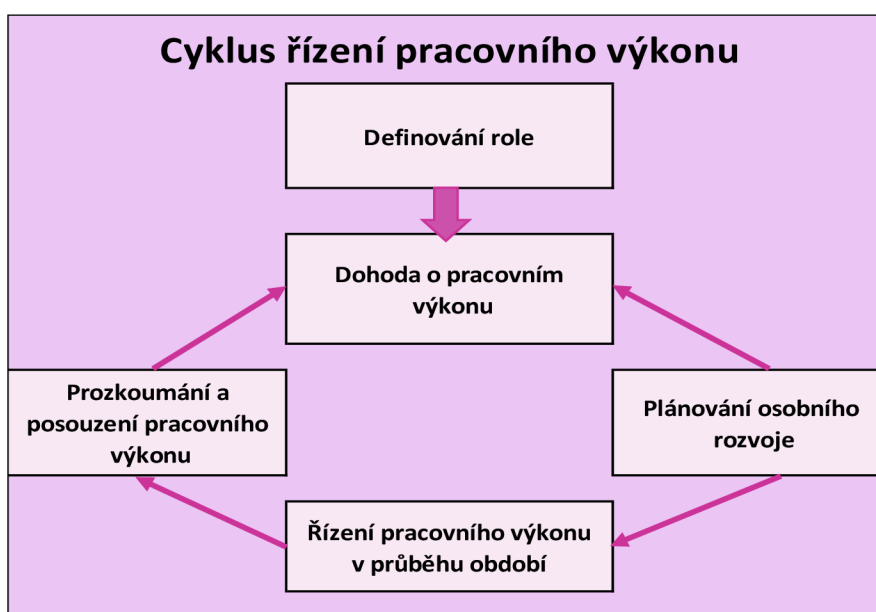
*„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka.“*

<sup>54</sup> KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 4.rozš. a dopl. vyd., Praha: Management Press 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str.202

*Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“<sup>55</sup>*

Zlepšování pracovního výkonu individuálního pracovníka a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností pracovníků a jejich adaptace na hodnoty organizace tvoří společně řízení pracovního výkonu. Tomu musí být vedle řízení odměňování přizpůsoben rozvoj efektivnosti řízení, a to usměrňováním postojů vedoucích pracovníků/manažerů v souladu s novými přístupy. Je právě na vedoucím pracovníkovi/manažerovi, aby zajistil motivující vedení pracovníka a průběžné poskytování zpětné vazby na jeho pracovní výkon.

Řízení pracovního výkonu představuje určitý uzavřený cyklus.



Obrázek 4 - schéma cyklu pracovního výkonu

Hlavními aktivitami a fázemi tohoto cyklu jsou:

1. **Definování role pracovníka**
2. **Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu** – fáze plánování pracovního výkonu,

---

<sup>55</sup> KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 4.rozš. a dopl. vyd., Praha: Management Press 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str.203.

v rámci které je smluvně dohodnuto to, co se od pracovníka očekává a co pro to může pracovníkův manažer udělat; jak se bude pracovníkův výkon měřit; jakých schopností bude potřeba pro efektivní plnění konkrétních pracovních úkolů; základní hodnoty organizace nebo požadavky týkající se kvality, služeb zákazníkům, rozvoje pracovníků, zásad ochrany a bezpečnosti zdraví apod., jejichž dodržování se od pracovníka očekává.

3. **Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka** – vypracování plánu osobního rozvoje pracovníka.
4. **Řízení pracovního výkonu v průběhu období** – zahrnuje nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby na výkon, provádění neformálních prozkoumání a posouzení pracovního výkonu a diskusi o něm, aktualizací cílů, případně řešení problémů pracovního výkonu.
5. **Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu** – prozkoumávání a zhodnocování pracovního výkonu za celé období, zaměřené na úspěchy, vývoj i problémy.<sup>56</sup>

### 3.3 Zásady při měření pracovního výkonu

Cíle společně dohodnuté mezi manažerem a pracovníkem lze dělit na pracovní a rozvojové.<sup>57</sup>

#### Doporučené zásady pro měření a ukazatele pracovního výkonu:

1. Měření a ukazatele nevztahovat k úsilí, ale k výsledkům.
2. Možnost pracovníka mít pod kontrolou dosažení výsledků.
3. Objektivnost měření a zjistitelnost ukazatelů.

---

<sup>56</sup> KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 4.rozš. a dopl. vyd., Praha: Management Press 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str.205

<sup>57</sup> KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 4.rozš. a dopl. vyd., Praha: Management Press 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str.206

4. Důvěra pracovníků ve spravedlivé měření.
5. Dostupnost potřebných údajů pro měření.
6. Vhodnost volby ukazatelů s ohledem na srozumitelnost.

### **Doporučené zásady pro rozvojové cíle:**

Pracovník i jeho nadřízený musejí společně komunikovat a zodpovědět tyto otázky:<sup>58</sup>

1. Jakých schopností je třeba pro efektivní plnění konkrétních pracovních úkolů?
2. Je potřeba pro zlepšení výkonu a pro dohodnuté pracovní cíle nějaké vzdělání pracovníka?
3. Co je třeba u pracovníka rozvíjet v zájmu plnění pracovních úkolů a zvyšování svého uspokojení z vykonávané práce?
4. Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity lze využít?
5. Jak tyto aktivity realizovat?
6. Které kroky k vlastnímu vzdělání a rozvoji učiní pracovník a jakým způsobem pracovníkovi zajistí podmínky tyto kroky realizovat vedoucí pracovník/manažer?
7. Jaký způsob ověřování zvládnutí rozvojových a vzdělávacích aktivit pracovníkem se zvolí?
8. Jakým způsobem vedoucí pracovník/manažer zrealizuje využití nově nabytých znalostí a rozvinutých schopností pracovníka v jeho práci?

Pro efektivní řízení pracovního výkonu má soustavná a účinná komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným/manažerem v průběhu celého sjednaného pracovního období nezastupitelný význam. Pracovník by měl mít

---

<sup>58</sup> KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 4.rozš. a dopl. vyd., Praha: Management Press 2007, ISBN 978-80-7261-168-3,, str.206

možnost s důvěrou se obracet na svého nadřízeného s jakoukoliv záležitostí, která se týká jeho pracovní činnosti. Nadřízený by měl pracovníkovi naslouchat a umožnit mu vyslovovat své náměty i kritické připomínky. Měl by zároveň neustále sledovat jeho výkon a reagovat na aktuální pracovní dění, neformálně hodnotit jeho výkon pochvalou nebo ujištěním, že je na dobré cestě, případně mu vytknout konkrétní dílčí chování či jednání, které by mohlo vést k nežádoucímu výsledku. Vzájemnou efektivní komunikací si tak obě strany mohou poskytovat prospěšnou zpětnou vazbu na své jednání. V případě manažera na způsob řízení (vedení) pracovníka a v případě pracovníka na jeho pracovní výkon vč. plnění jeho vzdělávacích a rozvojových plánů.

Význam vzájemné komunikace přispívá k **včasnému společnému odhalování a řešení problémů pracovního výkonu**, ke kterému se doporučuje následující postup:<sup>59</sup>

1. Zjistit problém a dohodnout se na něm, přičemž je nezbytné, aby problém viděly vždy obě strany, bez ohledu na to, kým byl problém zjištěn. Tím se při řešení předchází případné laxnosti druhé strany.
2. Odhalit příčiny a shodnout se na nich, a to rovněž společným postupem manažera s pracovníkem. To má značný vliv na podíl v angažovanosti při řešení problému a odstraňování příčin.
3. Rozhodnout společně o konkrétním způsobu řešení zjištěného problému.
4. Vytvořit podmínky pro úspěšnost kroků společně navrhnutého řešení, a to manažerem, avšak i za současného vhodného přispění pracovníkem.
5. Manažer musí sledovat pracovníka v průběhu nápravných opatření, zejména míru zapojení se do řešení problému, zda jeho počínání ovlivňuje jeho pracovní výkon, poskytuje mu zpětnou vazbu

---

<sup>59</sup> KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 4.rozš. a dopl. vyd., Praha: Management Press 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str.207

a naslouchá přímo i nepřímo sděleným názorům na míru a formu účasti manažera na řešení problému.

Finální fází procesu řízení pracovního výkonu je formální zkoumání a posuzování pracovního výkonu pracovníka. V procesu hodnocení pracovního výkonu, který byl v rámci vývoje postupně obohacen o individuální charakter přístupu k pracovníkovi a jeho pracovnímu výkonu, došlo k posílení role pracovníka a k posunu účelu od hodnocení zaměřeného na minulost ke stanovování opatření, které má za cíl zlepšování výkonu v budoucnu. Rozvojový aspekt zkoumání a posuzování pracovního výkonu a soustavné zlepšování se tedy stává mimořádně významným pojetím personální činnosti.

K tomu, aby mohla být **koncepce řízení pracovního výkonu úspěšně aplikována**, je nezbytné uplatňovat následující zásady:

1. Řízení pracovního výkonu je činností především bezprostředních nadřízených tzv. liniových manažerů než personálního útvaru.
2. Pracovníkům i manažerům je třeba vštípit cíle a hodnoty organizace.
3. Řízení pracovního výkonu je specifický a individuální přístup vytvořený pro každou organizaci, každý útvar i při každém jednotlivém vyjednávání o dohodě nebo smlouvě o pracovním výkonu a vzdělání a rozvoji pracovníka.
4. Řízení pracovního výkonu je třeba aplikovat nejen na manažery nebo vysoce kvalifikované specialisty, ale napříč celou personální strukturou.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 4.rozš. a dopl. vyd., Praha: Management Press 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str.207



## 4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE A VYMEZENÍ JEJÍHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

V úvodu této kapitoly je představena vybraná organizace, jejíž motivační systém je analyzován. Předmětem výzkumu není Policie ČR jako organizační celek, k analýze byl vybrán záměrně pouze jeden z vyšších organizačních článků Policie České republiky, který není individuálně konkretizován. K tomuto postupu bylo záměrně přistoupeno z důvodu zajištění anonymity příslušníků. Kapitola dále uvede základní členění a organizační strukturu a poskytne informace o nastavení motivačního systému.

### 4.1 Základní charakteristika organizace

- Název organizace: Krajské ředitelství Policie české republiky
- Počet systemizovaných míst v organizační struktuře: více než 1200 policistů ve služebním poměru

#### Obecné informace k postavení a činnosti Policie České republiky

Pro lepší orientaci v základní charakteristice organizace níže citace zákonné úpravy, která výstižně poskytuje základní informace. Postavení a činnost Policie České republiky je upravena zákonem č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky následně:

##### **§ 1**

*Policie České republiky (dále jen „policie“) je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor.*

##### **§ 2**

*Policie slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony .....*

## Organizace policie a její řízení

Organizace policie a její řízení je upravena zákonem č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky následovně:

### § 5

1. *Policie je podřízena ministerstvu.*
2. *Ministerstvo vytváří podmínky pro plnění úkolů policie.*
3. *Policejní prezident odpovídá za činnost policie ministrovi.*

### § 6

1. *Policii tvoří útvary, jimiž jsou*
  - a) *Policejní prezidium České republiky (dále jen „policejní prezidium“) v čele s policejním prezidentem,*
  - b) *útvary policie s celostátní působností,*
  - c) *krajská ředitelství policie (dále jen „krajské ředitelství“),***
  - d) *útvary zřízené v rámci krajského ředitelství.....*
3. *Policejní prezidium řídí činnost policie.*

### § 7

*Policejní prezidium a útvary policie s celostátní působností se při nakládání s majetkem České republiky a v právních vztazích považují za součást organizační složky státu a účetní jednotky ministerstvo.*

### § 8

1. *Krajské ředitelství je organizační složkou státu a účetní jednotkou, jehož příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtové kapitoly ministerstva. **V čele krajského ředitelství je krajský ředitel, který je také vedoucím organizační složky státu. Útvary policie zřízené v rámci jeho působnosti jsou vnitřními organizačními jednotkami krajského ředitelství.***
2. *V policii se zřizuje 14 krajských ředitelství.....*

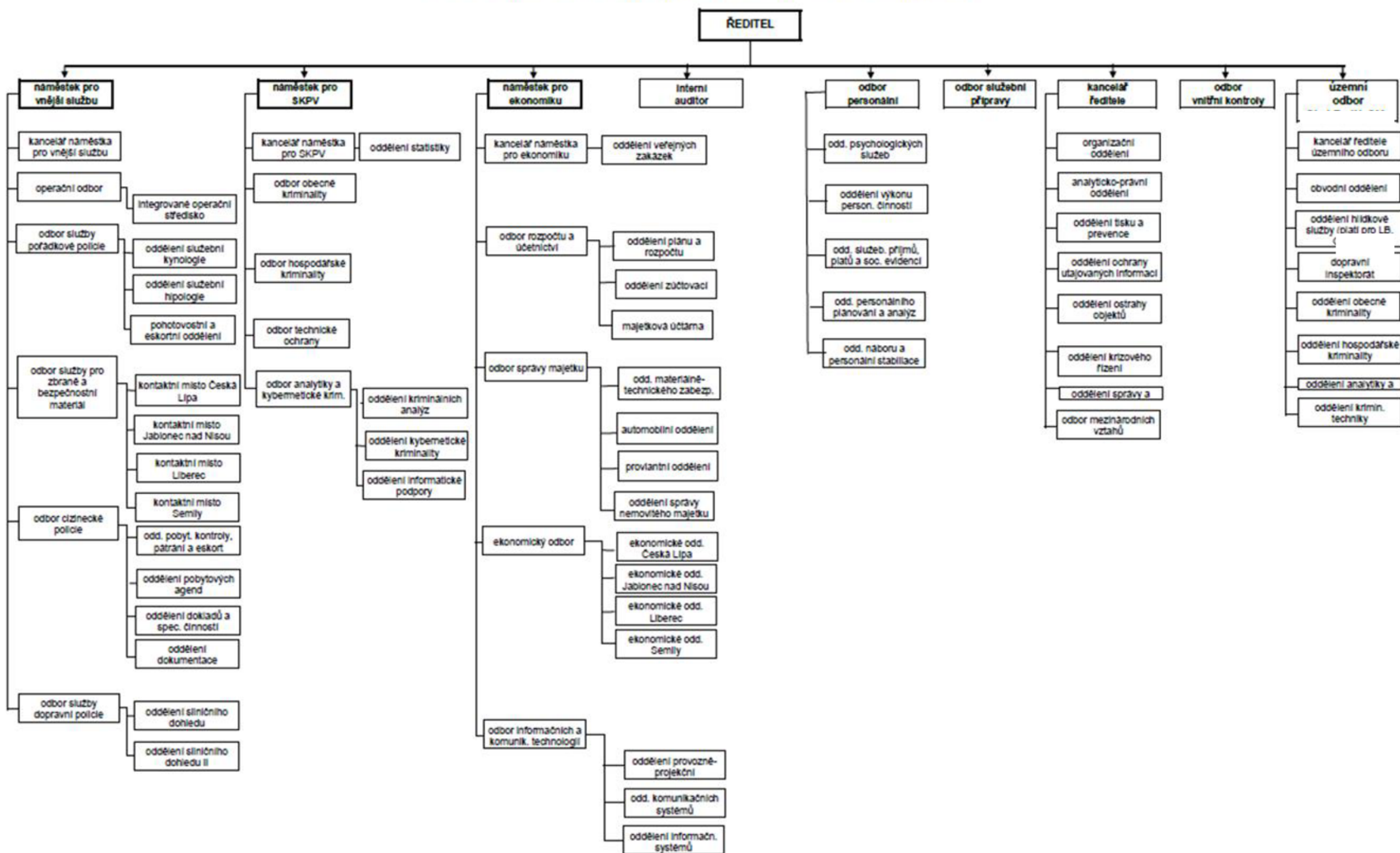
*Územní obvod krajského ředitelství je shodný s územním obvodem vyššího územního samosprávného celku.*

## **Organizační struktura vybrané organizace**

Struktura krajského ředitelství policie české republiky má hierarchické uspořádání. V rámci celku má nejvyšší pozici krajský ředitel, tomu jsou podřízeni náměstci pro vnější službu, pro službu kriminální policie a vyšetřování a pro ekonomiku. Dále jsou zřízeny odbory a oddělení pro výkon různých policejních činností – služeb jako je služba kriminální policie a vyšetřování, služba pořádkové policie, služba dopravní policie, služba cizinecké policie, služba pro zbraně a bezpečnostní materiál a další odbory jako jsou územní odbory, odbory pro personální a ekonomické záležitosti a další, přičemž každý útvar (odbor nebo oddělení) řídí nebo vede jeden nadřízený funkcionář nebo vedoucí. Pro účely této práce postačí přiblížení uspořádání vzestupně od řadového policisty na nejdůležitějším základním organizačním článku, kterým je Obvodní oddělení. To vede funkcionář na pozici vedoucího oddělení. Ti jsou podřízeni řediteli teritoriálně vymezeného územního odboru. Ředitelé územních odborů jsou již přímo podřízeni krajskému řediteli. Manažerských pozic ať na úrovni vyššího, středního či nižšího managementu je velké množství a řízení pracovníků (příslušníků ve služebním poměru i občanských zaměstnanců) je v kompetenci mnoha pracovníků organizace.

Dále je pro lepší orientaci uvedeno ilustrační schéma personální struktury kraje:

Schéma organizace a řízení Krajského ředitelství policie



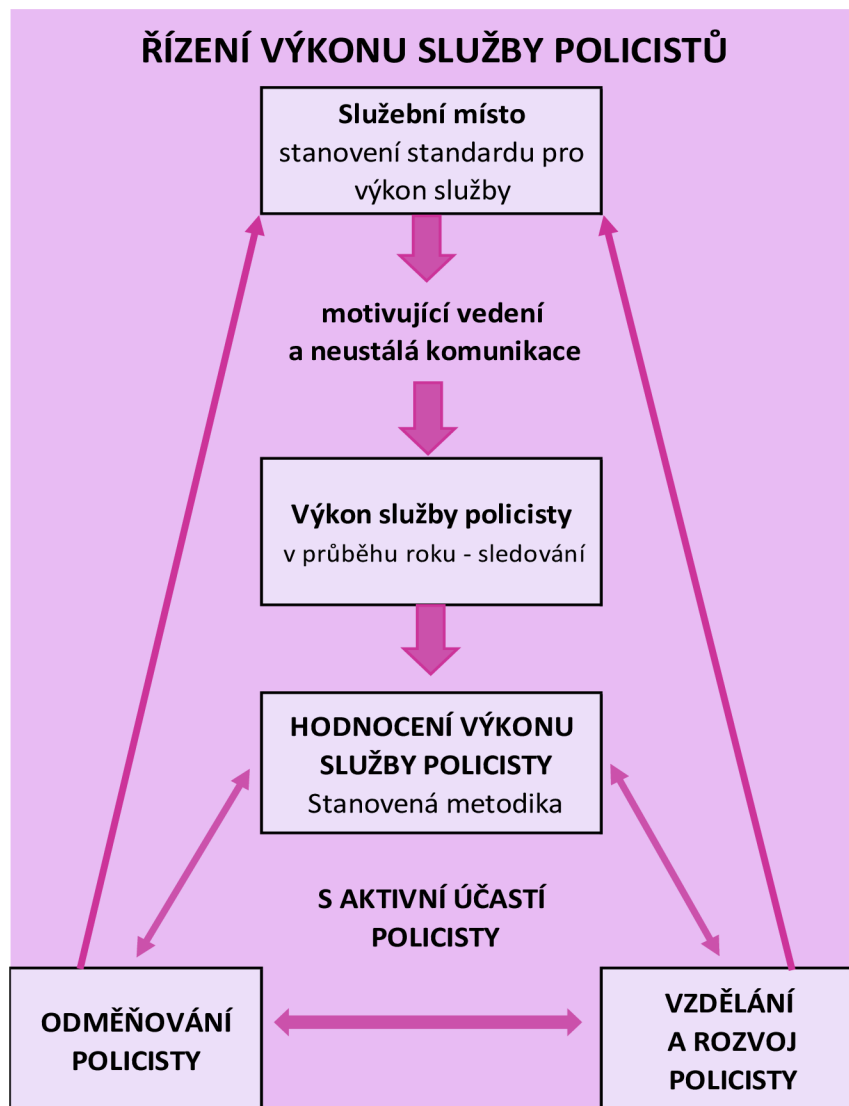
Obrázek 5 - schéma personální struktury organizace

## 4.2 Koncepce řízení výkonu služby příslušníků Policie ČR

Stejně jako pracovní výkon běžného zaměstnance v kterékoliv organizaci, tak i výkon služby příslušníka Policie České republiky je předmětem procesu zlepšování, který je budován na shodných základních principech, ze kterých plyne koncepce řízení výkonu služby. První fází je výchozí definování standardů výkonu služby na daném služebním místě. Vhodným motivujícím vlivem, který zahrnuje nezbytnou neustálou komunikaci, vede nadřízený funkcionář příslušníka k výkonu služby, který je zároveň nadřízeným sledován a posuzován, a to již od počátku hodnotícího období. K zajištění účelu hodnocení volí nadřízený vhodnou metodu podle charakteru dané pozice. Požadovaný výkon služby příslušníka je třeba dostatečně a spravedlivě odměňovat. Rovněž vzdělávání a osobní rozvoj jednotlivých příslušníků je významně efektivním prostředkem k zajištění vysoce profesionálního výkonu služby Policie ČR, což předpokládá aktivní účast samotného příslušníka na jeho rozvoji.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> JEDINÁK Petr, *Hodnocení pracovního výkonu II*, Praha: PAČR 2016, ISBN978-80-7251-459-5, str.112-113.



Obrázek 6 - schéma koncepce procesu řízení výkonu příslušníků Policie ČR

### 4.3 Motivační nástroje v organizaci

V této kapitole a poskytuje informace o nastavení motivačního systému v rámci daného krajského ředitelství policie ČR, přičemž se zaměřuje na konkrétní nástroje, kterými jsou příslušníci motivováni k výkonu služby.

#### 4.3.1 Finanční ohodnocení - služební příjem

Podmínky nároku na služební příjem (plat) za výkon služby jsou upraveny zákonem č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků

bezpečnostních sborů. Pevnou složkou služebního příjmu je základní tarif, který je dán pro tarifní třídu stanovenou pro služební místo a služební hodnost, do něhož je jmenován a pro tarifní stupeň, do kterého je zařazen. Nařízením vlády č. 419/2022 Sb. je stanovena stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů, v jedenácti tarifních třídách a v každé z nich ve dvanácti tarifních stupních (podle doby praxe ve tříletých časových intervalech). Další složky služebního příjmu příslušníka tvoří: příplatek za vedení, příplatek za službu v zahraničí, příplatek za sportovní reprezentaci, zvláštní příplatek (služba za ztížených a zdraví škodlivých podmínek), příplatek za službu ve svátek a náhradní volno, osobní příplatek (nenároková složka příjmu, kterou lze ocenit výkon služby v mimořádné kvalitě nebo rozsahu, k čemuž jako podklady slouží hodnocení výkonu služby), odměna (např. za splnění mimořádného nebo zvlášť významného služebního úkolu), služební příjem za službu přesčas a stabilizační příplatek. Příslušníkovi lze za konkrétních podmínek udělit kázeňskou odměnu v podobě písemné pochvaly, peněžitého nebo věcného daru anebo udělení služební medaile.

### 4.3.2 Fond kulturních a sociálních potřeb

Interním aktem vydaným ředitelem daného Krajského ředitelství policie kraje byly v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a po dohodě s příslušnými orgány odborových organizací působících v daném kraji, vydány zásady pro používání prostředků fondu kulturních a sociálních potřeb. Prostředky z fondu mohou využívat příslušníci ve služebním poměru i zaměstnanci v pracovním poměru. Používání fondu se řídí zejména vyhláškou č. 114/2002 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb, Kolektivní dohodou<sup>62</sup> a kolektivní smlouvou<sup>63</sup>. Z fondu lze přispívat zaměstnanci na níže uvedené účely:

---

<sup>62</sup> Kolektivní dohoda uveřejněná ve Sbírce interních aktů řízení Policejního prezidia České republiky částka 52/2012.

<sup>63</sup> Kolektivní smlouva uveřejněná ve Sbírce interních aktů řízení Policejního prezidia České republiky částka 188/2009.

- *produkty spoření na stáří – penzijní připojištění se státním příspěvkem*
- *doplňkové penzijní spoření*
- *soukromé životní pojištění*
- *penzijní pojištění u instituce penzijního pojištění*
- *dlouhodobý investiční produkt*

### **Dětská rekreace**

*Dětský tábor včetně příměstského tábora do výše 2.500 Kč.*

### **Sociální výpomoc**

*V mimořádně závažných případech a při řešení tíživých neočekávaných sociálních situací zaměstnanců nebo jejich nejbližším pozůstalých jim lze poskytnout jednorázovou hotovostí peněžní výpomoc do částky 50.000 Kč.*

### **Kultura, sport, zájezdy**

*Příspěvek v rámci hromadně pořádaných akcí daného organizačního článku krajského ředitelství.*

*Uspořádání sportovní či kulturní akce nebo akce pro děti (např. setkání s důchodci, dětský den, sportovní den, Mikulášská besídka, divadlo a jiné), přístupné všem zaměstnancům.*

*Příspěvek na kulturní, sportovní akce – vstupenky do výše 500 Kč (dětské akce 100 Kč).*

*Občerstvení při akci do výše 200 Kč na osobu, u dětské akce 50 Kč.*

*Věcné ceny pro vítěze za 1.,2.,3., místo celkem 600 Kč.*

*Pronájem sálu hudby, moderátora, sportoviště, sportovní zařízení, lze hradit v plné výši.*

*Nákup permanentky na sportovní a kulturní aktivity pro využití více osobami, s vyšší příspěvku na jednu osobu do 500 Kč.*

### **Zájezdy**

*Na ubytování v tuzemsku nejvýše 1.000 Kč na osobu a noc. Na dopravu v tuzemsku v plné výši; v zahraničí do výše 500 Kč na účastníka zájezdu.*



## **Poskytnutí daru**

*Ve formě peněžitého plnění.*

*Udělení daru k prvnímu odchodu do důchodu a daru čestným dárcům krve za bezplatné odběry krve, za udělení medaile Prof. MUDr. Jánského a Zlatého kříže Českého červeného kříže.*

*Z fondu lze poskytnout dar za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele při poskytnutí osobní pomoci při požáru, živelné a jiné obdobné události, za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru, péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky ve výši 2.000 Kč.*

### **Dary k pracovním a životním výročím:**

*Při pracovním výročí od 20 let trvání pracovního nebo služebního poměru a za dalších 5 let ve výši 8.000 Kč.*

*Při životním výročí: při dosažení 50, 60, 70 let věku ve výši 5.000 Kč.*

*Dar při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu ve výši 3.000 Kč.*

### **Dar při bezplatném dárcovství krve:**

- *Bronzová medaile Jánského ve výši 2.000 Kč*
- *Stříbrná medaile Jánského ve výši 3.000 Kč*
- *Zlatá medaile Jánského ve výši 4.000 Kč*
- *Zlatý kříž Českého červeného kříže ve výši 5.000 Kč*
- *Plaketa Českého červeného kříže Dar krve – dar života ve výši 6.000 Kč*

*Dále za každých 10 bezplatných odběrů krve po získání Zlaté medaile Jánského ve výši 4.000 Kč.*

### **Rekreační a účelové zařízení**

*Krajské ředitelství má k dispozici rekreační zařízení, která jsou zaměstnancům plně k dispozici na základě poukazů – přihlášek.*

### **Výměnná rekreace**

*Na základě dohody s jinými krajskými ředitelstvími jako správci fondů lze poskytovat poukazy na rekreaci v účelových zařízeních jiných krajů, za podmínek dostupné kapacity.*

### **4.3.3 Zaměstnanecké benefity**

Ze zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, vedle služebního příjmu poskytuje organizace příslušníkům také zaměstnanecké benefity, nabízené nad rámec příjmu, přičemž ty jsou dvojího druhu. První lze považovat za výhody, vyplývající ze zákona jako jsou např. náborový příspěvek, poskytnutí služebních prostředků k jiným účelům (jedna účastnická telefonní stanice, služební vozidlo), služební volno při studiu, ozdravný pobyt (rehabilitace) např. lázeňské pobyty, náhrady cestovních výdajů, stravné, dále 100% příjmu včetně prvních tří dnů pracovní neschopnosti, výsluhové nároky a další. Do druhé skupiny patří poskytování příspěvků z fondu kulturních a sociálních potřeb, které již byly samostatně uvedeny. Dále mnoho firem, společností, pojišťoven, finančních institucí a dalších poskytuje pro policisty slevové poukázky do obchodů a služeb apod., což však nelze zcela zahrnout do benefitů poskytovaných zaměstnavatelem.

### **4.3.4 Hodnocení výkonu služby policistů**

Hodnocení pracovního výkonu policistů probíhá dvěma formami – **formální** a **neformální**. Neformální forma představuje průběžné verbální posuzování výkonu policisty, při němž tak nadřízený poskytuje rychlou zpětnou vazbu o kvalitě práce policisty. Formální forma má podobu **Služebního hodnocení** příslušníků policie České republiky, jehož způsob provádění

je upraveno interním aktem<sup>64</sup>. Služebním hodnocením je hodnocený policista v určených časových intervalech hodnocen hodnotitelem, kterým je zpravila jeho přímý nadřízený, popřípadě jiná pověřená osoba, která má možnost dlouhodobě sledovat výkon služby policisty. Hodnotitel je proškolen **garantem** hodnocení.

V rámci upravujícího pokynu jsou stanoveny postupy a pravidla, jejichž dodržování je zárukou objektivitě hodnocení. Těmito principy hodnocení jsou posuzování výkonu služby z hlediska hodnocení jednotlivých oblastí, včetně případných záznamů významných událostí a porovnávání úrovně výkonu služby hodnoceného se standardem, tedy s požadovanou úrovní výkonu služby policisty a jeho výsledků dosahovaných v určeném rozsahu a současně s plněním dalších úkolů v jednotlivých hodnocených oblastech. Jednotlivé oblasti zahrnují okruh znalostí a odborné připravenosti policisty k výkonu služby z hlediska schopností, dovedností a vystupování v profesních situacích. Pro všechna služební místa v přímé podřízenosti hodnotitele, tento ve spolupráci s garantem stanoví konkrétní obsahy standardu, které vždy odpovídají závěrečnému stupni hodnocení „dosahuje dobrých výsledků“. S obsahem standardu je policista seznámen na počátku jeho působení na dané pozici. Důležitým předpokladem pro provádění hodnocení hodnotitelem je osobní znalost hodnoceného. Za obvyklou dobu k získání osobní znalosti považují 3 měsíce. Hlavní služební hodnocení u policisty se provádí podle potřeby, nejméně jednou za 3 roky, též na základě žádosti příslušníka, nejdříve však po uplynutí 6 měsíců od posledního služebního hodnocení. Služební hodnocení vychází z tzv. „průběžného“ každoročního hodnocení.

Obsah hodnocení tvoří<sup>65</sup>:

- a) posouzení odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí, včetně jejich aplikace při výkonu služby,

---

<sup>64</sup> Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, *k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky*, čl.2,3.

<sup>65</sup> Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, *k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky*, čl.8.

- b) sebehodnocení hodnoceným (pokud hodnocený využije možnosti sebehodnocení,
- c) rozhovor hodnotitele nebo přímého nadřízeného s hodnoceným, který slouží k projednání výsledků hodnocení, případně též k porovnání sebehodnocení s výsledky hodnocení; k tomuto rozhovoru může být přítomen také garant hodnocení,
- d) hodnocení významných událostí; záznamy významných událostí se provádějí pouze u hodnocených, u kterých se projevil výrazně podstandardní nebo výrazně nadstandardní výkon služby; záznam významné události slouží i k projednání negativního či pozitivního jednání hodnoceného,
- e) závěr hodnocení; je-li hodnocený klasifikován formulací „dosahuje dobrých výsledků s výhradami“ nebo „dosahuje neuspokojivých výsledků je součástí závěru služebního hodnocení stanovený plán úkolů dalšího odborného rozvoje; tímto plánem jsou uloženy termínované úkoly hodnocenému, směřující k odstranění nedostatků v jeho služební činnosti.

Ilustrativní popisy oblastí (popisy profesionálního chování policistů) jsou pro potřeby hodnotitelů, pověřených policistů a přímých nadřízených uvedeny v příloze změny č.5 ZPPP č. 79/2009 Sb.:<sup>66</sup>

1. sebevzdělávání
2. organizační schopnosti
3. odbornost
4. řízení (vyplňuje se pouze u vedoucích příslušníků)
5. reprezentace policie
6. odolnost vůči zátěži

---

<sup>66</sup> Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky, příloha č.6.

7. služební příprava (hodnocení se neprovádí u policistů, kteří jsou osvobozeni od služební přípravy)
8. odpovědnost za majetek státu svěřený policií (vyplňuje se pouze u policistů, kteří mají podle funkční náplně odpovědnost za hospodaření s materiálem a rozpočtovými prostředky)
9. odpovědnost za vykonanou službu
10. ochota a iniciativa
11. schopnost týmové služby
12. komunikace
13. schopnost rozhodování
14. sebeovládání
15. schopnost získat autoritu
16. respekt vůči nadřízeným
17. splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením
18. administrativní dovednosti

Zařazení závěrů služebního hodnocení:

**a) pásmo standardu, vyjádřené bodem 3**

konstatuje skutečnost, že hodnocený podává výkon služby, který vyžaduje stanovený standard pro služební místo, na kterém je zařazen,

**b) pásma nadstandardu, vyjádřená body 1 a 2**

**bod 2** konstatuje skutečnost, že hodnocený podává lepší výkon služby, než vyžaduje standard služebního místa, na kterém je zařazen;

**bod 1** konstatuje skutečnost, že hodnocený má vynikající výsledky a výrazně přesahuje požadavky standardu služebního místa, na kterém je zařazen,

### **c) pásma podstandardu, vyjádřená body 4 a 5**

**bod 4** konstatuje skutečnost, že hodnocený mírně nesplňuje požadované standardy služebního místa, na kterém je zařazen; pro hodnotitele je pak prvořadým úkolem stanovit taková opatření, která hodnoceného přivedou ke standardnímu výkonu služby,

**bod 5** konstatuje skutečnost, že hodnocený vykonává službu neuspokojivě pod rámec standardů; pro hodnotitele je pak prvořadým úkolem stanovit taková opatření, která hodnoceného přivedou ke standardnímu výkonu služby.

**Závěry hodnocení** – získané informace o hodnoceném hodnotitel nebo přímý nadřízený vyhodnotí a po projednání s hodnoceným zaznamená v příslušném záznamovém archu. Pokud je v závěru hodnocení výkon služby hodnoceného klasifikován jako

- a) „dosahuje vynikajících výsledků“, označuje tak výkon služby výrazně nadstandardním, neboť značně přesahuje požadavky na zastávanou funkci.
- b) „dosahuje velmi dobrých výsledků“, označuje výkon služby za nadstandardní
- c) „dosahuje dobrých výsledků“, hodnotí výkon služby jako standardní, kterému nelze nic vytknout
- d) „dosahuje dobrých výsledků s výhradami“, znamená, že jeho výkon služby je mírně podstandardní, přičemž jsou vyznačeny příslušné problémové oblasti
- e) „dosahuje neuspokojivých výsledků“, značí, že jeho výkon služby je i po předchozích výhradách hodnotitele výrazně podstandardní a nenaplnuje požadavky zastávané funkce.

Právním předpisem jsou zároveň upraveny některé z podmínek pro klasifikaci např. nadstandardem nelze vyhodnotit úroveň výsledků služby v případě udělení kázeňského trestu v souvislosti s plněním služebních úkolů

za určený časový úsek nebo v opačném případě za standard nelze označit výkon služby, když byla opakovaně udělena kázeňská odměna za příkladné plnění služebních povinností.

Hodnocený může uplatnit práva vyjádřit svůj názor na výsledky svého výkonu služby, a to jak k obsahu, tak k závěru hodnocení. Zároveň má hodnocený v případě nesouhlasu právo podat proti závěru či obsahu služebního hodnocení písemné námitky<sup>67</sup>. O námitkách proti služebnímu hodnocení rozhoduje vedoucí hodnotitele<sup>68</sup> po projednání v senátu poradní komise, jejímž členem nesmí být hodnotitel. Hodnocený je o způsobu vyřešení námitek informován písemně. Po projednání námitek za přítomnosti hodnoceného, přímého nadřízeného, hodnotitele a popřípadě i garanta hodnocení hodnotitel závěr průběžného hodnocení přímo na záznamovém archu změní nebo námitky zamítne.

### **Metody služebního hodnocení:**

**1. Hodnocení významných událostí** spočívá ve zpracovávání záznamů o významné události hodnotiteli v průběhu celého hodnoceného období, a to ve dvou formách:

- Záznam vztažený k významně úspěšnému či neúspěšnému zvládnutí situace, přičemž záznam hodnotitel zpracuje bezprostředně po dané události a formuluje popis události tak, aby bylo zřejmé, jakým způsobem svou roli policista sehrál.
- Záznam vypovídající o opakovaném nebo po určitou dobu trvajícím způsobu jednání policisty, a to jak v pozitivním, tak v negativním smyslu.

**2. Hodnocení a sebehodnocení** pozorovatelného jednání a chování policistů na určených škálách, přičemž metoda se skládá ze dvou samostatných kroků:

---

<sup>67</sup> § 203 odst.3 zákona č.361/2003 Sb. *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*

<sup>68</sup> § 194 zákona č. 361/2003 Sb. *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*

- Sebehodnocení podle stanovených kompetencí (oblastí), což je způsob, jak svůj vlastní výkon hodnotí hodnocený
- Hodnocení dle kompetencí (oblastí), což je vyjádřením hodnocení pracovního výkonu hodnoceného hodnotitelem nezávisle na hodnoceném.

V rámci systému metody hodnocení policistů je dříve definovaný pojem kompetence později oblast chápán jako určující položka pracovního výkonu. Tyto kompetence nebo oblasti jsou v procesu hodnocení ohodnoceny pomocí škál. V rámci vývoje systému provádění hodnocení bylo nejprve stanoveno 15 základních kompetencí např. odbornost, služ. připravenost, ochota a iniciativa atd. a dvě kompetence pro vedoucí příslušníky, a to hodnocení a řízení.

**3. Rozhovor** hodnoceného a hodnotitele. Tato metoda má zásadní význam pro celý systém hodnocení. Je spojením obou kroků předchozí metody a je zaměřená na společné projednávání výsledků hodnocení a sebehodnocení. Cílem metody je optimalizace směru ke zlepšování výkonu příslušníka a zároveň jde o „společné hledání nejlepších možností pro rozvoj pracovních kvalit, výcvik a plánování profesního růstu příslušníka“<sup>69</sup>.

V rozhovoru mohou zúčastnění tedy jak hodnocený, tak hodnotitel, projevit osobní účast, snahu ovlivnit druhého, má tedy v tomto smyslu povahu sociální techniky<sup>70</sup>. Z časového hlediska rozhovor trvající zpravidla přibližně 30 minut spadá do doby počátku závěrečné fáze hodnocení, a to před finálním zhodnocením výkonu hodnoceného. Před započítáním je hodnocený se zpracovaným sebehodnocením připraven započít rozhovor s hodnotitelem, který nejprve porovnává tyto údaje s vlastním zpracovaným souborem hodnocených oblastí a poté je porovná s předem nastaveným

---

<sup>69</sup> JEDINÁK Petr, *Hodnocení pracovního výkonu II*, Praha: PAČR 2016, ISBN978-80-7251-459-5, str.97.

<sup>70</sup> NAKONEČNÝ, Milan, *Sociální psychologie*, 2.rozš. a přeprac.vyd. Praha: Academia 2009. ISBN 978-80-200-1679-9, s.166.



standardem. Současně zahrne do hodnotícího procesu případné zjištěné okolnosti související s podávaným pracovním výkonem, které mohou mít vliv na výsledek hodnocení jako např. aktuální záznamy významných událostí apod. Hodnocenému příslušníkovi musí být dán dostatečný prostor pro projevení vlastních argumentů tak, aby byl zajištěn účel hodnotícího rozhovoru, jehož cílem je oboustranné hledání cesty ke zlepšení výkonu formou vzájemné spolupráce. Společně zúčastněné strany formulují případná opatření, která povedou k požadovanému standardu. I přes případné neshody rozhodne o závěrečném výsledku hodnocení v daných oblastech vč. zahrnutých přijatých opatření hodnotitel.

**4. Hodnocení kvantity** slouží jako hodnocení výkonů hodnocených příslušníků za určené hodnocené období, spočívající v porovnávání množství či objemu práce tj. podle policejních činností, které je možné kvalitativně a početně vyjádřit, a to zejména na útvarech, kde je např. hlídková služba. V současné době je tato metoda používána především jako podpůrná.

## II PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.4 Cíl výzkumu

Cílem praktické části práce je analýza nastavení motivačního systému v organizaci, kterou je jedno z krajských ředitelství Policie České republiky, které není důvodně individuálně konkretizované. Ze závěrů provedeného výzkumu budou formovány případné návrhy opatření na zlepšení či odstranění zjištěných nedostatků v problémových oblastech nastavení motivačního systému.

### 4.5 Návrh hypotézy

Výzkum je veden ke zjištění, jaké jsou hlavní faktory, které působí na motivaci policistů. Vyhodnocením výsledků výzkumu je možné označit nejúčinnější faktory ovlivňující jejich pracovní motivaci. Pro účely výzkumu, ve vztahu k cílům výzkumu, byla stanovena hypotéza, která je formulována následovně:

*„Většina policistů se domnívá, že motivační systém organizace neodpovídá jejich potřebám“.*

Odůvodnění: Účelem hypotézy je potvrdit nebo vyvrátit tvrzení, že nástroje motivačního systému, které jsou nastaveny v organizaci, pozitivně působí na motivaci policistů k jejich pracovnímu výkonu.

Na základě výsledků výzkumu bude stanovená hypotéza potvrzena či vyvrácena. Bude tedy ověřeno správné a funkční nastavení nástrojů motivace pracovníků v organizaci, popřípadě budou zjištěny případné nedostatky, na které bude poukázáno.

## 4.6 Metody výzkumu a sběr dat

K výzkumu bylo užito kvalitativní i kvantitativní strategie výzkumu. S ohledem na záměr získat co největší množství subjektivních názorů příslušníků policie, byl výzkum v první fázi veden strategií získávání kvalitativních dat. S touto zvolenou taktikou vyvstaly v průběhu výzkumu obtíže, komplikující tento výzkum. Přestože byla získávána velmi kvalitní data, jejich rozsah bylo nutno omezovat, a to z důvodu značné míry obav z nezajištění anonymity. Problematické se tím ukázalo i samotné získávání respondentů, kteří by souhlasili se zvolenou formou kvalitativního výzkumu a byli ochotní své názory pro účely výzkumu poskytnout, což bylo respektováno. Celkově tak souhlasilo a výzkumu prostřednictvím metody polostrukturovaného rozhovoru se zúčastnilo 26 respondentů z řad policistů v řadových pozicích a celkem 9 policistů ze všech úrovní manažerských pozic.

V rámci stanovení výzkumného vzorku, byli pro rozhovory policisté vybíráni metodou záměrného výběru. Vybírání byli účelu zajistit rovnoměrné zastoupení podle úrovní tarifních tříd a to od 3. do 6. tarifní třídy na útvarech všech služeb (pořádková, dopravní, hlídková, cizinecká, a jiné). Dále podle délky služebního poměru byli vybráni policisté od 3 let do 25 let služby. Podle teritoria jejich působnosti bylo zajištěno zastoupení ze všech územních odborů krajského ředitelství. Pro účely rozhovorů s policisty na manažerských neboli řídicích funkcích, byli vybráni policisté ze všech manažerských úrovní, vyjma krajského ředitele. Shodné kritérium byla dostatečná praxe na řídicí pozici, což bylo splněno zastoupením policistů s délkou služby nad 20 let.

Pro rozhovory byl vytvořen soubor otázek, zaměřených na oblasti nastavování motivačního systému, který se skládá ze 37 otázek, z čehož 20 uzavřených a 17 otázek je otevřených. K položeným otázkám byly respondentům kladeny doplňující otázky k upřesnění odpovědí a ověření správnosti pochopení obsahu otázek. Volba této metody však nese riziko zkreslování odpovědí samotnými respondenty z řad manažerských pozic, kteří při pochybnostech o dostatečném zajištění jejich anonymity, nemusí přiznat, že ne zcela v plné míře dodržují nastavená pravidla v organizaci.

Etická pravidla výzkumu byla dodržena s tím, že všichni respondenti byli informováni a poučeni o účelu rozhovoru, o dobrovolnosti účastnit se výzkumu, byli ubezpečeni o zjištění jejich anonymity s tím, že jimi poskytnuté informace budou využity pouze pro účely výzkumu, nebudou poskytnuty třetím osobám.

Z uvedených důvodů, kdy se nepodařilo získat dostatečné množství respondentů, kteří by byli ochotni zúčastnit se výzkumu za užití metody rozhovoru, byl výzkum doplněn o kvantitativní výzkumnou strategii prostřednictvím **metody dotazníkového šetření**. I zde však bylo, z důvodu zajištění anonymity, umožněno neodpovídat povinně k informacím o vlastní osobě, tedy k věku, služebnímu zařazení a délce doby služby a pohlaví nebylo zjišťováno vůbec. Dotazník se skládá z 15 otázek, z čehož 8 uzavřených a 7 otázek je otevřených. U všech byla nastavena možnost uvedení vlastního slovního vyjádření k dané otázce, je však nutno připustit, že to může nést riziko pochybné relevance z důvodu případné potřeby některých řadových pracovníků pod rouškou anonymity, vysílat takzvané „upřímné vzkazy“ nadřízeným, se kterými nemají dobré vztahy, což v organizaci není ojedinělým jevem. Dotazník byl vytvořen na internetových stránkách „vyplňto“ a odkazy pro vstoupení do výzkumu a vyplnění dotazníku byly rozeslány prostřednictvím interních komunikačních platforem tak, aby bylo zajištěno udržení v rámci zkoumané jednotky. Současně byly dotazníky distribuovány v tištěné podobě. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 152 respondentů, což odpovídá přibližně 13% návratnosti. Výzkum probíhal v období od listopadu 2023 do března 2024. K provedení výzkumu je třeba dodat, že nebyl zadán ze strany zkoumané vybrané organizace.

V rámci terminologie je užíváno analogie, konkrétně: pracovní činnost nebo pracovní proces = služba, výkon služby; pracovní poměr = služební poměr; pracovník = policista ve služebním poměru, příslušník bezpečnostního sboru.

## 4.7 Vybraný organizační článek

Analyzovanou organizací je individuálně nekonkretizované Krajské ředitelství Policie České republiky, kde k roku 2024 pracuje více než 1 200 policistů ve služebním poměru (*přesný počet systemizovaných míst nebude z důvodu zamezení identifikace uváděn*), přičemž citelné množství míst je neobsazených. Krajské ředitelství patří z celkových 14 krajů spíše mezi menší. Územně je rozčleněn na **územní odbory** v řádu jednotek, které řídí ředitelé. Teritoria územních odborů jsou dále členěna do území základních organizačních článků – **obvodních oddělení**, jejich množství je v řádech nižších desítek. K podrobnějším informacím k charakteristice organizace i k obsahu činnosti je věnována samostatná kapitola.

## 4.8 Analýza získaných kvalitativních i kvantitativních dat výzkumu

### 4.8.1 Stanovení výzkumných otázek

**Ke kvalitativnímu výzkumu**, byly nejprve stanoveny výchozí výzkumné otázky. Hlavní výzkumná otázka (dále jen HVO) zní:

*Je motivační systém organizace nastaven tak, aby odpovídal potřebám pracovníků?*

K zodpovězení byly stanoveny další dílčí výzkumné otázky, prostřednictvím kterých by měla být získána odpověď na HVO:

- 1) *Jakým způsobem je nastaven motivační systém v organizaci?* = DVO-1
- 2) *Jaké jsou potřeby policistů v oblasti motivace?* = DVO-2
- 3) *Jak hodnotí policisté nastavení motivačního systému?* = DVO-3

**Ke kvantitativnímu výzkumu**, s ohledem na formu sběru dat prostřednictvím dotazníkového šetření a vysokého předpokladu neochoty

se zúčastnit výzkumu, byl ze souboru 37 otázek pro polostrukturované rozhovory z kvalitativní části výzkumu, vybrán soubor 15 nejvýznamnějších otázek.

Výzkumného šetření prostřednictvím dotazníku jak v elektronické podobě, tak v tištěné, se zúčastnilo celkem 152 respondentů – policistů. Dotazník v obou formách obsahoval shodný soubor otázek. U každé otázky jsou získané informace k počtu respondentů i rozdělení dle podílu uvedeny v tabulce a je připojeno grafické znázornění.

## 4.8.2 Výsledky výzkumu

### 4.8.2.1 Výzkumný vzorek

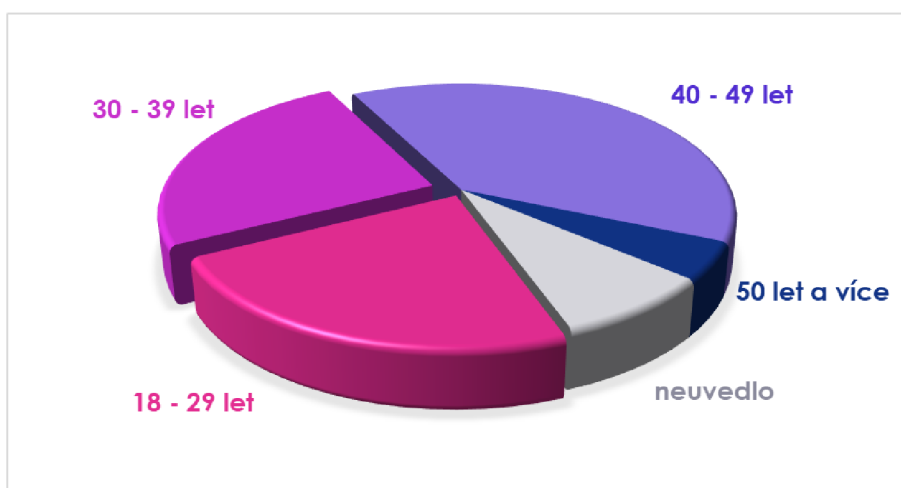
Úvodními otázkami u rozhovorů i v dotazníku byly zjišťovány základní informace k osobně profesním identifikačním údajům vztahujícím se k respondentům, přičemž zde nebylo s odůvodněním podpory anonymity zjišťováno pohlaví.

#### **Otázka č. 1: Jaký je Váš věk?**

První otázkou se šetření u respondentů zaměřuje na věkové složení podle stanovených věkových kategorií.

**Tabulka 1 - rozdělení podle věku**

<b>věková kategorie</b>	<b>počet respondentů</b>	<b>podíl</b>
<b>18 - 29</b>	39	21,91%
<b>30 - 39</b>	42	23,60%
<b>40 - 49</b>	66	37,08%
<b>50 a více</b>	8	8,99%
<b>neuveďlo</b>	14	7,87%



**Graf 1 - rozdělení podle věku** (vlastní zpracování, zdroj informací: výzkumné šetření)

Získaná data ukazují, že průzkumu se zúčastnilo nejvíce respondentů ve věkové kategorii od 40 do 49 let, což tvoří 39,% podíl. Další dvě skupiny se obdobným počtem 39 respondentů jsou v kategorii od 30 – 39 let a 42 respondentů v kategorii od 18 do 29 let, jejichž podíl se pohybuje přibližně od 21 do 23 %. Nejméně zastoupenou skupinou jsou policisté v kategorii 50 a více let s počtem 8. Téměř 8 % respondentů k věku neodpovědělo vůbec.

### **Otázka č. 2: Jaké je vaše služební zařazení?**

Ve druhé otázce bylo zjišťováno zařazení respondentů s ohledem na aktuálně dosažené služební pozice, a to se zaměřením na rozdělení do dvou skupin. V první skupině jsou zahrnuti příslušníci v služebně nižších pozicích, které se označují jako hodnosti praporčické (řadoví policisté). Do druhé skupiny příslušníci na vyšších pozicích, tedy služební hodnosti důstojnické, jejichž obsazení vyžaduje mimo jiné především vyšší stupeň vzdělání, což je vysokoškolské nebo alespoň vyšší odborné.

**Tabulka 2 - struktura dosaženého služebního zařazení**

služební zařazení (pozice)	počet respondentů	podíl
do 6.TT (praporčické hodnosti)	123	69,10%
7.TT a výše (důstojnické hodnosti)	36	23,60%
nevedlo nebo nezařazeno	13	7,30%

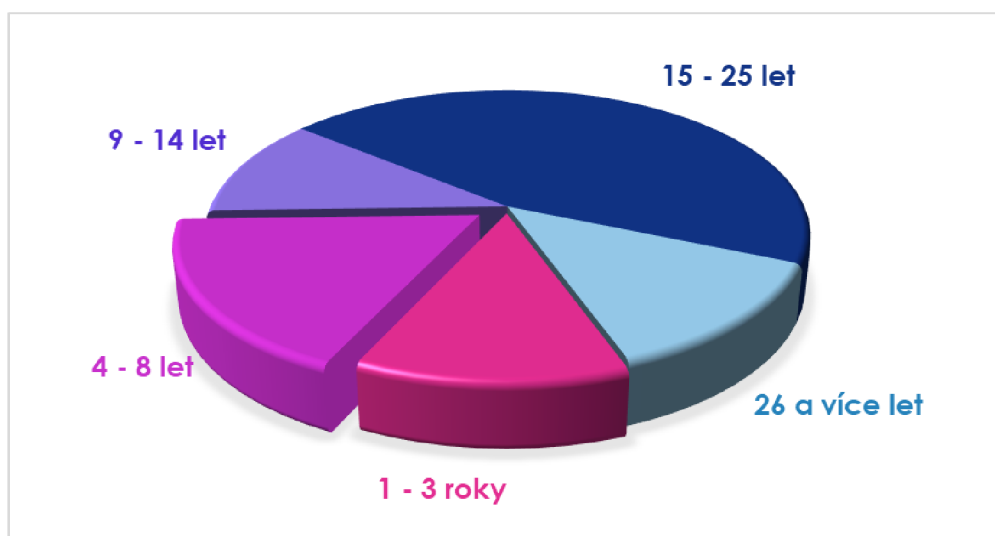
Ze získaných dat je zjevná převaha skupiny řadových policistů v tzv. praporčických hodnostech s počtem 123 (69,1%) respondentů. Policistů v důstojnických hodnostech odpovídalo 36 (23,6%). Přibližně 5 % respondentů buď neodpovědělo nebo jejich odpovědi nebyly možné podřadit ani pod jednu ze skupin.

**Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete v organizaci?**

Třetí otázka se u respondentů zaměřuje na délku jejich služebního poměru. Tato otázka byla zařazena pro zjištění, jakou dobu respondenti pracují jako příslušníci Policie ČR bez ohledu na jejich předchozí místní působení, tedy i pokud jejich výkon služby byl v rámci jiného krajského ředitelství.

**Tabulka 3 - délka služebního poměru**

délka služebního poměru	počet respondentů	podíl
1 - 3 roky	22	13,48%
4 - 8 let	31	17,42%
9 - 14 let	20	11,24%
15 - 25 let	80	44,94%
26 a více let	23	12,92%

**Graf 2 - délka služebního poměru** (vlastní zpracování, zdroj informací: výzkumné šetření)



Na základě získaných dat bylo zjištěno, že největší část respondentů s počtem 80 (44,94%) působí ve služebním poměru v rozmezí od 15 do 25 let. O nepatrnou hodnotu méně zastoupenou skupinou, která odpovídala, jsou policisté sloužící v rozmezí od 9 do 14 let (11,24%). Ostatní tři skupiny mají přibližně stejný poměr v počtu respondentů.

#### **4.8.2.2      *Nastavení motivačního systému***

***První dílčí výzkumná otázka – Jakým způsobem je nastaven motivační systém v organizaci?***

Účelem této otázky je zjistit, jak je aktuálně nastavený systém motivace pracovníků, případně zda je vůbec nějakým způsobem nastaven nebo není. Jakými informacemi pracovníci organizace disponují ve vztahu k motivačním nástrojům organizace. Otázky budou v souladu s metodou polostrukturovaného rozhovoru položeny policistům na vedoucích pozicích a policistům na pozicích zahrnujících personální záležitosti. Odpovědi budou získávány i od řadových policistů.

Soubory otázek a odpovědí k dílčím výzkumným otázkám byly rozdělené podle skupin respondentů.

## **Soubor otázek pro řadové policisty v organizaci:**

### ***Otázka č. 4: Jakým způsobem je v organizaci definovaný motivační systém?***

Tato otázka měla prostřednictvím rozhovorů ověřit, zda policisté vědí, jakým způsobem je v organizaci definován motivační systém a co si pod tím pojmem představují.

Ze získaných z odpovědí policistů, jednoznačně vyplývá, že policisté o nastaveném systému motivace v organizaci mnoho nevědí. Nemají informace o tom, zda a ani jak je definován. Přibližně třetina z nich odpověděla, že žádný motivační systém není. Jeden respondent odpověděl, že motivační systém stojí pouze na trestech. Jeden respondent odpověděl, že definován formálně je zákonem o služebním poměru, ale jiný funkční motivační systém není. Téměř všichni měli problém s odpovědí v tom smyslu, že je překvapuje, že by měli být organizací nějak systémově motivováni, tento pohled neznají.

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„formálně nijak, státní zaměstnanci hledí na výplatu a drobné benefity, tím je daná motivace“*

*„veškerá motivace spojí pouze na trestech“*

*„nevím, nejsem s tím obeznámena“*

*„tak to netuším, co si pod tím mám představit, nemyslím si, že mě organizace něčím motivuje, alespoň ne pozitivně“*

*„je postavený nějakými mzdami, nějakými benefity v podobě odměn, určitě je nastaven motivační systém“*

*„nevím“*

*„motivační systém je postaven na systému odměn a trestů – zákon o služebním poměru. Tak mi to přijde, že s tím vedoucí ani neumějí jinak pracovat, přitom motivační systém je hodně košatý“*

### **Otázka č. 5: Jakým způsobem v organizaci probíhá hodnocení Vašeho pracovního výkonu?**

Účelem této otázky bylo zjistit, jakým způsobem je u policistů hodnocen jejich pracovní výkon.

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„neprobíhá, občas někdo pochválí, ale nějak jako neprobíhá. Málokdy mě někdo pochválí za něco, to je výjimečně a málokdy mě i někdo sjeďe“*

*„na dokladacích vedoucích útvarů, pokud jsou vůbec organizovány. Jinak služebním hodnocením, což podle mého v plno případech se nedělá objektivně“*

*„pouze formálně“*

*„služebním hodnocením nejméně 1 x za rok“*

### **Otázka č. 6: Jakým způsobem je Vám poskytována zpětná vazba za Vámi odvedenou práci?**

Touto otázkou bylo zjišťováno, zda jim ze strany nadřízených je poskytována zpětná vazba za jejich výkon služby. V případě, že ano, jakým způsobem.

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„nijak“*

*„je to odměnami, a občas i verbální poděkování“*

*„asi stejně jako jsem hodnocen, takže to musím vydedukovat z toho, jestli ve čtvrtletí dostanu nebo nedostanu odměnu, podle výše ne, ta je směšná vždy“*

*„když mi je vrácena mnou zpracovaná práce (spis), tak to vím okamžitě a to znamená, že jsem to udělala špatně, to ale nebývá moc často. Ale vlastně mi zpětná vazba není poskytována ve smyslu toho, co dělám správně nebo jestli jen průměrně, takže v podstatě vůbec nevím, jestli ty roky dělám průměrně nebo nadprůměrně, podprůměrně bych ale nejspíš pocítila“*

*„mám vedoucí poskytuje zpětnou vazbu po každý službě, při odpolední nebo ranní dokladaci na předání služby. Je pravda, že nejen vytýká, ale řekne „kluci dobrá práce“ nebo že jsme třeba něco zvládli dobře, třeba zákrok, když vyhodnocuje donucovány“ (pozn. autorky „vyhodnocení použití donucovacích prostředků v rovině oprávněnosti a přiměřenosti“)*

*„zpětná vazba? Tak asi při služebním hodnocení, když si to přečtu na papíře, rozhovory v rámci hodnocení u nás neprobíhají“*

*„zpětná vazba mě konkrétně asi ne často, tedy ani nepamatuju, ale na měsíčních poradách hodnotí vedoucí práci celého oddělení jako dohromady, ne po jednotlivcích. Hodnotí, kolik jsme měli pokut, kontrol, chycených OPL a alkoholů“*

*„ze strany organizace asi tím, že se můžu sám podívat do ETŘ, to je elektronický systém, ve kterém pracujeme, tam vidím moji výslednost, kolik a čeho jsem za měsíc udělal, kolik jsem dal pokut, kolik trestních spisů jsem ukončil, kolik přestupků oznámil a další. Já to docela sleduju, protože vidím, jak jsem na tom ve srovnání s ostatními. Patřím k těm aktivnějším, ale nevím, jestli je to oceněno na odměnách, všichni neřeknou, kolik dostali odměny“*

### **Otázka č. 7: Jakým způsobem jste odměňován/a za Vámi odvedenou práci?**

Tato otázka měla za cíl zjistit, v jaké formě probíhá odměňování výkonu činnosti policistů.

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„plat, odměny ve směšné výši jednou za čtvrt roku a to je vše“*

*„no asi jen platem, odměnu jsem už dlouho nedostal žádnou“*

*„já jsem se dostal na lepší místo a musím říct, že odměny tu mám vyšší, takže odměňován jsem teď docela dobře oproti tomu, kde jsem byl předtím“*

*„jednou za tři měsíce odměnami, no spíš za půl roku. Na tom mi vadí, že podle mého jsou ze strany vedoucího nespravedlivě rozdělované, dostávají vyšší ti, co rozhodně nedělají nejvíc a třeba i holky, já proti nim nic nemám, ale kolikrát nás jako kluky operační posílají na zákroky jenom proto, že v hlídce jsou dvě holky, já bych je tam taky neposlal, ale proč mají některé větší odměny než my?!“*

*„odměny jsou dlouhodobě ve výši, která ani nestojí za řeč, kolikrát jsem měl chuť jim to vrátit, za to moje úsilí, fakt hodně demotivační“*

*„odměny docela dostávám, nejsou sice moc vysoké oproti mým kamarádům v soukromém sektoru, ti se mi smějí a nevěří, že takové odměny dostáváme, ale tak já asi docela chápu, že vedoucí s tím nic neudělá, když víc peněz na rozdělení nedostane, jemu bych to nevyčítala, spíš celkově policii“*

### **Otázka č. 8: Jaké zaměstnanecké benefity organizace svým zaměstnancům poskytuje?**

V této otázce se měli policisté vyjádřit k zaměstnaneckým benefitům, které jim zaměstnavatel poskytuje a vyjmenovat je. Současně mělo být ověřeno, zda jsou obeznámeni s veškerými nabízenými benefity.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že velká část respondentů má za to, že žádné benefity policistům poskytovány nejsou.

#### **Vybrané názory z rozhovorů a z vlastních vyjádření z dotazníků:**

*„žádné benefity nejsou, to že se nabízejí nějaké slevy od firem, to nejsou benefity, které by nám poskytoval zaměstnavatel“*

*„JAKÉ BENEFITY???!!!“*

*„rekreace, občas nějaká vstupenka a příspěvek na důchodové pojištění z FKSP“*

*„my máme nějaké benefity?“*

*„tak jsou to určité výhody ze zákona, třeba 14 denní rehabilitace, 6 týdnů dovolené, rekreační zařízení, považuji za výhodu i třeba nárok na rentu po 15 letech služby, to nikdo jiný nenabízí. Taky oproti jiným máme 100 % náhradu za pracovní neschopnost a ošetřování člena rodiny. Jinak ale někde na stránkách visí seznam nějakých obchodů a služeb se slevami, to nějak nesleduju, to nevyužívám, jako žena pánské obleky neocením a mám své obchody do kterých chodím a ty mezi nabízenými nebyly. Také musím připustit, že chodit do např. McDonaldu a chtít slevu, že jsem od policie je mi trapné“*

*„benefity nějaké jsou, 14 dní rehabilitace, renta. Pak různé slevy do obchodů, ty ale já nevyužívám“*

### **Otázka č. 9: Máte možnost získat jinou formu ocenění za odvedenou práci? Například uznání nebo pochvalu?**

V této otázce měli policisté uvést, zda je jejich výkon ze strany nadřízených ale i kolegů oceňován či ohodnocen jinou než finanční odměnou.

### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„jednou za čas mě vedoucí pochválí, ale to nebývá často“*

*„možnost mám, v tom, někoho pochválit nikdo nikomu nebrání, ale děje se to zřídka kdy“*

*„pochvalu jsem snad ještě nezažila, tedy abych vedoucímu nekřivdila, ale skutečně si to nepamatuju, že by mě někdy pochválil“*

*„vedoucí mě občas pochválí, dělám docela dobrou výslednost pořád a vím, že vedoucí je spokojen, i na poradách mě s kolegou vyzdvihne, když se zadaří. Když se podaří třeba vypátrat osobu v pátrání nebo chytit alkohol nebo maření nebo OPL, tak určitě od něj slyšíme“ dobrá práce kluci“. Na tohle si stěžovat nemůžeme. Určitě není spokojený se všemi na oddělení, ale já jsem rád, že se mnou je“*

*„ano, někdy nás náš vedoucí pochválí. Někdy, a to tedy ne moc často, ale i vzkáže pochvalu od vyššího vedení (ÚO), když se něco hodně povede. A ano určitě mě pochvala potěší“*

*„moc často to od vedoucího neslyším, ale já jsem třeba rád, když mě pochválí i nějaký starší kolega třeba dozorčí, to slyším častěji“*

*„možnost je určitě, ale nechválí, hlavně že nenadává“*

*„možnost by jistě byla, když jsme v neustálém osobním kontaktu s nadřízeným, už se to jistě stalo, že mě vedoucí pochválil, ale už nepamatuji, kdy to bylo. Obvykle slyšíme poděkování za celoroční práci všem před vánocemi, ale to vyznívá spíš jako povinná fráze“*

### **Otázka č. 10: Poskytuje Vám zaměstnavatel možnost vzdělávat se a profesionálně se rozvíjet?**

Zde se měli policisté odpovědět, zda je jim ze strany zaměstnavatele poskytována možnost profesního rozvoje a zda se mohou v rámci výkonu služby vzdělávat.

### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„před lety mi povolili mi studium na Policejní akademii, dálkově normálně ze služby“*

*„jsou nějaké kurzy, které jsem absolvoval povinně, na ty dobrovolné, které nabízejí, mě vedoucí nepustí, protože by neměl kdo sloužit“*

*„neposkytuje, když to mám brát z pozice sebe, když si zažádám o jazyk tak mi to zamítnou, on sice má ty možnosti, ale ne pro mě alespoň mi nic nenabídl za posledních 5 – 6 let“*

*„vystudovala jsem vysokou školu – bakaláře, měla jsem dálkově povolené studium normálně ze služby. Takže to jsem třeba využila já. Byla jsem na hodně kurzech, na domácí násilí, na mládež, a další kurzy jako třeba kurz první pomoci, záchrany tonoucího. V naprosté většině to ale bylo ze strany vedoucího povoleno, když uznal, že je to pro moji pozici potřeba, a tak to hodnotil i u ostatních. Záměr bych měla určitě i o mnoho dalšího vzdělávání v různých i jiných oborech.“*

*„myslím, že v rámci možností vcelku ano, mohlo by to být sice lepší, ale na to, co pro práci potřebujeme, tak na to nás proškolují a procházíme výcviky“*

*„já se nemám zájem vzdělávat nějak navíc, nejsem studijní typ. Svoji práci zvládám i bez toho“*

*„ano, možnost studia dálkově na nějaké škole s právním zaměřením pro omezený počet lidí na útvaru. Někdy jsou v nabídce i nějaké např. jazykové kurzy, ale vzhledem k personální situaci nás nechtějí uvolňovat. Jen co je povinné např. profesionalizace řidičů (1x), občas jsou nějaké povinné IMZ podle zaměření (někdo mládež, IT kriminalita apod.). Vedoucí ale při plánování služeb v rámci možností zohledňuje, když někdo studuje ze svého volna tak, aby mohl do školy“*

### **Otázka č. 11: Jakým způsobem organizace podporuje pozitivní atmosféru a vztahy na pracovišti?**

V této otázce měli policisté odpovědět, zda a případně jakým způsobem je ze strany organizace podporována pozitivní atmosféra na pracovišti.

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„tak to mě pobavilo.....žádným“*

*„organizace určitě žádným, dobrou atmosféru a dobré vztahy si dělají lidi sami a my máme dobrého vedoucího, vychází nám vstříc, v čem může, občas si uspořádáme večírek“*

*„organizace nepodporuje nijak“*

*„nemám pocit, že by organizace nějak záměrně podporovala pozitivní atmosféru. Před koncem roku si zorganizujeme večírek, kterého se ani vedoucí někdy neúčastní“*

### **Otázka č. 12: Jakým způsobem jsou zajišťovány materiální a pracovní podmínky na pracovišti? Máte pro svou práci vše, co potřebujete?**

Prostřednictvím této otázky měli policisté popsat, v jakých pracovních podmínkách probíhá jejich výkon služby. A vyjádřit se, zda je jim ze strany zaměstnavatele poskytováno vše, co ke svému pracovnímu výkonu potřebují.

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„jezdím výjezdy, vše, co potřebuju, to mám, není to sice luxus, ale nic mi nechybí“*

*„asi ano, mohlo by to vždycky být lepší, ale v základu mám vše, co potřebuju, co mi chybí je např. to, že máme omezený přístup do ASPI, když tam budu hledat zákon o zdravotních službách, tak komentář k tomu nenalezu, paradoxně ani k zákonu o policii. V rámci policie je prostě nějaký omezený balíček, a některé zákony, které potřebuješ, tak čas od času, se prostě na ně nedostaneš“*

*„Pro výkon mé práce vše mám, potřebuji především počítač a výslechovou místnost. Výzbroj mám kompletní. Jen výstrojní součástky někdy ve výdejnách moc nejsou“.*

*„mám, co je potřeba jak podmínky, tak vybavení, vysoký nadstandard ale ne“*

### **Otázka č. 13: Jakým způsobem probíhá komunikace v organizaci? Dostáváte všechny potřebné informace od svých nadřízených a včas?**

Prostřednictvím této otázky měli policisté odpovědět, zda jim k výkonu služby jsou dostatečně a včas předávány veškeré potřebné informace tak, aby jim nebyly způsobovány nějaké komplikace při jejich činnosti.

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„informace které potřebuju, dostávám včas a zřejmě i všechny které dostávat můžu, v tomto směru problém nemám“*

*„asi ano“*



*„podle situace. Mnoho úkolů a změn náplně práce vedoucí zadává podle pokynů jeho nadřízených a podle aktuální bezpečnostní situace v souvislosti se zpracováváním nápadu trestné činnosti. To mi nevyhovuje, musím být neustále jednou nohou nakročená k tomu dělat něco jiného, než právě dělám nebo než mám naplánováno pro daný den vč. již předvolaných osob. Pokud ale dochází k nějakým důležitým systémovým změnám, tak to se obvykle předem probírá na poradách, a i je obvykle poskytováno proškolení nebo instruktáž. Jinak informace k práci probíhá prostřednictvím instruktáží na začátku služby, a to elektronicky a v pracovních dnech fyzicky.*

*„komunikace probíhá telefonicky, videokonferenčně a el. komunikací. Včas.“*

#### **Otázka č. 14: Jakým způsobem můžete vyjadřovat svůj názor, připomínky, případně nesouhlas?**

V rámci této otázky měli policisté odpovědět, zda mají prostor pro vyjadřování svých názorů, zda jsou jejich názory přijímány a respektovány. Zda jsou brány v potaz jejich připomínky v rámci pracovní činnosti.

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„veřejně projevem, já se toho nebojím, otázka je, jestli to k něčemu je, ale prostor a možnost určitě mám“*

*„jen výjimečně se mě někdo na názory nebo připomínky zeptá a nesouhlas si, pokud nejde o protiprávní jednání, nemůžu dovolit. Po těch letech by mě to ani nenapadlo“*

*„přímo mohu vyjadřovat, co chci, jakoukoliv formou, vždy jsem vyslyšen“*

*„můžu ale v občasných případech se musím hlídat. Můžu zpětnou vazbou při zadání úkolu, nicméně někdy to bývá zbytečné, protože jiné názory se nenosí“*

#### **Otázka č. 15: Máte v rámci Vaší práce stanoveny pravomoci a odpovědnosti?**

V této otázce měli policisté uvést, zda a popř. jakým způsobem jsou upraveny jejich pravomoci a jejich odpovědnost.

### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„tak to je nastaveno i formálně, co můžu, co musím, co nesmím a za co zodpovídám, jednak jsme sešněrovaní zákony a mám to podepsané i v náplni práce i v zápůčcích, co se týká vybavení“*

*„ano, to máme jasně dáno jak v náplni práce, tak je nám to uloženo zákonem, celá naše práce je řízena zákony, pravomocemi a oprávněními“*

*„máme písemně určenou náplň práce podle svého zařazení“*

### **Otázka č. 16: Snaží se organizace nějakým způsobem obohatit obsah Vaší práce tak, aby pro Vás byla větší výzvou, popřípadě Vám přinášela větší uspokojení (pocit radosti, úspěchu)?**

Touto otázkou bylo zjišťováno, zda je policistům ze strany organizace nějakým způsobem obohacována jejich pracovní činnost tak, aby byla zvyšována jejich spokojenost v práci, a aby je práce uspokojovala.

### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„obohacována je, ale rozhodně ne ke spokojenosti“*

*„nenapadá mě nic“*

*„myslím si že ne, jen přidělávají práci, ale rozhodně to nijak neobohacuje. Stává se konkrétně v mé práci, že dostáváme úkoly, které úplně nevíáme, protože třeba k té oblasti nemáme žádný vztah, stejně to musíme udělat. Prostě pro uchopení zadané práce podle svého, je částečně vymezený a částečně ho můžu uchopit podle svého, ale že by mě to obohacovalo, to ne. Otázku chápu tak, že třeba když budu pracovat s mládeží, tak mě dají práci dělat přednášky do škol. Nebo budu mít zájem o zbraně a střelivo a dají mě do skupiny, která nějak nakupuje zbraně a střelivo, tak tomu rozumím, že mám možnost vstoupit do něčeho, v čem se můžu realizovat, samozřejmě v oboru, který policie nabízí. Takže organizace může využívat nějakých našich koníčků, zaměření nebo zálib, ale oni nevyužívají. Přejde úkol, tak ti ho dají a většinou se trejí do toho, co tě úplně nezajímá, ale splnit to musíš a jak si to nastavíš, tak to máš, to neříkám že ne“*

### 4.8.2.3 Pracovní motivace a potřeby příslušníků

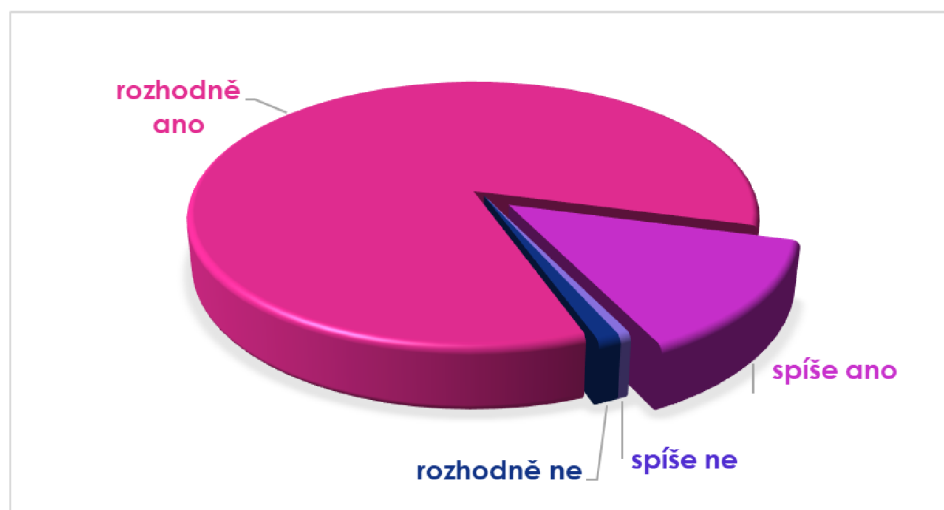
#### Druhá dílčí výzkumná – Jaké jsou potřeby policistů v oblasti motivace?

#### Otázka č. 17: Je podle Vás motivace v pracovním procesu důležitá?

Touto otázkou byla zjišťována míra významu motivace ve vztahu k pracovnímu výkonu respondentů. Zda jsou si vědomi a vnímají přímou souvislost mezi motivací a jejich výkonem.

Tabulka 4 - význam pracovní motivace

význam pracovní motivace	počet respondentů	podíl
rozhodně ano	149	83,70%
spíše ano	24	13,48%
spíše ne	1	0,56%
rozhodně ne	2	1,12%



Graf 3 - význam pracovní motivace

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 149 respondentů (83,70%) považuje motivaci pro jejich pracovní výkon za nezbytnou, a 24 respondentů (13,56%) rovněž připouští význam motivace pro jejich pracovní výkon, když označilo odpověď „spíše ano“. Záporný pohled na význam motivace měli 3 respondenti, kteří ale neodůvodnili ve vlastním vyjádření svůj pohled.

### **Vybrané názory z rozhovorů a z vlastních vyjádření z dotazníků:**

*„motivace je pro mě zásadní, ale motivuju se sám“*

*„Rozhodně ano, bez motivace se z toho stává jen úmorná povinnost a nutné zlo pocitově bez jakéhokoliv smyslu“*

*„Pokud je člověk motivován snaží se dosahovat vyšších cílů, zdokonalovat, více se sebevzdělávat“*

*„Aby byl výkon služby pohodlný a zajímavý“*

*„Musím mít motivaci, jinak bych do práce nechodila“*

*„Finanční ohodnocení motivuje lidi (dnešní doba) bez ohodnocení = vyhoření“*

*„Ani kuře zadarmo nehrabe a nejsem u sboru z přesvědčení, ale abych uživil rodinu“*

*„Ano, je pro mě důležitá“*

*„ano. Byl bych aktivnější a cítil bych se lépe“*

### **Otázka č. 18: Je pro Vás důležité ohodnocení Vámi odvedené práce Vaším nadřízeným? Ano/ne, proč?**

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„ano, bez toho, aniž bych za to něco měl, bych to nedělal“*

*„ano, je pro mě důležité, pokud by to se to nedělo, tak by nastala taková asi apatie, tak ti to je jedno. Když nemám ani negativní ani pozitivní vazbu, tak to budu dělat apaticky, je to úplně jedno, protože nikoho to nezajímá, nikdo to nečte, nikdo se tím nezabývá, pochybuju, že všechno dělám dobře, nebo průměrně, pro mě to je nezájem zaměstnavatele, a to ve mně bude budit apatii k další práci “*

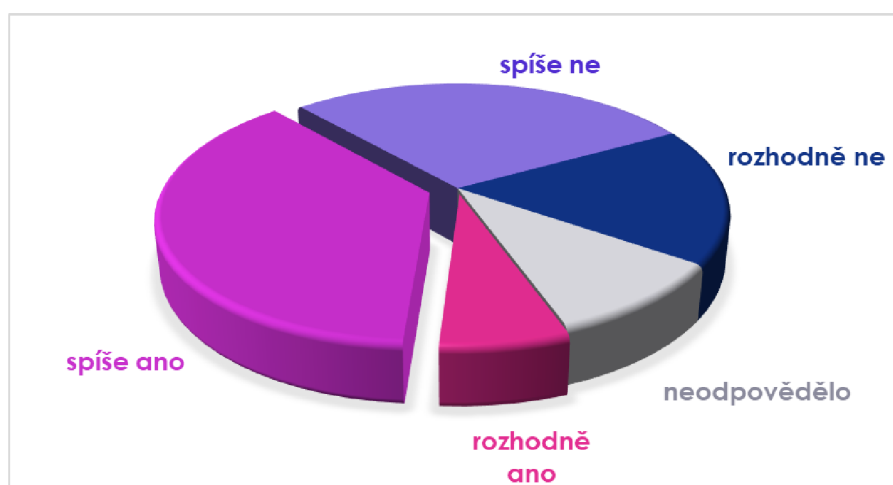
*„třeba pochvala a uznání práce jsou pro mě důležité a chybí mi to. Výše a frekvence odměn taky nevypovídá o tom, jestli je vedoucí s mou prací spokojen“.*

*„ano, motivovalo by mě to k práci nad rámec běžných povinností“*

### Otázka č. 19: Vyhovuje Vám současný způsob hodnocení Vámi odvedené práce? Ano/ne, proč?

Tabulka 5 – spokojenost se způsobem hodnocení výkonu

spokojenost se způsobem hodnocení výkonu	počet respondentů	podíl
rozhodně ano	12	6,74%
spíše ano	68	38,20%
spíše ne	52	29,21%
rozhodně ne	32	17,98%
neodpovědělo	18	10,11%



Graf 4 - spokojenost se způsobem hodnocení výkonu

Jiná odpověď:

*„chybí pozitivní zpětná vazba k dobře provedeným zákrokům“*

*„nevím, zdali vykonávám svojí práci podprůměrně nebo nadprůměrně“*

*„pokud je myšleno písemné služební hodnocení, jeho forma, pak ano“*

*„co se týká služebního hodnocení, tak to se nějak neřeší, vedoucí napíše ke všemu známku dobře (3), které se nemusí dál zdůvodňovat a já nemám ani potřebu se s ním dohadovat, k ničemu mi to není. Pro karierní růst bez vysokoškolského vzdělání nepotřebuju mít hodnocení lepší“*

Z odpovědí dotazníků vyplývá, že 68 respondentům (38,2%) spíše vyhovuje současný způsob hodnocení. Spíše nevyhovuje 52 respondentům (29,21%). V součtu kladných a záporných postojů respondentů k dané otázce, více nevyhovuje (84 hlasů), vyhovuje 80 respondentům. Celkem 18 respondentů se nevyjádřilo.

### Vybrané názory z rozhovorů:

„formou služebního hodnocení mě nikdo nehodnotí, ale tou druhou formou ano, šéf občas poděkuje a řekne že si toho váží“

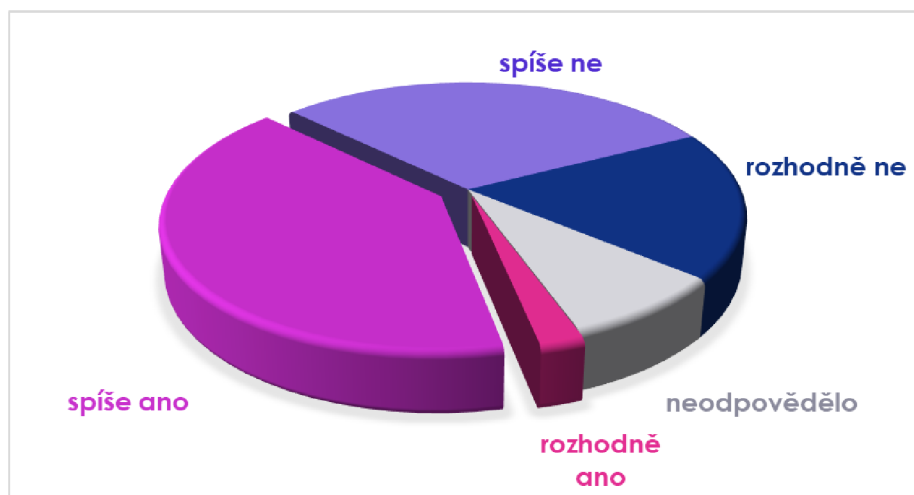
„ne, mám špatné vztahy s přímým nadřízeným. Mám pocit neobjektivního hodnocení“

### Otázka č. 20: Jste spokojený/spokojená se mzdou, kterou dostáváte za odvedenou práci? Myslíte si, že je adekvátní?

V otázce č. 20) se měli respondenti vyjádřit, zda jsou spokojeni s mzdou, kterou dostávají za jimi odvedenou práci. Současně měli hodnotit, zda je adekvátní ve vztahu k jejich pracovnímu výkonu. Touto otázkou lze zjistit, jaká je míra spokojenosti s výší jejich finančního ohodnocení.

Tabulka 6 - spokojenost se mzdou

spokojenost se mzdou	počet respondentů	podíl
rozhodně ano	4	2,25%
spíše ano	72	40,45%
spíše ne	54	30,34%
rozhodně ne	33	18,54%
neodpovědělo	15	8,43%



Graf 5 - spokojenost se mzdou

Podle získaných dat nejčastěji respondenti volili k spokojenosti se mzdou odpověď spíše ano v počtu 72 (40,45%). Spíše nespokojeno se mzdou je 54 respondentů (30,34%). V poměru kladných a záporných

postojů, převažuje 87 nespokojených respondentů oproti 76 spokojeným respondentům. Nevyjádřilo se 15 respondentů.

### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„Spokojený vcelku jsem, mám rodinu a děti, ale dá se s tím vyžít“*

*„Má klesající místo stoupající tendenci. To není nikdy v pořádku, a už vůbec ne v době zdražování a navýšení záloh na daně“*

*„Porovnávám se třeba s vojáky (kamarády), mají se mnohem lépe ve všech ohledech“*

*„Za tolik odpracovaných let a to celkové, za riziko, stres.....A ve srovnání se zahraničím, podprůměrné ohodnocení.“*

*„Leta praxe a zkušenosti by mělo být lépe ohodnoceno nejen po třech letech postupem v tabulce za pár stovek. Mzda by měla odpovídat době praxe i věku pracovníka tedy dle mého je minimálně o 5000 čistého nižší, než by mohla být ku spokojenosti. Ale vše by mělo být lépe odstupňované de doby praxe atd.“*

*„Za to riziko, které při službě na ulici podstupujeme každý den je to směšné“*

*„výše platu je myslím slušná, i když v poslední době, kdy došlo ke zdražování všeho, by se mohl plat také zvednout. S výší osobního ohodnocení spokojená asi nejsem, už roky mám výši stejnou a myslím, že někteří kolegové, kteří ani nepracují víc než já, ho vyšší mají. To mi přijde jako nespravedlivé, ale nijak se tím netrápím, nejde o nijak vysoké částky“*

*„Ten kdo dělá dostane stejné peníze jako ten kdo se práci vyhýbá, stejně tak rozdíl mezi ženou a mužem, pošlete tam hlídku XY, protože ve hlídce XX, jsou dvě holky“.*

*„se mzdou jsem vcelku spokojen, myslím že pro mě je adekvátní. Mám výhrady k osobnímu ohodnocení, ve smyslu že se s tím de facto nepracuje, já jsem přišel na toto místo s tím, že mám osobní ohodnocení takové, jaké jsem měl na předchozím místě. Takže by to měl být prostředek k motivaci, buďto zlepšení nebo zhoršení, ať už nahoru nebo dolů, mělo by se s tím minimálně pracovat a ono se s tím nepracuje, zůstává takové, jaké je, jaké sis jednou vydobyl, takové máš a prostě úplně bez ohledu na to, že jsi na jiném místě, že děláš úplně jinou práci, ale ta položka ti zůstává furt stejná, což je vlastně jediná složka platu, která se ti může měnit a paradoxně je to jediná složka platu, která se ti nemění. Když jdeš na jiné místo, tak se ti může zpěnit třída, může se ti změnit rizikový příplatek a jiný příplatek už nemáme mimo toho osobního, a ten jediný který by měl pružně reagovat, bez ohledu na to, kde seš, tak ten vlastně zůstává stejný.“*

*Myslím, že to tak je téměř u všech ostatních. Pokud se někomu zvyšuje, tak o nižší stokoruny a jen hrstce lidí jednou za čas“*

### **Otázka č. 21: Jsou pro Vás důležité benefity, které zaměstnavatel poskytuje, a vyhovují Vám?**

Otázkou č. 21 byly získávány individuální názory na výhody neboli benefity, které organizace příslušníkům poskytuje, zda cílí na jejich motivaci a současně zda vyhovují jejich potřebám. Tato otázka měla také ověřit, zda jsou seznámeni s rozsahem dalších nadstandardních forem výhod, které zaměstnavatel nabízí.

**Tabulka 7 - spokojenost s poskytovanými benefity**

<b>spokojenost s poskytovanými benefity</b>	<b>počet respondentů</b>	<b>podíl</b>
<b>rozhodně ano</b>	16	8,99%
<b>spíše ano</b>	44	24,72%
<b>spíše ne</b>	52	29,21%
<b>rozhodně ne</b>	36	20,22%
<b>neodpovědělo</b>	30	16,85%

V rámci dotazníkového šetření se největší skupina respondentů v počtu 52 (29,21%) vyjádřila, že poskytované benefity jim spíše nevyhovují a 36 respondentům rozhodně nevyhovují. Touto metodou sběru dat neodpovědělo 30 respondentů. Současně se ve vlastních vyjádřeních objevilo velké množství odpovědí ve smyslu, že ano - jsou pro ně benefity důležité, ale ne vyhovují jim ty, které jim zaměstnavatel poskytuje. Oproti sběru dat pomocí rozhovorů, kde respondentům byl na vysvětlen význam otázky, se všichni vyjádřili záporně (8 respondentů spíše ne a 18 rozhodně ne). Vzhledem k vyhodnocení dat, kdy se zcela rozcházejí data z výsledků obou metod, vyvstává pochybnost, že respondenti z dotazníkového šetření dobře pochopili otázku. Vzhledem k uvedenému nebude při závěrech ke kvantitativním výsledkům této otázky přihlíženo. Výzkum zde tedy bude pojat spíše v kvalitativní rovině.

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„benefity bych uvítal, ale ne ty co zaměstnavatel nabízí“*

*„je toho málo a navíc ty co nabízí doposud nabízeli bylo kolikrát složité čerpat či je získat a člověk rezignoval na určité výhody. Tedy ano ale lépe dostupné“*



*„Některé benefity jsou velmi přínosné, jiné méně. Dlouhá dovolená, rehabilitace a renta je velké plus“*

*„Benefity jsou důležité, ale spíše nevyhovují, je jich čím dál méně, nemotivují“*

*Benefity? Příspěvek na důchod ve směšné výši, inflace jak kráva všechno zdražilo a zruší nebo sníží příspěvky na dovolené a dětské tábory, ještě uvažují o prodeji účelových zařízení, opravených za odebrané stravenky, lázeňské domy a účeláky nechat vyrajbovat uprchlíky a polda nemá kde vydechnout...“*

*„A nám nějaké zůstaly?“ „ ALE ŽÁDNÉ NEJSOU!!!!“*

*„Jaké? Těch pár benefitů co máme? Ty největší nám osekali, resp. FKSP, stravné...ten zbytek nestojí za zmínku.“*

*„jsou důležité. Ten, který jsem využíval (osobní limit FKSP) zrušili, to se mi nelíbí. Jinak vítám možnost rehabilitace a rekreační zařízení. Možnost budoucího čerpání renty je pro mě důležité pro další setrvání u organizace“*

*„Jsou pro mě důležité, ale úplně mi nevyhovují. Ať už je to renta, odchodné, nebo rehabilitace, to je fajn, ale chybí mi tam pobídky do toho soukromého života, ne jen do toho pracovního, ať už je to třeba v nějakém úvěrovém rámci, chybí mi místa ve školkách u mladých policistů, spolupráce s obcemi o přednostním umístění dětí do školky, nebo do jeslí, aby mohly matky třeba na poloviční úvazek, ale nemají, kam ho dát, nebo je to za nekřesťanské peníze, že by dělaly za uhrazení jeslí, myslím že toto jsou věci, které by organizace mohla udělat, chápu, že to asi nejde udělat v každé malé obci, ale myslím si, že třeba pro velké město, kde pracují stovky mnoho policistů, by to určitá forma byla a stejně se nikdo ničím takovým nezabývá. Nejsme tak malá firma abychom to nevyužili a i když by to mělo by to mělo být dítě ne té policistky, která půjde na poloviční úvazek, ale toho policisty, tak zase ta máma si oddechne, kolega bude mít doma lepší prostředí, vždycky to přispěje tomu policistovi do soukromého života, ať už finančně nebo třeba jenom pocitově.“*

*„jsem ráda, že mám vedle 6 týdnů dovolené navíc 14 dní rehabilitace a že bych mohla mít nárok na rentu, pokud se nezruší. Využívala jsem z FKSP příspěvek na rekreaci, i když to byl vždy velký boj s administrativou, zbytečně složitý postup, jako by dělali všechno proto, aby vám to nemuseli dát, a to každý rok. Ve všech cestovkách mi říkali, že s policií je to nejhorší. Tento příspěvek byl ale ten tento rok zrušen a o přispívání na důchodové připojištění zájem nemám. Jiné benefity příliš nevyužívám. Asi bych měla zájem o jiné“*

### **Otázka č. 22: Které z poskytovaných benefitů nejvíce oceňujete?**

Tato otázka navazuje na předchozí otázku a týká se benefitů, v tomto případě byla zjišťována konkrétní nejžádanější výhoda, nabízená zaměstnavatelem. Otázkou by mělo být zjištěno, která z potřeb je u příslušníků výhodami uspokojována.

Z odpovědí dotazníků vyplývá, že nejvíce oceňovanými benefity jsou: **„14 denní ozdravný pobyt, příspěvky na rodinnou a dětskou rekreaci, na penzijní připojištění, využívání rekreačního zařízení, renta po skončení služebního poměru“**, avšak nečastější odpovědí bylo **„žádné“**.

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„v současné době nejvíce oceňuju asi rentu“*

*„možnost renty po odchodu a 14 rehabilitací“*

### **Otázka č. 23: Je pro Vás důležité uznání od Vašeho nadřízeného nebo kolegů?**

Otázkou byly získávány individuální názory policistů, zda považují uznání za odvedený výkon od nadřízeného nebo kolegů za důležité.

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„ano, velmi bych to ocenil, kdyby někdo projevil uznání za moje úsilí“*

*„určitě ano“*

*„je to pro mě důležité, ale neděje se to. I když děkují mi někdy služebně mladší kolegové, když jim poradím s tím, jak mají co dělat“.*

*„ano, je to pro mě motivační, že si někdo všímá mé práce a kladně ji hodnotí“*

### **Otázka č. 24: Co je pro Vás důležité z hlediska Vašeho vzdělání a rozvoje v práci?**

Otázkou bylo zjišťováno, zda je pro jednotlivé policisty důležitá možnost osobního rozvoje a dalšího vzdělávání v rámci pracovní činnosti a v jakém směru by měli případně zájem se rozvíjet.

### **Vybrané názory z rozhovorů:**

R4: „ano, je to pro mě velmi důležité, sám se neustále něco učím, rozvíjím svoje znalosti v různých oblastech, ale dělám to sám a jde i o placené kurzy. Ze strany zaměstnavatele jsou nabídka a možnosti naprosto nedostačující. Rozhodně bych byl velmi spokojený, kdyby mi to bylo poskytováno v rámci zaměstnání“

R17: „asi by se souvisejícím vzděláním a rozvojem v práci by měla růst ta motivační složka ať už v podobě materiální – mzda, případně v možnosti se nějakým způsobem tu svou práci zlepšit třeba postupem na vyšší nebo jinou pozici a ta práce je pro mě lepší. Jsou dvě možnosti, buď budu chtít sedět na jednom místě a budu se chtít vzdělávat a budu chtít prohlubovat znalosti, tak i když to budu chtít rozvíjet, tak budu mít pořád stejnou výplatu. Také to know-how já dávám té policii a nemám nic za to. Mělo by to jít ruku v ruce s materiálním ohodnocením. Pak je druhá stránka věci, budu chtít já dělat třeba kriminalistického technika, a nebo bojaře, a budu se rozvíjet typem taktiky, střelb nebo práce s technikou a to je pak proto, abych toho technika nebo bojaře mohl dělat, ale nemůžu ten kurz dělat, rozvíjet se v něčem a zůstat na stejném místě. To ztrácí význam, budu ho dělat proto, protože budu vědět, že na to konkrétní místo se dostanu. I to je způsob motivace jít na místo, které chceš. A když k tomu nemáš předpoklady nebo znalosti a chceš si je získat, tak vlastně nemůžeš. Také se děje to, že to přibude nějaká speciální činnost navíc ke tvé pozici a nemáš to nijak ohodnocené a pokud ano tak tak mizerně, pokud bych se zeptal někoho, kdo dělá tyhle činnosti jako peera, krizového intervenanta, apod., jestli to dělají pro nějaké materiální ohodnocení, tak se asi každý tomu vysměje.“

„prohlubování znalostí v různých specifických problematikách, protože policejní práce je OOP je velmi různorodá (různá odvětví práva, specifika psychologie, psychiatrie, kyberprostor, cizinci, apod.“

„já mám potřebu dalšího profesního vzdělání, v rámci osobního rozvoje vítám kurzy se zaměřením na specifické oblasti týkající se výkonu na mé pozice“

### **Otázka č. 25: Jsou pro Vás důležité dobré vztahy na pracovišti?**

Otázkou byly získávány individuální názory policistů, zda považují uznání za odvedený výkon od nadřízeného nebo kolegů za důležité.

### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„ano, jsou pro mě zásadní“*

*„ano určitě, pokud by nebyly netěšíš se do práce, chodíš jenom z musu, projevuje se to v soukromém životě, už jenom ten pocit, že máš jít do práce tak tě to stresuje, chodíš do práce s negací, takže i práci děláš s negací, a ta naše práce je o lidech, je to o přístupu, o komunikaci, a tak i komunikuješ s negativním pocitem, a to nikdy nepřináší ten efekt, jaký by měl být. A je to důležité ve všech směrech ať už horizontálně nahoru, dolů prostě je to důležité.“*

*„Jsou pro mě velmi důležité. Ve vztahu ke kolegům je to zásadní bychom si pomáhali, poradili si, důvěřovali si, mohli se na sebe vzájemně spolehnout, abychom se podpořili i při těžkých chvílích, kdy problémy ani třeba nesouvisí přímo s prací. Kolegialita je nezbytná. Ve vztahu k nadřízeným je pro mě také důležitý dobrý vztah a důvěra, nejvíce bych uvítala pocit podpory, ochrany, důvěry, a to uznání námi odváděné práce a snahy. Ale to popravdě necítím.“*

### **Otázka č. 26: Je pro Vás důležité pracovní prostředí?**

V této otázce byly získávány vyjádření policistů k tomu, v jaké míře považují pracovní prostředí za důležité pro jejich pracovní činnost.

### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„ano, je pro mě důležité, alespoň co se týká interiéru, především z hlediska hygieny, venku člověk snese kde co“*

*„asi ano, do určité míry. Míra je v potřebě nějakého zázemí, nikdo nechce být v černých obouchaných místnostech se záchody na které se bojíš sednout, na druhou stranu nejsem úplně toho ražení, že musíme mít zlaté kohoutky a vymalováno každý rok, a ta podobně, takže asi v nějaké rozumné míře, tak jak si žijeme v těch svých domácnostech. Mně třeba vyhovuje, že mám kancelář sám. A vadilo by mi, kdyby nás bylo víc, rušilo by mě to při práci, když se potřebuju soustředit i nedobrovolné narušování soukromí, třeba u telefonování.“*

*„Ano, velmi, ale pohybuji se ve společném prostředí s dalšími, prostor pro práci v klidu ale také k dispozici je. Zázemí je dostatečné. Auta a vybavení je podle mě dostačující“*

**Otázka č. 27: Je pro Vás důležité, aby Vám zaměstnavatel včas komunikoval požadavky, případně změny, které ovlivňují Vaši práci?**

Účelem této otázky bylo zjistit, v jaké míře policisty ovlivňuje způsob komunikace jejich pracovní činnost.

**Vybrané názory z rozhovorů:**

*„ano, je to pro mě zásadní“*

*„vyhovovalo by mi to více, ale chápu, že v mnoha situacích to nejde např. když mě stáhne do práce, když někdo vypadne náhle ze služby, to ale myslím že všichni akceptujeme. Věřím, že vedoucí informace podává, jakmile se dostanou k němu“*

**Otázka č. 28: Je pro Vás důležité vyjádřit svůj názor, ať už jde o souhlas nebo nesouhlas?**

Touto otázkou bylo zjišťováno, zda a případně do jaké míry policisté cítí potřebu projevit v rámci pracovního prostředí svůj názor, zda jsou jeho názory přijímány a respektovány.

**Vybrané názory z rozhovorů:**

*„je to pro mě důležité, možnost mám, ale předpokládám, že pro nadřízeného to nic neznamena“*

*„ano, je to pro mě důležité“*

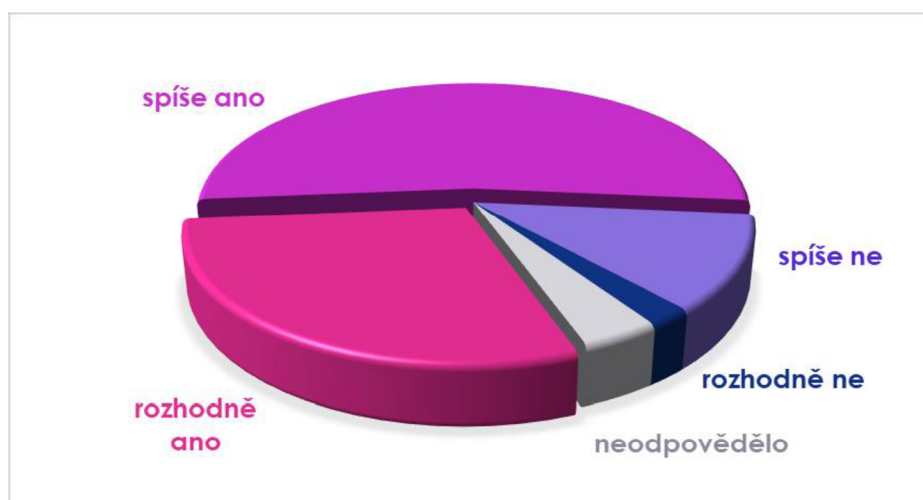
*„na situaci, která je věcí rozhodnutí na základě názoru, by mě potěšilo, kdyby se mě někdo na názor zeptal, ale za každou cenu se nepotřebuji vyjadřovat k věcem, které ani ovlivnit nemůžu. Cítím to tak, že asi není problém názor vyjádřit, jen ho nikdo příliš neposlouchá a nehraje žádnou roli“*

**Otázka č. 29: Jste spokojen(a) se svou prací, zařazením, pracovní náplní?**

V této otázce se respondenti měli vyjádřit, zda a do jaké míry jsou spokojeni se svou prací, se zařazením na pozici a s jejich náplní práce. Vyhodnocením lze ověřit, zda respondentům vyhovuje náplň práce na pozici, na které jsou zařazeni v rámci svého služebního poměru.

**Tabulka 8 - spokojenost se služebním zařazením**

spokojenost s pracovní náplní	počet respondentů	podíl
rozhodně ano	52	29,21%
spíše ano	94	52,80%
spíše ne	21	11,80%
rozhodně ne	4	2,25%
neodpovědělo	7	3,93%



**Graf 6 - spokojenost se služebním zařazením**

Z uvedených odpovědí byla ke spokojenosti se služebním zařazením v největší míře volena odpověď „spíše ano“, kterou označilo 94 respondentů (52,80 %). Rozhodně spokojených policistů se svým zařazením je 52 (29,21%). Výrazně menší část s celkovým počtem 25 respondentů není v různé míře spokojena se svým zařazením. 7 respondentů neodpovědělo.

**Vybrané názory z rozhovorů:**

*„ano, je to pro mě zásadní“*

*„má práce na dohledu mne velice baví, není ale vůbec oceněna a vnímána jako důležitá. Pracovní náplň je pestrá a zajímavá, především díky tomu, že si ji pestrou můžeme udělat.“*

*„za poslední dobu nemám moc prostor stíhat svou vlastní práci natož vymýšlet nějakou aktivitu navíc. Momentálně moc spokojen nejsem. Nepomáhá tomu ani neustálé vymýšlení “zlepšováků“ a připomínky vyššího vedení“*

*„práci jsem si zvolil sám, jen ta náplň je stále vyšší a vyšší až nad její rámeček, proč jsme vlastně tady.“*

*„prostředí a kolektiv skvělé, ale je nás málo a jsme zavaleni ve spisech“*

*“dělám práci, která mě baví a naplňuje jsem v ní dobře a je to služba veřejnosti“*

*„ano jsem spokojený, celou dobu, kam jsem směřoval, tak jsem se dostal“*

*„ano. Práce na spisech je více administrativní, vč. výslechů, kde se uplatňuje psychologie, což mi vyhovuje. Je různorodá. Pro mě je ale náročná nejvíce tím, že se člověk prochází mnoha stresujícími situacemi např. tragické události, jednání s pozůstalými při úmrtí jejich blízkých, práce se zranitelnými oběťmi násilí různého druhu – dětmi, seniory, hendikepovanými atd.“*

### **Otázka č. 30: Je pro Vás důležité, abyste z práce měl/a pocit uspokojení, aby Vás práce naplňovala?**

V této otázce byly zjišťovány názory, zda policistům vykonávaná práce může přinášet pocity uspokojení nebo naplnění.

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„určitě se mi pracuje lépe, když mě práce uspokojuje“*

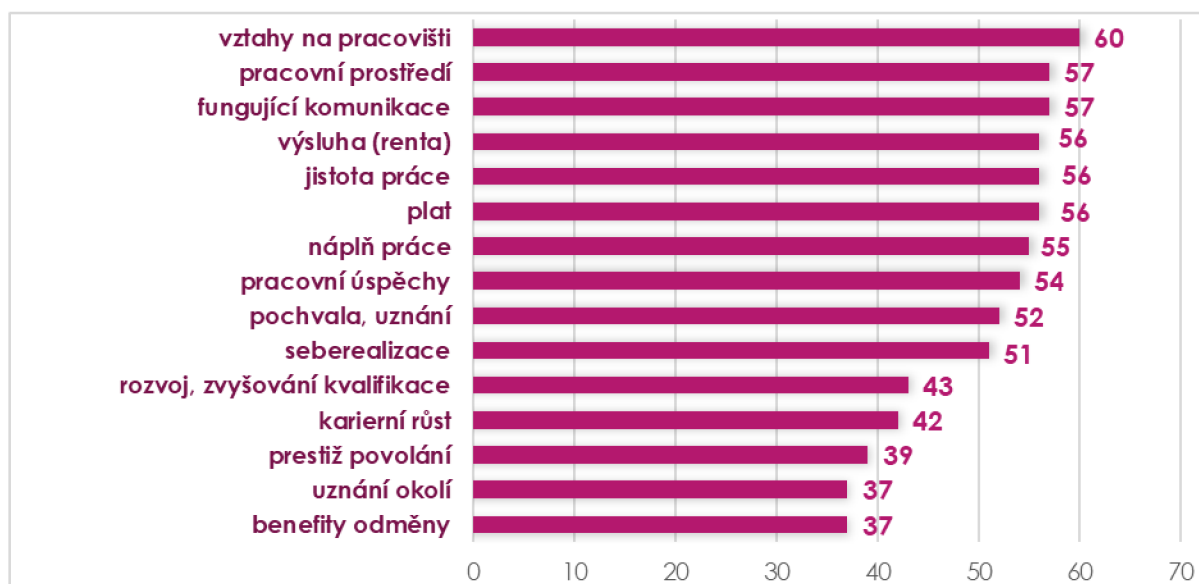
*Ano i ne. Bylo by to samozřejmě lepší, kdyby mě naplňovala, ale není to pro mě zatím nezbytné, dělám to prioritně kvůli penězům. Připouštím, že bych mohla dospět k tomu, že bych měla změnit zaměstnání, ale to se zatím nenastalo.*

### **Otázka č. 31: Ovlivňují Vaši motivaci následující faktory? (nevím – 0; rozhodně ano – 1; spíše ano – 2; napůl – 3; spíše ne – 4; rozhodně ne – 5) ?**

Otázka č. 31 poskytuje informace ve formě přehledu, v jaké míře ovlivňují motivaci respondentů vybrané faktory nebo stimuly. Daný přehled odpovědí by mohl být využit při definování motivačního systému podle nejvýznamnějšího z těchto faktorů.

Tabulka 9 - hodnocení stimulačních faktorů

stimulační faktor	rozhodně ano	spíše ano	napůl	spíše ne	rozhodně ne
plat	34	22	12	5	2
benefity, odměny	14	23	20	12	5
výsluha (renta)	44	12	8	5	3
jistota práce, pracovní pozice	35	21	8	4	5
rozvoj, zvyšování kvalifikace a vzdělávání	15	28	19	9	3
pochvala, uznání nadřízeného nebo kolegů	28	24	10	8	5
náplň práce, pestrost	25	30	7	8	4
fungující komunikace na pracovišti	35	22	9	4	4
možnost seberealizace, pocit uspokojení či naplnění	28	23	13	6	4
karierní růst	15	27	17	10	5
pracovní úspěchy	29	25	11	5	3
pracovní prostředí	28	29	11	3	3
vztahy na pracovišti, pracovní kolektiv	39	21	6	2	5
prestíž povolání	13	26	19	10	5
uznání okolí (veřejnosti)	12	25	21	11	5



Graf 7 – hodnocení stimulačních faktorů



K vyhodnocení nejvíce motivujících faktorů bylo vycházeno ze dvou hodnot: v první byl hodnocen faktor s nejvyšším počtem označení „rozhodně ano“, kde nejlepšího výsledku dosáhl faktor:

- 1. Výsluha (renta) – 44**
- 2. Vztahy na pracovišti, pracovní kolektiv – 39**
- 3. Fungující komunikace; Jistota práce, pracovní pozice – 35**

Druhá hodnota, vychází ze součtu kladných odpovědí – *rozhodně ano* a *spíše ano*. Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že nejvíce ovlivňují motivaci policistů tyto faktory:

- 1. Vztahy na pracovišti, pracovní kolektiv – 60**
- 2. Fungující komunikace na pracovišti; Pracovní prostředí – 57**
- 3. Plat; Výsluha (renta); Jistota práce, pracovní pozice – 56**

#### **4.8.2.1 Hodnocení motivačního systému**

**Třetí dílčí výzkumná otázka – Jak hodnotí policisté nastavení motivačního systému?**

**Otázka č. 32: Myslíte si, že organizace má snahu Vás nějakým způsobem motivovat? Pokud ano, jakým?**

V otázce č. 32 se měli respondenti v rámci rozhovorů vyjádřit k tomu, zda mají subjektivně pocit, že organizace je nějak motivuje. Účelem je zjistit zdroj motivace u příslušníků a zda se na jejich motivaci podílí organizací nastavený motivační systém.

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R19: „opravdu si nemyslím, že by mě organizace jakkoliv motivovala“

R17: „myslím si, že nemá snahu mě motivovat“

R8: „nemyslím si, že se to daří, asi se něco vymýšlí, ale úplně to nefunguje“

R9: „myslím, že to není o nějaké snaze, mám pocit, že se nějakou motivací svých lidí u nás nikdo ani nezabývá – „prostě to takhle máme, protože nám to tak vyhovuje a buď ti to bude stačit nebo běž, kam chceš“, takhle myslím že to policie má, myslím, že spoléhá na to, že zkrachovat nemůže, vždycky někoho naberou, to je jedno, že to budou lidi bez schopností a kvalit, zaplníme tabulky a budeme se tvářit, že fungujeme“

R11: „nevím, jak na to odpovědět, jestli tak jak to je, je možné to považovat zrovna za snahu policie jako organizace“

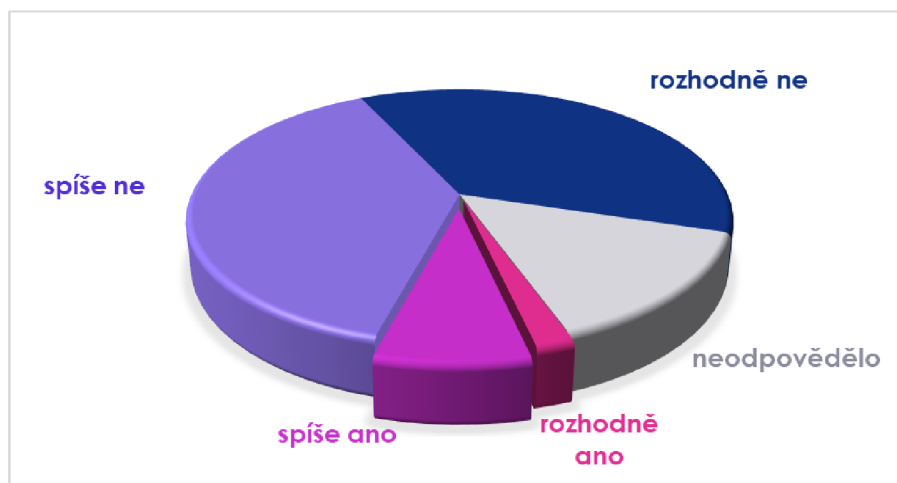
R25: „to fakt neumím posoudit“

***Otázka č. 33. Myslíte si, že současný motivační systém odpovídá Vaším potřebám? Naplňuje Vaše potřeby? Cítíte se být dostatečně motivován / motivována?***

Otázka č. 33 se zaměřuje na zjištění, zda respondenti subjektivně pociťují, že nastavený motivační systém naplňuje na jejich potřeby, v jaké míře se cítí být pro pracovní výkon motivováni. Odpovědi by měli odkrýt existenci a původce jejich motivace.

**Tabulka 10 - pocit dostatečné motivace**

nastavení motivačního systému v souladu naplněním potřeb	počet respondentů	podíl
rozhodně ano	4	2,25%
spíše ano	16	8,99%
spíše ne	79	44,38%
rozhodně ne	75	42,13%
neodpovědělo	30	16,85%



**Graf 8 - pocit dostatečné motivace**

Na základě získaných dat je zjevné, že převážná většina respondentů necítí nastavení motivačního systému ze strany organizace v souladu s jejich potřebami s počtem. Celkový počet obou záporných hodnot činí 154 (86,51%), z čehož spíše ne volilo 79 respondentů (44,38%). Pouze 16 respondentů (8,99%) se cítí být částečně motivováno. 30 respondentů (16,85%) se nevyjádřilo.

#### **Vlastní vyjádření z dotazníků:**

*„Asi ano, ale to jen tím, že motivuju sám sebe k rozvoji a sebezlepšování i k pracovnímu nasazení. Ze strany organizace nepociťuji motivací žádnou.“*

*„Asi jsem slepý, ale žádný motivační systém nevidím. Vše co dělám ovlivňuji sám bez jakékoliv motivace, plním úkoly rozkazy pokyny a to, že jsem občas drobně odměněn finančně, ale je to tak směšné, že vás to nemůže motivovat“*

*„není to dobře nastavené, v komplexním hledisku spíše demotivující“*

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„současný motivační systém vůbec neodpovídá mým potřebám“*

*„asi se necítím být dostatečně motivován, na té mé konkrétní pozici ne, protože není tady žádný důraz na zvyšování odbornosti, není tady žádné ovlivňování rozsahu práce, není tady přímo na pracovišti nic, co by tě odlišovalo od práce na jiných nižších pozicích, že bys měl možnost něčeho jiného, není tady nic navíc, je tady všechno standardní, nemáš možnost např. dojíždění služebním*

*autem, když přijdu k nadstrážmistřovi na hlídkovou službu, tak máš vlastně úplně to samé, my se nerozlišujeme, přestože nás dělí víc než 20 let služby a jsem o několik tříd výše. Možná nějaká výše odměny tam bude, to neposoudím, ale četnost odměn je stejná. Co se týká benefitů, ty jsou stejné, že mám služební telefon, tak to nevím zrovna jestli je benefit nebo není, protože stejně mám svůj, nic mi to nešetří, nikdo mi na telefon nepřispívá, používám svůj telefon, protože zaměstnavatel mi dává telefon, který je starý 8 let. Prostě nevidím žádnou diferenciaci mezi těmi pozicemi, očekává bych využívání lepších nebo více benefitů s vyšší pozicí, já neříkám, aby dole ti lidi neměli, ale pokud to má motivovat, měla by organizace jít pyramidově, když to přirovnám k soukromé firmě, tak určitě nějaký vedoucí provozu bude mít mnohem větší benefity než dělník u pásu, a to je podle mě systém motivace, aby si ten dělník neřekl, hele on ten vedoucí dostane sice o 5 až 7 tisíc víc, ale má takovou zátěž, tolik starostí, já odcházím s čistou hlavou.“*

*„Ne. Motivaci si vytvářím spíše sama vlastní vůlí. Něčím motivovaná jsem, ale nejsem v práci spokojená, spíš se to snažím vydržet, protože demotivace je silnější“.*

### **Otázka č. 34: Co je pro Vás v práci největší motivací?**

Otázkou č. 34 byly zjišťovány informace o tom, co je pro respondenty největší motivací k pracovnímu výkonu. Získaný výsledek může posloužit k lepšímu zacílení stimulačních faktorů ve směru k pracovní motivaci příslušníků.

Vyhodnocením dat byly zjištěny nejfrekventovanější odpovědi k nejvíce motivujícím faktorům:

*„Kolegové, kolektiv, dobře odvedená práce, plat, vidina renty, jistota práce, dobrý pocit z práce pro veřejnost (pomáhání lidem), náplň práce“*

### **Vlastní vyjádření z dotazníků:**

*„Asi blízcí kolegové, s kterými se podporuju, těch je pár. Jinak jak jsem uvedl, motivuju sám sebe, a to ve smyslu že chci vše dotáhnou do konce, chci pomoci, chci se snažit a chci dopadnout pachatele různých činů.“*

*„Co se týká mě, tak dostatku volna na studium. Popravdě bych u policie u nebyl, kdyby nebyl tento benefit. Je to pro mě kompenzace za nižší plat.“*

*„Fungující oddělení, příjemné a stabilní prostředí jak vedení, tak i policistů, jasná koncepce a výhled směřování a pravidelná motivace a komunikace. Dále pak jasná politická vize vládních představitelů směřující k zajištění garance výše platů bez propadů. Např. policistka, která žije sama, žíví dva kluky, kteří chtějí na vysokou a platí hypotéku není schopna se prací u policie uživit.“*

*„Když se něco, co cvičíme podaří zrealizovat v praxi“*

*„Kolegové, jedním z deseti případů i pocit, že jsem někomu pomohl“*

*„Mě by nejvíce motivovalo, kdyby v práci panovalo upřímné a čestné jednání ze strany vedoucích prvků. A pokud tento aspekt nelze splnit, jelikož jsou lidi ze své podstaty křiví, tak poté by byla největší motivace finanční.“*

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„já sám, hledám si motivaci, abych v této práci snesl to, co mě demotivuje, což je jednání některých nadřízených“*

*„nejvíce mě motivuje dobrá parta, taková ta kolegiálnost“*

*„stále zvyšující se výše renty mě u policie drží. Bylo by ohodnocení mé snahy o odvádění dobré práce“*

#### **Otázka č. 35: Co Vás v práci nejvíce demotivuje?**

Otázkou č. 35 byly zjišťovány informace o tom, co u respondentů v pracovním procesu způsobuje největší demotivaci. Získaný výsledek může posloužit k lepšímu zacílení stimulačních faktorů ve směru k pracovní motivaci příslušníků.

Vyhodnocením dat byly zjištěny nejfrekventovanější odpovědi k nejvíce demotivujícím faktorům:

*„Arogantní jednání nadřízených funkcionářů; Přístup a chování nadřízených; Děláním zbytečností; Nadměrná a stále vzrůstající interní administrativa; Lidská hloupost; Chybějící podpora ze strany vedení; Neřešené personální problémy; Platové podmínky; Systém odměňování a hodnocení“*

### **Vlastní vyjádření z dotazníků:**

*„Ekonomická situace PČR. Pocit že si policistů „nikdo“ neváží – civilisté a i sami lidé rozhodující o důležitých věcech v PČR. Lidé odcházejí, přijde mi, že to nikoho nezajímá. Hodně štěstí všem, až to půjde do kopru. Začne se něco dít, až bude opět pozdě. Kéž by toto někdo četl a začal nějak konat. PČR se topí. Třeba to vidím špatně.“*

*„V rámci území minimální rozdíl mezi oceněním u zatíženého a nezatíženého útvaru, a naopak v rámci republiky při obdobné zátěži rozdíly jsou.“*

*„Nadřazenost některých funkcionářů a způsob jejich jednání vůči řadovým policistům.“*

*„Nezájem vedení o silniční dohled a jeho kvalitu všeobecně. Stejně odměny pro poctivě plnící povinnosti tak pro méně zodpovědné. Diskriminace v rozdělování výhod přesčasových hodin. Fakt, že i když odvádíš svou práci dobře a máš výsledky, je to všeobecně vnímáno jako problém a osina v zadku, než něco, co by bylo žádoucí.“*

*„Panující toxické vztahy. Chování některých nadřízených, dalece překračující hranice slušnosti. Přehlížení, znevažování podřízenými odváděné práce. Nesmyslné, zbytečně zatěžující zadávání úkolů, jejichž výsledky ani nejsou využity. Přebujelá administrativní povaha práce, kterou by se ani policisté neměli zabývat, protože plní důležitější úkoly, které ve svém počtu zvládají jen za vyvinutí značného úsilí“*

*„Nejasná koncepce směřování policie, nejasné platové podmínky a z toho pramenící nejistota. Kroky k údajným zlepšením vedoucí zpět a k přetěžování. Nikdo se neptá napřed jaké jsou naše požadavky. Tvoří se systémy nahoře a pak nám řeknou že je potřebujeme. Osobně v kombinaci s rodinnými problémy a pocitem nejistoty byly u mojí osoby myšlenky k sebevraždě. Vyhoření a demotivace je silná. Velkou měrou k tomu přispívá vyšší vedení“*

*„zavádění velkého množství nových informačních systémů bez jejich viditelného přínosu pro výkon služby“*

### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*„hloupost lidí, nesmyslnost mnoha činností, které jsme nuceni vykonávat“*

*„nejvíc mě demotivuje nespravedlnost, hloupost, protekce. Kolikrát jsou nařízení, které si odporují, nebo jdou proti smyslu toho samého a dělají se jenom, taková ta rozporuplnost, zbytečnost, nekoncepčnost řešení problému“*

*„zbytečné činnosti, přibývají povinnosti a žádné neubývají. Přístup některých nadřízených. Neoprávněná kritika mé práce, neobjektivní hodnocení – dlouhodobě“*

**Otázka č. 36: Je něco, co byste na současném motivačním systému změnil/a? (Máte nějaký návrh na zlepšení, změnu, případně byste něco chtěl/a zrušit nebo naopak zavést. Pokud ano, co?)**

V otázce č. 36 se respondenti mohli vyjádřit, zda pocítují potřebu motivační systém změnit nebo zachovat jako dobře nastavený. Měli současně prostor pro vlastní návrhy na případné změny.

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

R17: *„současný motivační systém stojí jenom na penězích. Jinak já bych chtěl nějakou transparentnost. Chtěl bych, aby se motivovali lidi, aby se dostávali do nějakých rozhodovací nebo odborných pozic podle jejich schopností, znalostí a charakteru, a ne podle známostí a loajality apod. Samozřejmě ten motivační systém je u nás rozdělený tak, že s ním samozřejmě roste plat, a rostou v něm v nějaké určité benefity. Mělo by se to rozlišovat, ať se dají nějaké benefity těm vedoucím pracovníkům, ať už jsou to vedoucí oddělení nebo lidi, kteří jsou ve vedení, na kterých stojí ten systém, ale ať jsou tam lidi, kteří jsou toho schopní osobnostně, charakterově, a ne které si někteří vybrali, protože o nich má nějaké mínění, jsou někoho známí, jsou jenom kývači nebo jsou jim za něco vděční, nebo jsou vděční někomu, kdo k nim má nějakou vazbu. Myslím si, že takto to je ve značné míře.“*

R9: *„zlepšit vztahy nadřízených k mezi podřízenými a podřízenými (možná lepší výběr při obsazování manažerských pozic). Ti, které podřízení nezajímají, dokážou lidi velmi silně demotivovat“*

R:16 *„navýšení finančních prostředků na odměny, které jsou nízké až tak, že nemotivují“*

### **Otázka č. 37: Je něco, co nebylo zmíněno a chtěl/a byste se k tomu vyjádřit?**

Nikdo z respondentů nad rámec otázek nic neměl.

### **Příslušníci působící na manažerských funkcích organizace:**

#### ***Identifikace respondenta***

1. Jaký je Vaše věk?
2. Jaké je Vaše služební zařazení?
3. Jakou dobu v organizaci působíte?

**Shrnutí kvalitativního výzkumu:** V rámci otázek vedoucích k identifikaci respondenta byly respektovány žádosti od všech dotazovaných, aby nemuseli odpovídat vzhledem k vysoké riziku ztráty anonymity. Odpověděli pouze k délce služebního poměru – všichni více než 20 let služby.

### ***První dílčí výzkumná otázka – Nastavení motivačního systému***

#### ***Otázka č. 1: Jakým způsobem je v organizaci definovaný motivační systém?***

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „podle mého není úplně dobře nastavený, řekl bych, že je definován formou odměn a dalších věcí, který předpokládá zákon o služebním poměru, ten je ale takový dost dřevní a mnohdy stačí ta pochvala, taková ta neformální ocenění činnosti pracovníků, a mnohdy to udělá víc než všechno ostatní. A je otázka, jestli to ti vedoucí umí používat. Takže má to nastaveno formálně, někteří vedoucí s tím pracují, někteří s tím pracují jenom formálně. Rozdělují odměny v nějakých pravidelných intervalech, ale ne za konkrétní věc. Ale je to útvar od útvaru, nedá se říct, že je to plošně všechno stejné.

R21: „Podle mě je v základu daný zákonem, ten dává osobní limity, dává odměny, a další věci a pak už je věcí daného manažera, jak moc s tím dokáže



*pracovat nebo nedokáže. Pak je taková ta motivace formální – hmotná a motivace nehmotná. Formální je samozřejmě ovlivňovaná, kolik policista dostane peněz, jsou limity, a to řízené je. Na neformální motivace může na lidi spíš lidsky a osobnostně působit, to nijak řízené ani upravené v rámci organizace není.“*

*R3: „máme tady motivační systém finanční (osobní ohodnocení a odměny), osobní ohodnocení je nepružné, odebrání nebo snížení je problém, je potřeba zapracovat na jednodušší formě. Odměny 1 x za čtvrt roku (nemotivační výše), jsou malé odměny, přibližně 1 tisíc na osobu § 49, jsou to směšné částky. V případě platu v rámci území republiky jsou rozdíly a tím demotivují. Komplikace v postupu, karierní postup – spojený s financemi a náplň práce“*

### **Otázka č. 2: Je motivační systém aplikován na všechny policisty?**

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*R8: „Určitě ano, ale na určitých úrovních s jinou intenzitou, řekněme.“*

*R2: „Ano, určitě je.“*

### **Otázka č. 3: Jakým způsobem v organizaci probíhá hodnocení policistů za odvedenou práci?**

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

*R8: „tak je tu nastaven systém hodnocení policistů jako takových, to je jednou ročně by se mělo dělat průběžné hodnocení, pak jednou za tři roky by se mělo dělat vyšší hodnocení. Tam má policista možnost sebehodnocení a měli by při těch společných diskusích v závěru najít nějaký společný cíl, to je jedna z možností. Pak probíhá hodnocení na služebních poradách a při podobných příležitostech, kde hodnotí nejen činnost útvaru jako celku ale i činnost jednotlivých pracovníků. A zase je to o těch dovednostech toho vedoucího, někdo to má a někdo to nemá.*

*R21: Asi prapůvodní myšlenka není špatně ale myslím si že úplně to top to není. Rozhodně by se tam daly hledat lepší varianty, sklouzává to k nějakému – všem dáme trojku, aby se nám nedostali nikam. Vedoucímu to umožňuje zneužívat, protože pracovníka vyhodnotí jako že je dobrého, dostává trojku a nemá šanci se přihlásit do výběrového řízení a tím mu uzavírá další karierní postup. Na některých útvarech se to děje. Co se týká toho služebního hodnocení, tak tam je pojistka v tom správném hodnocení je myšlena v tom systému*

v sebehodnocení policisty a tam by neměl být zásadní rozdíl v tom sebehodnocení a hodnocení toho vedoucího. Pokud by byl, pak by se mohl setkat u nadřízeného – gestora pro služební hodnocení a tam by si to měli vyjasnit a najít nějaký konsensus. Takže ten systém svým způsobem je vymyšlen tak, aby byl funkční aj jde o to, do jakých všech sporů chtějí t řadoví policisti jít s tím svým nadřízeným, protože se mu to pak může několikrát vrátit. Myslím si, že je v to nedůvěra, že lidi tomu systému nedůvěřují. Další systém bych ale nevymýšlel, v podstatě každý systém je zneužitelný. Nějaké pojistky spravedlnosti v tom jsou nastavené.

R13: „hodnocení probíhá podle mého dvěma formami – první z krátkodobého hlediska, pochválení za dobrou práci, třeba forma odměny za teď add hok, okamžitou situaci a druhou formou z dlouhodobého hlediska za dlouhodobou práci osobním příplatkem, odměnou, karierním růstem, formálním služebním hodnocením.“

#### **Otázka č. 4: Jakým způsobem je policistům poskytována zpětná vazba za odvedenou práci?**

##### **Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „Tak to je opět vedoucí od vedoucího, jestli někdo těm zaměstnancům za práci poděkuje nebo ne. V informačním systému vidí, že mají vyřízenou práci, vidí, kolik čeho měli, v těch systémech, to se dozvedí, dokonce si mohou porovnat s ostatními na tom útvaru, kolik čeho vyřídili – čísel jednacích, jsou schopni si dohledat další věci, takže to vědí. Není to na všech útvarech stejné. Vidí i zatíženost dalších útvarů, vidí statistické údaje, takže přístup k tomu mám. Pak je to na vedoucích, jestli tu jejich činnost vyhodnocuje nebo ne. To se váže opět k osobě vedoucího, jak se tomu věnuje a nevěnuje.“

R21: „Služební hodnocení, hodnocení v rámci měsíčních služebních porad, hodnocení v rámci jednotlivých zákroků jednotlivých případů, krátce po nich. Probíhá to tak, že pakliže jsou to standardní věci, tak ty se více méně přehlédnou, je to standardně zpracovaný materiál, tam to hodnocení neproběhne. V případě že je práce zpracovaná nadstandardně, a úkoly vedly k lepšímu výsledku, tak tam samozřejmě probíhá krátce po tom, co se s tím vedoucí seznámí, takže přijde a při nejbližší příležitosti toho policistu pochválí a řekne, tak tak tohle se ti povedlo, to byl skvělý nápad, co jsi udělal, nebo opačně co se nepodařilo úplně dobře. Čili hodnocení probíhá vždycky v případě nějaké abnormality – pozitivní nebo negativní.“

### **Otázka č. 5: Jakým způsobem je nastaven systém odměňování policistů?**

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „Řídí se zákonem o služebním poměru, policisté mají osobní příplatek, který je na návrh vedoucího mu pak udělen, to je více méně na vedoucím, policista to neovlivní a rovněž tak odměny, pokud jsou, tak je rozděluje podle vlastního klíče, toho vedoucího a čemu on přidá nějakým způsobem důležitost, je na něm. Tento osobní příplatek jako ohodnocení moc flexibilní není, odměny zpravidla čtyřikrát ročně, takže tam může nějakým způsobem zohlednit tu činnost toho konkrétního policisty. Ve většině případů vedoucí není limitovaný, jenom přiděleným objemem peněz na ten svůj útvar.

R21: „Zákonné limity a výsledky“.

### **Otázka č. 6: Jaké zaměstnanecké benefity organizace policistům poskytuje?**

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „je na stránkách intranetových, což je interní síť dostupná všem policistům, tak je uveden seznam spolupracujících subjektů s policií, kde jsou vyjednané určité slevy pro policisty, tyto benefity mohou policisté využívat. Dál můžou využívat rekreační zařízení, které jsou v majetku krajského ředitelství a popřípadě formou výměnných poukazů můžou používat i jiné v rámci policie potažmo ministerstva vnitra. To jsou takové základní, jinak těch benefitů mnoho dalších asi není, ale těch firem, které nabízí pro policisty nějaké výhodnější nákupy nebo služby je poměrně dost.

R13: „renta, a rehabilitace a částečně rekreace“

### **Otázka č. 7: Mají policisté možnost získat jinou formu ocenění za odvedenou práci? Například uznání nebo pochvalu?**

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

R13: „můžou medaile, jsou to předpokládané odměny, které zákon předpokládá a pak samozřejmě neformální – poděkování od vedoucího, pochvala.

R6: „Ano. Myslím, že se to u mnohých vedoucích děje, u mne ano“

**Otázka č. 8: Jakým způsobem probíhá vzdělávání a rozvoj policistů?  
Jaká školení nebo kurzy organizace poskytuje?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „v současné době se to vrhlo na e-polis - proškolení, seznamování. Pak nabízíme rezortní specializační kurzy v rezortních školách. Začátek je samozřejmě základní odborná příprava, potom ty různé specializační kurzy, podle toho kam jde. Když jde na kriminálku, tak si musí vystudovat kurz kriminálky. Je mnoho kurzů, zaměřených na odborné znalosti nebo dovednosti, některé povinné, některé nepovinné. Mimo odborné jsou např. jazykové, internetová bezpečnost. Podle úrovně managementu je kurz pro vedoucího základního útvaru popř. pro zástupce, ten musí absolvovat povinně, trvá asi čtyři týdny. Pak je např. i kurz měkkých manažerských dovedností, tak je to dané platovou třídou, pro některé jsou povinné a pro nižší pozice jsou nepovinné, když je volné místo v kurzu. U nás v kraji v rámci měkkých manažerských dovedností děláme kurzy pro vedoucí základních útvarů, to organizují naše psycholožky a tam ti, kteří chtějí, tak se přihlásí, kteří se chtějí posunout dál a absolvují ho. Je to pro rozšíření jeho obzorů.“

R2: „Školí velitel, v případě nějakých specialit je to organizováno odbornými složkami, alespoň co je týká znalostí a dovedností pro výkon. Nad rámec toho je mnoho kurzů např. zdravotní kurzy, jazykové kurzy, a mnoho dalších, kdo má zájem stačí dohledat. Umožňuje se studium na vysoké škole.“

**Otázka č. 9: Jakým způsobem organizace podporuje pozitivní atmosféru a vztahy na pracovišti?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „no, tak asi třeba oceňování příslušníků medailemi na společných akcích. Pak to jsou nějaké výjezdní porady dvoudenní, dál mě toho moc nenapadá. Pozitivní atmosféra v tom záprahu je poměrně složitá, pro některé útvary, když jsou na hranici personálních problémů. Je to zase na osobě vedoucího, jestli je schopný se s tou partou sžít a vycházet jim vstříc. Ty týmy jsou odstupňované, vedoucí základních útvarů má své podřízené. Pak ředitel územních odborů má svůj tým vedoucích oddělení. A krajský ředitel také svůj tým jemu podřízených.“

R21: „Podle mě nepodporuje. Když je pozitivní atmosféra, tak ji dělají ty lidi, ale organizace ne“

**Otázka č. 10: Jakým způsobem jsou zajišťovány materiální a pracovní podmínky na pracovišti? Mají policisté pro svou práci vše, co potřebují?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „základní věci určitě mají, i když vždycky můžou chtít víc. Ale ochranné pracovní pomůcky mají, vyhovující, hygienické zázemí a další a další věci. Pokud je tam nějaký problém, tak se to řeší okamžitě s ekonomickým odborem a ten to nějakým způsobem napraví do náležitých mezí. pro jejich bezpečnost veškeré zázemí. Co se týká nadstandardu, tak např. oproti jiným je náš kraj vybaven balistickou ochranou. I když vždycky jsou lidé, kterým to stačit nebude. Ale dodal bych, že policie je dnes už v takovém stavu, že služební vozidla jsou v mnoha případech lepší, než mají ti lidi doma. To my, když jsme začínali, tak jsme všichni měli doma lepší auto, než bylo u policie. Za tu dobu, co já sloužím se to materiální a technické vybavení zásadně zlepšilo. I vybavení útvarů se postupně zlepšuje.

R21: „Myslím že ano. Z dostupných prostředků.“

**Otázka č. 11: Jakým způsobem probíhá komunikace v organizaci? Jsou policisté o změnách ve společnosti informováni dostatečně a včas?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „určitě probíhají i školení, pokud se zavádí nějaké změny. Jinak je každý policista na základním útvaru je na tu svou činnost instruován, co má dělat ve službě, jaká jsou rizika, měl by tam mít krátkodobé a dlouhodobé úkoly, co by měl dělat, to ví. Pak jsou služební porady, na kterých je seznamovaný se změnami, má rozhodně možnost s tím svým vedoucím diskutovat, a takto to postupně jde v hierarchii, videokonference, výcviky. U nějakých složitějších systémů můžou být tzv. porodní bolesti toho systému, které se zjistí až masivním nasazením, že tam něco habruje, ale rozhodně jsou policisti seznámeni předem s tím, jak by to mělo fungovat. To že třeba zkolabuje server, to nikdo není schopen ovlivnit.“

R21: „Řekl bych, že ano, nemyslím si, že by to tak nebylo. Informace jsem nikdy nebrzdil, je důležité aby lidi informace měli včas a aby byly dostatečné“

**Otázka č. 12: Jakým způsobem mohou policisté vyjadřovat svůj názor, připomínky, případně nesouhlas?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „můžou využít portál komunikace, kde jim je na (i anonymizované) dotazy odpovídáno, můžou dnes dá se říct diskutovat až s policejním prezidentem,

formou elektronickou. Mohou se objednat „na slovíčko“ k panu krajskému řediteli, k panu náměstkovi, ke svému řediteli územního odboru, ti mají vyčleněné hodiny, kdy se jim budou věnovat, po objednání. Můžou říct svému vedoucímu, své názory. Pak se děje někdy i to, že se vyšší služební funkcionáři navštěvují služební porady na základních útvarech, kde s policisty hovoří.“

R21: „Veřejná fóra, popř. měsíční porady s vedoucím“. Pak je také zavedeno tzv. „na slovíčko“ – ke krajskému řediteli nebo náměstkovi. Je otázka s jakým následkem, ale dveře otevřené jsou“.

### **Otázka č. 13: Mají policisté přesně stanoveny pravomoci a odpovědnosti v rámci své práce?**

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „mají písemně danou náplň práce, kde mají stanoveno, co mají dělat a pak mají interní akty jim ukládají, co mají dělat a pak samozřejmě zákon o policii to zastřešuje. Mají i odpovědnost za převzaté věci, odpovědnost za finanční prostředky, za svěřené hodnoty.“

R21: „Ano, mají.“

### **Otázka č. 14: Snaží se organizace nějakým způsobem obohatit obsah práce policistů tak, aby pro něj byla větší výzvou, popřípadě přinášela větší uspokojení (pocity radosti, úspěchu)?**

#### **Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „asi to v některých případech možné je, ale policejní práce, kde jsme svázáni zákony to o obohacování spíš není. Tady spíš vyjíždíme na různá oznámení, děláme úkoly, které nám zákon ukládá, a tam se pohybujeme v dikci zákona, tak žádný prostor pro obohacování není. Spíš to je o nějakém zlepšování pracovního prostředí, a ne o nějakém kreativním měnění způsobu, jak budeme vyslýchat.“

R21: „Obohatit se snaží, ale možná spíš v negativním slova smyslu.....(smích). Přibývá činností, které policista musí vykonávat, ale že by ho to nějakým způsobem obohacovalo v duchu pozitivním, tak to si nemyslím, spíš přibývá práce a ten prvek je spíš demotivační, nikdo mu neulehčí z těch stávajících činností. Pro mě je teď důležité těm lidem vzít tu širokou škálu činností, a teď hovořím o lidech na obvodních odděleních nebo na hlídkových útvarech, tak tu

širokou škálu činností jim vzít a udělat specializace a pak jim můžu dávat něco, co je nějakým způsobem obohatí. V současné době, pokud jim bude dáváno něco, co je m obohacovat, ať už pozitivním nebo negativním směrem, bude vždycky narážet na to, že ti lidi jsou v té práci natolik vytížení, že to neocení. Takže můžu jim vymyslet nějakou soutěživost v nějakých činnostech, ale ta apatie podle mě je dneska natolik silná, že už na to nikdo neslyší. Apatie je podle mě v důsledku přetížení z velkého objemu práce na nedostatečný počet lidí a už to trvá dlouho.“

## **Druhá dílčí výzkumná otázka – potřeby zaměstnanců**

**Otázka č. 15: Myslíte si, že je motivace v pracovním procesu důležitá? Ano/ne, proč?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R1: „ano, motivovaný člověk ví, proč dělá a chce být oceněn, je to jedna z potřeb na pyramidě potřeb - ocenění. Člověk slyší rád, když ho někdo chválí a když je oceněn.“

R2: „Určitě ano, z důvodu růstu organizace, zlepšování služeb, pocitu bezpečí“

**Otázka č. 16: Pokládáte za důležité, aby podřízení policisté dostávali od svého nadřízeného ohodnocení za odvedenou práci? Ano/ne, proč?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „je dobře, když zaměstnanec má vždy zpětnou vazbu, udělals dobře udělals špatně. Ocenění je v policii jinak než u jiných firem, běží nějaký fixní plat a plus čtvrtletní odměny. A další neformální odměny, jako třeba pochvala.“

R21: „Ano, nemusí se jednat o materiální ohodnocení, ale i o ústní, aby měl člověk zpětnou vazbu. Měl by vědět, co ten vedoucí po něm chce. Pokud je to dobré, tak je důležité vyzvednout ty pozitivní věci, protože to toho člověka posílí a namotivuje, a když je to třeba špatný tak ho to může motivovat k tomu lepšímu, aby se dostal do těch hranic, kde je to žádoucí a aby se zlepšil.“

**Otázka č. 17: Myslíte si, že současný způsob hodnocení policistů je vyhovující? Ano/ne, proč?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „zodpovězeno pod otázkou č. 3.

R21: „Systém služebního hodnocení je, ale praxe je bohužel jiná. Je tu nějaký systém služebního hodnocení, a jsou tam nějaká pravidla, jsou tam interní akty a ve finále ten interní akt zpravidla nikdo nedodrží, policista prostě dostane papír a jde. Ten proces, na kterém je to formálně postaveno, ten funguje na malém množství útvarů a je otázkou, jestli to hodnocení ti lidi chtějí nebo nechťejí. Spousta lidí se nechce hodnotit, nechce mít tu zpětnou vazbu. Podle mě by toto nemělo být na libovůli chtění nebo nechtění, mělo by to být na nastaveném systému. Možná až by to bylo spjaté s nějakým materiálním růstem např. snížením nebo zvýšením osobního ohodnocení, tak pak by to pro ně význam mělo. Na druhou stranu v případě mého hodnocení lidí, byť k tomu má každý různý přístup, třeba odmítavý zprvopočátku, tak pak většinou ti lidi opouštěli kancelář a byly vůbec rádi, že si o té své práci mohli s někým něco říct a byť veřejně nepřipustí, tak každý je nakonec rád když slyší, v čem je s ním vedoucí spokojený a co dělá dobře a nabídne mu vizi jeho zlepšování. Myslím, že všeobecně je to brané stejně jako psychologické služby, které spousta lidí odmítá, ale v momentě, když s ním psycholog mluví, tak nakonec odchází a jsou rádi, že to mohli někomu říct.“

**Otázka č. 18: Myslíte si, že jsou policisté spokojeni se mzdou, kterou dostávají za odvedenou práci? (Možno hodnotit i jednotlivé složky). Je podle Vás adekvátní? Ano/ne, proč?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „člověk je vždycky nespokojený se svou mzdou, téměř vždycky se cítí, že má málo. Je to otázka na širokou diskusi, mám za to že to riziko policistů, že by si zasloužili víc. Ale záleží to na celé společnosti, za co je ochotná si zaplatit. Jsme vázáni striktně tabulkami, vydanými nařízením vlády, podle toho jsou policisté zařazeni a podle toho dostávají svůj plat. Musíme jako polici vyjít s osobními náklady. Pohybujeme se v nějaké průměrné částce na osobní ohodnocení na policistu, a to musíme dodržet. Takže jsme trochu svázáni, někdy bychom chtěli dát lidem víc, ale prostě to není možné. Rizikový příplatek je pro každé krajské ředitelství nastaveno odlišně. A je možné pouze po souhlasu policejního prezidenta s těmi rizikovými příplatky hýbat směrem



*nahoru popř. i dolu. To je např. jeden z důvodů odchodů našich policistů do jiného kraje s podstatně vyšším příplatkem, za stejnou práci, za jakou dělá v našem.“*

*R21: „Myslím si, že když budu hovořit o podřízených, tak že nejsou spokojeni. Po nějaké době se to tím karierním růstem nějak postupně zlepšuje, ale ten začátek, s tím spokojeni nejsou. O tom svědčí i to že řada z nich si touží přivydělávat i mimo služební činnosti. Takže podle mého adekvátní není. Na nižších určitě ne. Na vyšších by to mělo jít ruku v ruce, protože když mzdu zvýším zespodu, tak aby to muselo být motivační, jít nahoru, tak musím tomu člověku nabídnout něco víc, nemůžu nabídnout stejně, to by nefungovalo. Myslím, že ty platy na vyšších pozicích jsou srovnatelnější s civilním sektorem a rozsahem té práce spíš než ty nižší v současné době.“*

**Otázka č. 19: Považujete benefity, které organizace poskytuje policistům za důležité a dostatečné? Ano/ne, proč?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

*R8: „důležité určitě ano. Mohli bychom jich mít víc, ale také i méně, v tuto chvíli je to asi dostatečné, asi jsme nebyli jako organizace schopni nic jiného vyjednat, tím, že jsme opatřením vlády přišli o část prostředků do fondu kulturních a sociálních potřeb, takže nemáme to z čeho ufinancovat“ Dříve jsme čerpali 2% z přidělených prostředků na mzdy na FKSP, mohli dotovat dětské tábory, rodinné rekreace a další a teď čerpáme 1% a ještě z toho je polovina uvázána na důchodové produkty, takže nám zbývá sotva na provoz účelových zařízení, kde mohou policisté strávit za výhodných podmínek prodloužený víkend nebo týden s rodinami na dovolené. Takže aktuálně se z FKSP přispívá pouze na důchodové pojištění. Jinak ze zákona o služebním poměru lze oproti jiným zaměstnancům, považovat za výhodu: 6 týdnů dovolené, po 15 letech 14 dní ozdravného pobytu možno čerpat lázeňskou formou, kombinovanou nebo individuální, dále lze za výhody považovat např. 100% náhrady při pracovní neschopnosti a ošetřování člena rodiny. „Ale za to nese další omezení v podnikání, to je pouze se souhlasem služebního funkcionáře, doba je omezena na maximálně 48 hodin. Možnost renty pro nastoupivší, to asi nevypadá jako velká motivace, ta renta rozhodně pro ty policisty, kteří slouží už déle, to už vypadá zajímavě. Průzkum se na to sice nedělal, ale vychází se ze stesků na poradách, „dejte nám peníze hned a rentu seberte“ a takové ty řeči těch, co slouží krátce, pro ně to není důležité, oni na ni ještě nevidí, ta renta je po 15 letech, a ten, když je dva roky v práci, tak 15 let je pro ně nepředstavitelná doba potažmo když je mu 20 let a řekne si co bude za 15 let, to je skoro celý*

jeho život. Pak samozřejmě ti, kteří se blíží rentě nebo už rentu mají tak ti to nechtějí slyšet, protože renta už jim začíná dělat nějaké zajímavé peníze “

R6: „Ano považuji je za důležité, ale za dostatečné ne.“

**Otázka č. 20: Myslíte si, že je pro policisty důležité uznání od jeho nadřízeného nebo kolegů? Ano/ne, proč?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „stoprocentně, vrátíme se k Maslowově pyramidě potřeb, kde je po zajištění základních životních potřeb, uznání je hodně důležité pro toho člověka.“

R6: „bez pochyb ano“

**Otázka č. 21: Myslíte si, že je pro policisty důležité další vzdělání a rozvoj v práci?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „důležité určitě je, protože při tom vývoji by to ani jinak nešlo, posunujeme se hodně rychle dopředu, s využíváním výpočetní techniky, policisté mají mobilní bezpečné platformy, oni se musí sžít s tou digitalizací, protože bez toho už by ani na ulici nepřežili. Úplně si nemyslím, že by to bylo motivací pro policisty. Pro to co, potřebují k práci, tak tam jsou nuceni, musí naučit třeba s MBP, musí se naučit ty programy na počítači, ale jinak je to asi velmi individuální, jestli ten konkrétní policista se chce rozvíjet nebo nechce. A u některých vedoucích to zase může narazit na to že „ty seš furt někde po kurzech, já tě potřebuju tady na práci, a ne abys mě někde cestoval. Lze ale říct, že pokud policista zájem má, tak možnosti jsou, je ale potřeba přihlížet z obou stran k personální situaci a podmínkám, aby byl zajištěn výkon služby. Samozřejmě že i ze strany organizace je třeba chápat zájem na využití rozvíjené vzdělání policisty pro účely výkonu. Ale jinak může se vzdělávat, dnes třeba prostřednictvím té rozšiřované internetové platformy e-polis, může studovat jazykové kurzy, do kterých se přihlásí a některé kurzy může dělat i na dálku z normálního internetu, do kterých se může dostat i po pracovní době odkudkoliv. Je tam třeba i příprava na zbrojní průkaz, jazykové kurzy a další.“

R21: „tam to asi záleží na individuální osobnosti, to nelze generalizovat, budou lidi, kteří budou spokojeni tam, kde nastoupí a budou tam celý život a bude jim postačovat nějaké průběžné vzdělávání jenom na počítačových aktualizacích a pak budou lidi, kteří se budou to poznání budou chtít vyvíjet a budou se chtít rozvíjet, takž asi ano ale je to individuální záležitost. Z pohledu organizace to důležité je, ale z pohledu jednotlivce je to individuální záležitost.“

**Otázka č. 22: Myslíte si, že jsou pro policisty důležité dobré vztahy na pracovišti? Ano/ne, proč?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „Určitě ano. Pokud jsou dobré vztahy na pracovišti, tak jak já říkám se líp dýchá a ten tým drží pohromadě a rozhodně je i produktivnější. V dobrém kolektivu se vždy odvede lepší práce než v rozhádaném kolektivu a prostředí, kde se člověk necítí komfortně tak tam nechce být a chodí tam s nechutí a už předjímá, že to bude špatné a další a další věci.“

R21: „určitě ano. Myslím, že pro ně jsou nejdůležitější vztahy kolega – kolega. Neříkám že vztah nadřízený – podřízený. Kolegové pracují převážně spolu, když budou mít dobrou partu, dokážou i v případě nepříznivého vedení mít dobrou atmosféru v práci, udělají si to hezké, těšit se do té práce. Když budou mít jenom dobrého šéfa, a budou mezi sebou v nedobrych vztazích, tak ten šéf to nedokáže nikdy zlepšit. To vycházím ze své zkušenosti, když jsem sloužil ještě krátce a naši tehdejší nadřízení skutečně neměli nejmenší snahu ani ochotu dělat něco, abychom se cítili líp, a měli jsme dobrou partu a bylo to na úrovni přátelských vztahů i v soukromí, tak jsme fungovali dlouhodobě dobře, protože to pro nás bylo daleko důležitější než vztah s nadřízeným.“

**Otázka č. 23: Myslíte si, že je pro policisty důležité jejich pracovní prostředí? Ano/ne, proč?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „Ano, také, protože v nevyhovujícím prostředí je to depresivní a nepracuje tam člověk rád, slovy Svěráka z vratných lahví „já už tu nejsem rád“.

R6: „Myslím, že ano“

**Otázka č. 24: Myslíte si, že je pro policisty důležité, aby jim byly včas komunikovány požadavky, případně změny, které ovlivňují jejich práci? Ano/ne, proč?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „ano protože policie je jedna velká drbárna a takové ty zvěsti tady kolují každou chvíli, jsou to zvěsti takové ty tohle nebudeme mít, tohle nám seberou, a podobné a lidi na to velmi citlivě reagují, je potřeba to s nimi komunikovat, vysvětlovat a informovat je o tom.“

R6: „Myslím že určitě. Pokud každá potřebná informace přijde včas tak je to vždycky pozitivní.“

**Otázka č. 25: Myslíte si, že je pro policisty důležité, aby mohli bez obav vyjadřovat svůj názor, ať už jde o souhlas nebo nesouhlas? Ano/ne, proč?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „To je důležité, ale ne vždy je to možné. Ješitnost některých vedoucích nezná mezí. On mu sice třeba prostor pro vyjádření dá, a třeba ho vyslyší s tím že „tak už zas přišels otravovat, tak co zas máš“ nebo „nemám na tebe čas“, je ale individuální, schopný vedoucí to nikdy neudělá. Bohužel jsme tak velká organizace, že na některých místech máme takové lidi, kteří by tam neměli být, a přesto je tam máme. Máme ale např. kurzy měkkých manažerských dovedností, na krajském ředitelství, ti vedoucí se do toho můžou přihlásit, můžou to proběhnout, v rámci toho kurzu pro vedoucí a zástupce probíhají i nějaká školení např. transakční analýza, aby se naučil s lidmi komunikovat. Pokud se vedoucí ozve s tím, že své lidi nezvládá, může se obrátit na naše psychologické pracoviště, kde udělají sociometrii nebo dělají různé pohovory a zkoušejí pak společnými silami hledat, kde je problém. Rozhodně ho naše psychologické pracoviště neodmítne a vyjde mu vstříc. Poskytují podporu těm jednotlivým policistům, pokud jsou vystaveni nějakému krizovému momentu, máme vycvičenou skupinu nějakých peerů, kteří jsou od toho, aby hovořili s těmi pracovníky a pak máme krizové interventy, tam je nějaká mimořádná událost, a zase intervenují ty lidi, můžou psycholožky vést rozhovory s policisty, můžou dělat šetření na tom útvaru, poskytnout vedoucímu co je na útvaru za problém, dát mu pohled z jiné strany, takže za mě je to poměrně široké. A pak ten tým je zpravidla složený z nějakých vedoucích nebo řadových policistů na podporu těch dalších kolegů. Pod krajským ředitelstvím je jich asi kolem dvaceti, je to dobrovolná činnost, jsou vybíráni i psycholožkami. Oni moc dobře znají, v čem se pohybují, ti policisté a podle toho jsou mnohdy schopni poradit víc, než někdo zvenku, kde je to dost specifická práce, práce policisty. Je to sice o důvěře, ale ty psycholožky i když jsou pod personálním oddělením, mají mlčenlivost, takže to by neměl být problém.“

R6: „Ano“

**Otázka č. 26: Myslíte si, že je pro policisty důležitá pracovní náplň? Ano/ne, proč?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „Tak ano, aby věděl, co má dělat. Ale jinak co se týká zájmu o zaměření, tak se lidem vychází vstříc, vyhovuje se žádostem, pokud chtějí realizovat např.

*u psovodů nebo na obvodním oddělení, kde nabírají nejcennější zkušenosti, nebo u hlídkového útvaru, když chce být na ulici, přestože třeba i vysoce vzdělaný. Samozřejmě v nějakém časovém horizontu, jakmile je to možné, nemůže to ohrozit chod útvaru.“*

R6: „Myslím, že ano“

**Otázka č. 27: Myslíte si, že je pro policisty důležitý pocit uspokojení z práce? Ano/ne, proč?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R6: „Ano, zase je to jeho potřeba, aby cítil uspokojen. Já věřím, že člověk chce práci dělat dobře, a že když ji dobře udělá, tak z toho má sám dobrý pocit.“

R21: „Určitě. Všeobecně, když člověk něco dělá, tak potřebuje vědět, že je to k něčemu, že to má prospěšný efekt. Dlouhodobě je na škodu, když lidi cítí, že jejich práce nemá smysl. A to myslím, že je důvod, proč je u policie tolik vyhořelých lidí, protože mají třeba pocit, že jejich práce smysl nemá.“

**Otázka č. 28: Je pro Vás osobně důležité, abyste z práce měl/a pocit uspokojení? Ano/ne, proč?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R6: „Ano. Nerad dělám práci, kde nevidím její smysl.“

R21: „Pro mě je to nesmírně důležité“

**Otázka č. 29: Ovlivňují Vaši motivaci následující faktory? (rozhodně ano – 1; spíše ano – 2; napůl – 3; spíše ne – 4; rozhodně ne – 5)**

R8:

- Plat – 2
- Benefity, odměny – 3
- Výsluha – 1-2
- Jistota práce, pracovní pozice – 2
- Rozvoj, zvyšování kvalifikace a vzdělávání – 3
- Pochvala uznání nadřízeného nebo kolegů (hodnocení nadřízeného) – 2
- Náplň práce, pestrost – 2
- Fungující komunikace na pracovišti – 2
- Možnost seberealizace – 2
- Možnost vyjádřit svůj názor a jeho respektování – 2
- Karierní růst – 3

- Pracovní úspěchy – 2
- Pracovní prostředí - 2
- Pracovní kolektiv, vztahy na pracovišti – 2
- Prestiž povolání – 3
- Uznání okolí (veřejnosti) – 1
- Jiné .....ne.....

**Otázka č. 30: Které z nástrojů motivace jsou podle Vás nejvíce účinné pro podporu motivace Vámi podřízených policisty?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R6: „vztahy na pracovišti, pochvala, finanční odměna“

R21: „rozhovor a odměna“

**Otázka č. 31: Které z nástrojů motivace jsou podle Vás nejméně účinné pro podporu motivace Vámi podřízených policisty?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „kázeňské tresty“

R21: „přísná kritika, nevhodně zvolený způsob kritiky a nedání možnosti vysvětlení.“

**Třetí dílčí výzkumná otázka – Hodnocení nastavení motivačního systému vzhledem k potřebám zaměstnanců**

**Otázka č. 32: Myslíte si, že současný motivační systém naplňuje potřeby policistů? Jsou Vámi podřízení policisté dostatečně motivováni? Ano/ne, proč?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „myslím si, že je úplně nenaplňuje, myslím, že by to mohlo být lepší“.

R6: „nemyslím, není dostatečné ani materiální ani to nemateriální ocenění či ohodnocení.“

**Otázka č. 33: Co si myslíte, že je pro Vám podřízené policisty největší motivací?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „tak to je výrazně individuální, pro některé jsou to výhradně peníze a pro mnoho dalších je to příjemné pracovní prostředí, práce, která je baví, a že dělají to, co je vlastně jejich koníčkem (např. u psů práce se psy nebo na hipologii práce s koňmi, nebo na zbraních, tam pro ty lidi je to hodně)“.

R21: „karierní růst, ve smyslu dostat se na pozici, která mi vyhovuje, u většiny lidí“

**Otázka č. 34: Co je pro Vás osobně v práci největší motivací?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „po tak dlouhé době služby je to už těžší, asi dokončení nějakých projektů a cílů, které si člověk vytýčil, tak že to chce člověk splnit nebo dokončit – nejt od rozdělané práce.“

R21: „klid a pohoda, dobrá nálada na pracovišti – vztahy“

**Otázka č. 35: Co je pro Vás osobně v práci nejvíce demotivuje?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „přístup některých nadřízených“

R21: „křivda“

R4: „zbytečné činnosti, přibývají povinnosti a žádné neubývají. Přístup některých vyšších nadřízených, neoprávněná kritika mé práce, neobjektivní hodnocení- dlouhodobě“

**Otázka č. 36: Je něco, co byste na současném motivačním systému změnil/a? (Máte nějaký návrh na zlepšení, změnu, případně byste něco chtěl/a zrušit nebo naopak zavést. Pokud ano, co?)**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „Úplně nemám. Ten systém je poměrně složitý a široký a určitě ty neformální odměny formou pochvaly jsou možné, takže bych asi neměnil nic.“

*Prostor je, záleží, jak to konkrétní člověk využívá. Jak motivovat policisty na manažerských pozicích, aby účinných nástrojů využívali, je složité, spíš je potřeba jim některým otevřít oči, ale to je na té osobnosti manažera. Organizace je manažersky vzdělává, ale co ten konkrétní člověk využije, je konkrétně na něm.“*

*R21: „Asi bych zavedl jasná pravidla „od do“. Asi takto bych to vysvětlil, splň kurz, dostaneš se. Mám na mysli takovou transparentnost toho celého a ne, když to vezmu v karierním růstu, tak když se budou dostávat lidi na místa jenom z důvodu známých nebo nekonfliktnosti nebo takového kývačství, ale jasně nastavená pravidla. Ale i na příkladu medaili, prostě 10 let jsi odsloužil, náleží ti věrnostní medaile, ne, že já ti ji dám až za 18 let, protože jsem si teď na tebe vzpomněl nebo že ji nemám komu dát. I ve vztahu ke zvýšení osobního ohodnocení nebo rizikovým příplatkům. Jasně odsloužené dekády, aby se lidi měli na co těšit. Třeba hodnosti, ať jsou po určitých letech dávány hodnosti, ať mají lidi nějaký posun, byť budou třeba stále na stejné pozici, tak stále mají kam růst aspoň osobnostně. Nemusí to být spojené s financemi, ale už jenom tím, že mu na tom rameni zaleskne něco navíc, tak i tím de facto získává i ten respekt kolegů, že už je to ten, kdo dospěl do nějakého takového stavu. Za mě tedy bych navrhoval nejvíce asi ty hodnostní změny a nějakou transparentnost, to mi nejvíce chybí na motivačním systému. No a pak benefity, u těch mě napadá, že nejpálčivější problém u těch mladších policistů je bydlení, mít možnost nějaké bezúročné půjčky nebo hypotéky na bydlení nebo něco takového ale za předpokladu, že ho to neuváže k nějakému konkrétnímu místu, aby pak nebyl svázan v karierním postupu“. Ať jsou bezúročné a budou do té doby, dokud já budu sloužit, tak ať tam ta bezúročnost je, z kteréhokoliv místa v republice, ať bych sloužil kdekoliv. V momentě, jakmile bych se oddělil, půjdu do civilního sektoru, tak ať naskakují úroky pomocí nějakého tržního mechanismu. A myslím, že to je ta cesta proč k policii jít a proč u policie zůstat. To je podle mého ta nejvýraznější z potřeb pro motivaci a když si to vezmu do kontextu, tak ten policista se prvních pět let rozkoukává a nějakým způsobem to bydlení nepotřebuje nebo ho neřeší, klidně je v podnájmu - naopak ta flexibilita než se usídlí, je pro něj důležitá, protože hledá to svoje vhodné místo, ten svůj vývoj osobnostní. V momentě, kdy zahrází, tak to je tak v horizontu 5 – 10 let, tak v momentě, kdy by získal na 25 – 30 let bezúročnou půjčku, tak si troufnu říct, že tady 35 let v organizaci celkově bude. Kdežto tak po 15 – 20 letech odchází, protože už nemá, co by ho tady drželo. Takže já bych viděl benefit v půjčkách a v půjčkách na bydlení. Další věc jsou stabilizační příplatky, to je podle mě další věc, co je v současné době zvolená špatně, protože jestliže dostává policista stabilizační příplatek dva tisíce korun ke*



*klasické výplatě, tak nechci říct, že to nevidí, ale on to vlastně nevidí, už to bere jako samozřejmost, má výplatu v nějaké výši a tak mu to chodí a vůbec to nevnímá, že je to nějaký příplatek za to, že někde zůstává, nebo že je něčemu věrný. V momentě, kdy by ten příplatek přicházel s dekádou např. 3 let nebo 5 let a nedostal by dva tisíce, ale dostal by třeba padesát nebo šedesát tisíc najednou po třech nebo pěti letech, tak je to pro něj podle mě motivační. Řekne si ano, dostal jsem něco, protože jsem tady byl, protože jsem tady vydržel a není to tady něco co dostávám k platu a nikdo to už dneska pořádně ani nevidí, maximálně zahartusí až mu to seberou, to si vzpomene, že nějaký stabilizační příplatek má, ale jinak to v tom svém běžném životě nevnímá, že ho někdo stabilizuje. V momentě, kdy dostane ať se to dobře počítá sto tisíc za čtyři roky, tak to bude tak obrovská částka, že by mu chvíli vydržela ta euforie z toho, že dostal sto tisíc, že čtyři roky odsloužil a současně by po dvou letech si řekl, já chci dalších sto tisíc, takže by ho to motivovalo vydržet. Anebo opačně dostane je napřed a nebude se mu chtít poměrnou část vrátet, to jsou různé mechanismy ale princip dostávat to najednou. Takže stabilizační příplatek pro mě bezvadný motivační prvek zejména pro déle sloužící policisty. Ale umím si představit pro ty policisty, kterým skončí dnes zavedený náborový příplatek po asi pěti letech, tak pak by se dal motivovat tím jednorázovým stabilizačním.“*

**Otázka č. 37: Je něco, co nebylo zmíněno a chtěl/a byste se k tomu vyjádřit?**

**Vybrané názory z rozhovorů:**

R8: „myslím si, že jsme odpověděli snad vše“

R21: „nemám“

R4: *Nepociťuji od mých nadřízených pozitivní motivaci, na rozdíl od nich se já sám snažím podřízené motivovat dostupnými prostředky, v rámci mých možností. Sleduji úroveň jimi odváděné práce aktivně poskytuji okamžitou zpětnou vazbu. Snažím se zlepšit jejich podmínky. Existují mezi mými nadřízenými výjimky, kteří se snaží podřízené motivovat. Slušným chováním a objektivním přístupem“*

### 4.8.3 Vyhodnocení výsledků a odpovědi na dílčí výzkumné otázky

Obsahem této kapitoly jsou výsledná data, získaná kvalitativní i kvantitativní formou sběru dat. Odpovědi k prvním dvěma dílčími výzkumným otázkám jsou rozděleny po jednotlivých oblastech, které se vztahují k nejučinnějším nástrojům motivačního systému. První dílčí výzkumná otázka se zaměřuje na aktuální nastavení motivačního systému v organizaci. Druhá dílčí výzkumná otázka na potřeby policistů v oblasti motivace. Třetí výzkumná otázka je pojata samostatnou kapitolou, ve které je zahrnuto hodnocení nastavení motivačního systému policisty.

#### 4.8.3.1 Motivační systém

##### DVO-1

K zodpovězení první dílčí výzkumné otázky v oblasti nastavení aktuálního motivačního systému, bylo prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů i dotazníkového šetření ke zjištění názorů užito otázky č. 1, která se týkala pojmu „motivační systém“. Účelem bylo zjistit, zda vědí, jak je motivační systém v organizaci definován. Na takto položenou otázku převážná většina nedokázala odpovědět. Po vysvětlení významu takto položené otázky se mnozí vyjádřili, že motivační systém v policii stojí na finančním ohodnocení, na odměnách, na trestech. Jeden z respondentů odpověděl: *„formálně nijak, státní zaměstnanci hledí na výplatu a drobné benefity, tím je daná motivace“*. Pouze tři respondenti odpověděli: *„především je daný zákonem o služebním poměru“*. Dále jsou uvedeny některé z odpovědí: R4: *„motivační systém je postaven na systému odměn a trestů. Jinak samozřejmě zákonem o služebním poměru. Tak mi to přijde, že s tím vedoucí ani neumějí jinak pracovat, přitom motivační systém je hodně košatý“* R21: *„Podle mě je v základu daný zákonem, ten dává osobní limity, dává odměny, a další věci a pak už je věcí daného manažera, jak moc s tím dokáže pracovat nebo*

*nedokáže. Pak je taková ta motivace formální – hmotná a motivace nehmotná. Formální je samozřejmě ovlivňovaná, kolik policista dostane peněz, jsou limity, a to řízené je. Na neformální motivace může na lidi spíš lidsky a osobnostně působit, to nijak řízené ani upravené v rámci organizace není.“*

V případě nadřízených byla položena otázka č. 2, zda je motivační systém aplikován na všechny policisty. R10: *„Určitě ano, ale na určitých úrovních s jinou intenzitou, řekněme.“* V rámci těchto odpovědí převažovala plná shoda ve vyjádření, že motivační systém samozřejmě je aplikován na všechny policisty.

## **DVO-2**

K zodpovězení druhé dílčí výzkumné otázky v oblasti potřeb policistů ve vztahu k motivaci byly od policistů zjišťovány informace prostřednictvím otázky č. 17 ke zjištění, míry významu motivace ve vztahu k jejich pracovnímu výkonu. Téměř všichni respondenti v rámci rozhovorů i z dotazníků odpověděli v klidné shodě, že motivace je pro jejich práci důležitá, v převážné většině velmi důležitá. Příklady odpovědí z vlastních vyjádření dotazníku: *„motivace je pro mě zásadní, ale motivuju se sám“*; *„Rozhodně ano, bez motivace se z toho stává jen úmorná povinnost a nutné zlo pocitově bez jakéhokoliv smyslu“*.

Ke zjištění, které motivační faktory ovlivňují motivaci řadových policistů, považují za neúčinnější. Odpovědi byly získány prostřednictvím otázky č. 31, kde byla předložena tabulka se vyjmenovanými motivačními faktory, které měli respondenti ohodnotit číslem od 1 do 5 dle daného klíče. Z vyhodnocení vyplývá, že neúčinnějšími faktory od nejsilněji působícího jsou: **vztahy na pracovišti**, dále se shodným celkovým počtem kladných odpovědí – **pracovní prostředí** a **fungující komunikace**; jako třetí v pořadí se shodným výsledkem – **plat, výsluha (renta), jistota práce**. Nejméně účinným faktorem jsou pro policisty benefity, odměny a uznání okolí.

K porovnání výsledků byla řadovým policistům položena otázka č. 34, směřující ke zjištění, co je v práci v současné době nejvíce motivuje, a zde byly nejčtetnějšími odpověďmi: **kolegové, kolektiv, dobře odvedená práce, plat,**

**vidina renty, jistota práce, dobrý pocit z práce pro veřejnost (pomáhání lidem), náplň práce.** Řadoví policisté doplňovali odpovědi vlastními vyjádřeními:

*„já sám, hledám si motivaci, abych v této práci snesl to, co mě demotivuje, což je jednání některých nadřízených“*

*„nejvíce mě motivuje dobrá parta, taková ta kolegiálnost“*

*„stále zvyšující se výše renty mě u policie drží“*

*„Asi blízcí kolegové, s kterými se podporuju, těch je pár. Jinak jak jsem uvedl, motivuju sám sebe, a to ve smyslu že chci vše dotáhnou do konce, chci pomoci, chci se snažit a chci dopadnout pachatele různých činů.“*

*„Kolegové, jedním z deseti případů i pocit, že jsem někomu pomohl“.*

Dále byli k porovnání s výsledky názorů řadových policistů v rámci rozhovorů dotazováni policisté v manažerských pozicích, a to prostřednictvím otázky č. 30, ke zjištění, které z motivačních faktorů nejméně působí na podřízené policisty. Nejvíce se shodli na faktorech – **vztahy na pracovišti, pochvala a finanční odměna.**

Řadovým policistům byla položena otázka, co je v současné době nejvíce demotivuje. Nečastějšími faktory demotivace policistů jsou:

**Arogantní jednání nadřízených funkcionářů; Přístup a chování nadřízených; Děláním zbytečností; Nadměrná a stále vzrůstající interní administrativa; Lidská hloupost; Chybějící podpora ze strany vedení; Neřešené personální problémy; Platové podmínky; Systém odměňování a hodnocení.**

Řadoví policisté doplňovali odpovědi vlastními vyjádřeními z dotazníků:

*„Panující toxické vztahy. Chování některých nadřízených, dalece překračující hranice slušnosti. Přehlížení, znevažování podřízenými odváděné práce. Nesmyslné, zbytečně zatěžující zadávání úkolů, jejichž výsledky ani nejsou využity. Přebujelá administrativní povaha práce, kterou by se ani policisté neměli zabývat, protože plní důležitější úkoly, které ve svém počtu zvládají jen za vyvinutí značného úsilí“*

*„Nejasná koncepce směřování policie, nejasné platové podmínky a z toho pramenící nejistota. Kroky k údajným zlepšením vedoucí zpět a k přetěžování. Nikdo se neptá napřed jaké jsou naše požadavky. Tvoří se systémy nahoře a pak nám řeknou že je potřebujeme. Osobně v kombinaci s rodinnými problémy a pocitem nejistoty byly u mojí osoby myšlenky k sebevraždě. Vyhoření a demotivace je silná. Velkou měrou k tomu přispívá vyšší vedení“*

*„Ekonomická situace PČR. Pocit že si policistů „nikdo“ neváží – civilisté a i sami lidé rozhodující o důležitých věcech v PČR. Lidé odcházejí, přijde mi, že to nikoho nezajímá. Hodně štěstí všem, až to půjde do kopru. Začne se něco dít, až bude opět pozdě. Kéž by toto někdo četl a začal nějak konat. PČR se topí. Třeba to vidím špatně.“*

Odpovědi z rozhovorů s řadovými policisty, k tomu, co je nejvíce demotivuje zněly:

R15: *„hloupost lidí, nesmyslnost mnoha činností, které jsme nuceni vykonávat“*

R17: *„nejvíc mě demotivuje nespravedlnost, hloupost, protekce. Kolikrát jsou nařízení, které si odporují, nebo jdou proti smyslu toho samého a dělají se jenom protože musí, taková ta rozporuplnost, zbytečnost, nekonceptčnost řešení problému“*

R12: *„zbytečné činnosti, přibývají povinnosti a žádné neubývají. Přístup některých nadřízených. Neoprávněná kritika mé práce, neobjektivní hodnocení – dlouhodobě“*

#### **4.8.3.2      Hodnocení policistů**

##### **DVO-1**

Jedním z významných nástrojů motivace policistů je hodnocení pracovního výkonu, což vedle neformálního způsobu hodnocení má v oblasti policejní činnosti formálně upravenou podobu služebního hodnocení, jehož postup je upraven interními akty. K tomuto směřovala jedna ze dvou souvisejících položených otázek, tedy respondenti byli dotazováni, jakým způsobem v organizaci probíhá hodnocení jejich pracovního výkonu. Nadpoloviční většina respondentů uvedla, že hodnocení neprobíhá buď vůbec, nebo pouze formálně 1 x za rok služebním hodnocením, a to se ještě dělá neobjektivně. Anebo v případě, že se chystají přihlásit do výběrového řízení, kdy je jednou z podmínek je platné služební hodnocení s požadovaným slovním

vyjádřením výsledku hodnocení nejvýše „velmi dobře (za 3)“. K tomuto jednotlivci z respondentů uvádí, že tento způsob hodnocení je až zneužíván ze strany vedoucích, kteří tak zamezují policistům postoupit do vyšší tarifní třídy. Menší část respondentů odpověděla shodným obsahem vyjádření, že probíhá na dokladacích vedoucímu, což znamená, že dokládají ústně výsledky své činnosti ze služby nadřízenému. Příklady odpovědí: R8: *„tak je tu nastaven systém hodnocení policistů jako takových, to je jednou ročně, by se mělo dělat průběžné hodnocení, pak jednou za tři roky by se mělo dělat vyšší hodnocení. V rámci tohoto má policista možnost sebehodnocení a měli by při těch společných diskusích v závěru najít nějaký společný cíl, to je jedna z možností. Pak probíhá hodnocení na služebních poradách a při podobných příležitostech, kde hodnotí nejen činnost útvaru jako celku, ale i činnost jednotlivých pracovníků. A zase je to o těch dovednostech toho vedoucího, někdo to má a někdo to nemá.“*

Na první otázku navazovala druhá pokládaná otázka, v rámci které bylo zjišťováno, jakým způsobem jim je poskytována zpětná vazba za odvedenou práci. Nadpoloviční většina respondentů odpověděla, že jim ze strany nadřízeného není poskytována zpětná vazba žádným způsobem, že sami „dedukují“ např. z toho, že jim nebyla vrácena práce, tedy administrativně zpracovávána, k přepracování, doplnění nebo opravě. Často uvádí, že mají pocit, že nadřízené kvalita jejich práce nezajímá, až na výjimečné případy. Za zpětnou vazbu považují i např. výši odměn anebo už jen to, že ji dostanou, byť ve výši, kterou téměř všichni řadoví policisté nepovažují za motivační např. 1 až 3 tisíce korun za 3 měsíce nebo i za půl roku. Menší část respondentů odpověděla, že jim občas za práci vedoucí poděkuje, nebo že mají možnost si poslechnout slovní zhodnocení výsledků jejich útvaru na měsíční poradě, třeba jakého dosáhli jako útvar počtu udělených pokut, nebo jiných měřitelných výsledků. Někteří respondenti z manažerských pozic uváděli, že zpětnou vazbu poskytují verbálně, průběžně, nebo na měsíčních poradách. Někteří z vedoucích základních útvarů vyžadují osobní dokladování zpravidla končící hlídky z noční směny, se kterou se osobně ráno setkávají. K tomuto také z výzkumu vyplývá, že systém činnosti mnohdy probíhá tak, že se svým

nadřízeným, který hodnotí jejich práci, se často ani osobně nesetkávají, což se stává z důvodu, že okamžikem nastoupení do služby vyjíždí na oznámení ke zpracování nápadu trestné činnosti, přičemž často navazuje jedno oznámení za druhým a hlídky se mnohdy nevrátí zpět na oddělení do doby, kdy jeho vedoucí je v práci přítomen a o víkendech rovněž není vedení útvaru na oddělení přítomno. Vedoucí útvarů ve své pracovní době jsou také vytiženi značným objemem úkolů, což jim neumožňuje trávit dostatek času s fyzickým kontaktem s policisty k vedení delších rozhovorů. Odpověď pro příklad: R21: *„tak ta je poskytována jednak služebním hodnocením, pak hodnocením v rámci měsíčních služebních porad, hodnocením v rámci jednotlivých zákroků jednotlivých případů, krátce po nich. Probíhá to tak, že pakliže jsou to standardní věci, tak ty se více méně přehlédnou, je to standardně zpracovaný materiál, tam to hodnocení neproběhne. V případě že je práce zpracovaná nadstandardně, a úkoly vedly k lepšímu výsledku, tak tam samozřejmě probíhá krátce po tom, co se s tím vedoucí seznámí, takže přijde a při nejbližší příležitosti toho policistu pochválí a řekne, tak tak tohle se ti povedlo, to byl skvělý nápad, co jsi udělal, nebo opačně co se nepodařilo úplně dobře. Čili hodnocení probíhá vždycky v případě nějaké abnormality – pozitivní nebo negativní.“* Výsledky výzkumu značnou měrou poukazují na důležitost osoby nadřízeného především podstata manažerské práce, pro příklad: R8: *„Tak to je opět vedoucí od vedoucího, jestli někdo těm zaměstnancům za práci poděkuje nebo ne. V informačním systému policisti vidí, že mají vyřízenou práci, vidí, kolik čeho měli, v těch systémech, to se dozvědí, dokonce si mohou porovnat s ostatními na tom útvaru, kolik čeho vyřídili – čísel jednacích, jsou schopni si dohledat další věci, takže to vědí. Není to na všech útvarech stejné. Vidí i zatíženost dalších útvarů, vidí statistické údaje, takže přístup k tomu má každý policista. Pak je to na vedoucích, jestli tu jejich činnost vyhodnocuje nebo ne. To se váže opět k osobě vedoucího, jak se tomu věnuje a nevěnuje.“*

## **DVO-2**

V oblasti hodnocení policistů byla prostřednictvím otázky č. 16. zjišťována vyjádření k významu ohodnocení jejich pracovního výkonu. Převážná většina řadových policistů považuje ohodnocení jejich práce za důležité. Pro příklad jeden z respondentů odpověděl: R17: „*ano, je pro mě důležité, pokud by to se to nedělo, tak by nastala taková asi apatie, tak ti to je jedno. Když nemám ani negativní ani pozitivní vazbu, tak to budu dělat apaticky, je to úplně jedno, protože nikoho to nezajímá, nikdo to nečte, nikdo se tím nezabývá, pochybuju, že všechno dělám dobře, nebo průměrně, pro mě to je nezáměr zaměstnavatele, a to ve mně bude budít apatii k další práci*“; R9: „*třeba pochvala a uznání práce jsou pro mě důležité a chybí mi to. Výše a frekvence odměn taky nevypovídá o tom, jestli je vedoucí s mou prací spokojen*“. R12: „*ano, motivovalo by mě to k práci nad rámec běžných povinností*“. Naprostá většina odpovídala v obdobném duchu.

Policisté z řad manažerských pozic odpovídali například: R21: „*Ano, nemusí se jednat o materiální ohodnocení, ale i o ústní, aby měl člověk zpětnou vazbu. Měl by vědět, co ten vedoucí po něm chce. Pokud je to dobré, tak je důležité vyzvednout ty pozitivní věci, protože to toho člověka posílí a namotivuje, a když je to třeba špatný tak ho to může motivovat k tomu lepšímu, aby se dostal do těch hranic, kde je to žádoucí a aby se zlepšil*“. R8: „*je dobře, když zaměstnanec má vždy zpětnou vazbu, udělals dobře udělals špatně. Ocenění je v policii jinak než u jiných firem, běží nějaký fixní plat a plus čtvrtletní odměny. A další neformální odměny, jako třeba pochvala*“.

Další související otázkou č. 17 bylo zjišťováno, zda policisté považují současný systém hodnocení za dostačující a jestli jim vyhovuje. V rámci policie je formálně upraveno hodnocení pracovníků v podobě „služebního hodnocení“, kterému je v teoretické části věnována samostatná kapitola. Výsledky výzkumu ukazují, že přibližně polovina policistů se vyjádřila záporně, tedy že jim systém hodnocení nevyhovuje, nejvíce zdůvodnění bylo ve smyslu, že se v praxi neprovádí správným způsobem. Pouze o čtyři hlasy méně respondentů se vyjádřilo, že jim systém hodnocení vyhovuje. Příklady vlastních vyjádření z dotazníků a z rozhovorů: „*pokud je myšleno písemné služební hodnocení, jeho forma, pak ano*“; „*co se týká služebního hodnocení, tak to se nějak neřeší,*



*vedoucí napíše ke všemu známku dobře (3), které se nemusí dál zdůvodňovat a já nemám ani potřebu se s ním dohadovat, k ničemu mi to není. Pro karierní růst bez vysokoškolského vzdělání nepotřebuju mít hodnocení lepší“; „formou služebního hodnocení mě nikdo nehodnotí, ale tou druhou formou ano, šéf občas poděkuje a řekne, že si toho váží“; „ne, mám špatné vztahy s přímým nadřízeným. Mám pocit neobjektivního hodnocení“.*

Jeden z respondentů z řad manažerů rovněž popsal praxi, kdy se služební hodnocení neprovádí, jak je uloženo interním předpisem. Uvedl: R17: *„Systém služebního hodnocení je, ale praxe je bohužel jiná. Je tu nějaký systém služebního hodnocení, a jsou tam nějaká pravidla, jsou tam interní akty a ve finále ten interní akt zpravidla nikdo nedodržuje, policista prostě dostane papír a jde. Ten proces, na kterém je to formálně postaveno, ten funguje na malém množství útvárů a je otázkou, jestli to hodnocení ti lidi chtějí nebo nechtějí. Spousta lidí se nechce hodnotit, nechce mít tu zpětnou vazbu. Podle mě by toto nemělo být na libovůli chtění nebo nechtění, mělo by to být na nastaveném systému. Možná až by to bylo spjaté s nějakým materiálním růstem např. snížením nebo zvýšením osobního ohodnocení, tak pak by to pro ně význam mělo. Na druhou stranu v případě mého hodnocení lidí, byť k tomu má každý různý přístup, třeba odmítavý zprvopočátku, tak pak většinou ti lidi opouštěli kancelář a byly vůbec rádi, že si o té své práci mohli s někým něco říct a byť veřejně nepřipustí, tak každý je nakonec rád, když slyší, v čem je s ním vedoucí spokojený a co dělá dobře a nabídne mu vizi jeho zlepšování. Myslím, že všeobecně je to brané stejně jako psychologické služby, které spousta lidí odmítá, ale v momentě, když s ním psycholog mluví, tak nakonec odchází a jsou rádi, že to mohli někomu říct.“*

#### **4.8.3.3 Odměňování**

##### **DVO-1**

Mezi další výrazně účinné motivační nástroje patří odměňování. V organizaci je oblast platů upravena příslušnými zákonnými předpisy, přičemž aspekt výše platu především striktně danými tarifními tabulkami. Další

složky platu jsou ovlivňovány dikcí zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, jde zejména o osobní příplatek a zvláštní příplatky. Prostor pro pružnost v úpravách výše těchto složek platu, v kontextu aktuálního pracovního výkonu policisty, je rovněž limitován. Jednak opět nastavenými zákonem danými postupy, především však objemem přidělených finančních prostředků určených pro odměňování policistů v rámci daného organizačního článku. Z odpovědí respondentů vedoucích pozic je jednoznačná ochota odměňovat v maximální možné míře, a to v rámci jakékoliv složky platu, samozřejmě v mezích své kompetence. Příklad R8: *„Řídí se zákonem o služebním poměru, policisté mají osobní příplatek, který je na návrh vedoucího mu pak udělen, to je více méně na vedoucím, policista to neovlivní a rovněž tak odměny, pokud jsou, tak je rozděluje podle vlastního klíče, toho vedoucího a čemu on přidá nějakým způsobem důležitost, je na něm. Tento osobní příplatek jako ohodnocení moc flexibilní není, odměny zpravidla čtyřikrát ročně, takže tam může nějakým způsobem zohlednit tu činnost toho konkrétního policisty. Ve většině případů vedoucí není limitovaný, jenom přiděleným objemem peněz na ten svůj útvar.“*

Převážná část respondentů ze skupiny řadových policistů tedy na nižších pozicích, uváděla shodně, že výše platu pro není vyhovující. Pro příklad vyjádření z dotazníků: *„odměny jsou dlouhodobě ve výši, která ani nestojí za řeč, kolikrát jsem měl chuť jim to vrátit, za to moje úsilí, fakt hodně demotivační“* *„odměny docela dostávám, nejsou sice moc vysoké oproti mým kamarádům v soukromém sektoru, ti se mi smějí a nevěří, že takové odměny dostáváme, ale tak já asi docela chápu, že vedoucí s tím nic neudělá, když víc peněz na rozdělení nedostane, jemu bych to nevyčítala, spíš celkově policii“*. Zde je notné zmínit významný fakt, že vzhledem k nepružnosti pohyblivých složek platu, zde evidentně způsob odměňování nepůsobí na pracovní výkon policistů motivačně v pozitivním smyslu. Spíše je demotivuje zjištění, že přes vyvinutí zvýšené aktivity to nepřináší citelné výsledky oproti kolegovi, který žádné zvýšené úsilí nevynakládá. Ani v rámci posouzení vlastního pracovního výkonu v průběhu delšího období, výsledné odměny nijak neodráží

intenzitu podávaného výkonu, ať má „slabší“ nebo „silnější“ období, je na tom stejně.

Z výsledů vyplívá, že více spokojeni se mzdou jsou policisté na vyšších pozicích, přičemž z jejich strany je však poukazováno, že ačkoliv podle nich by pro nižší pozice měl být zcela neadekvátní plat zásadním způsobem navýšen, bylo by nutné zachovat určité odstupňování výše platu v hierarchii pozic tak, aby byl zachován motivační aspekt.

Jako součást odměňování jsou zahrnovány zaměstnanecké benefity, které jsou policistům ze strany organizace nabízeny. Především je nutné uvést, že nabízené benefity jsou dostupné všem policistům bez rozdílu v jejich služebním zařazení, což dle výsledů výzkumu také udává slabé motivační působení. Benefity lze rozdělit na ty, které vychází ze zákona, a na ostatní, které jsou poskytovány např. konkrétním organizačním článkem, nebo ze strany různých nasmlouvaných subjektů jako jsou např. slevy do obchodů, služeb, na vstupy na sportoviště, na kulturu apod. Do benefitů, které plynou ze zákona o služebním poměru, a které byly blíže popsány v samostatné kapitole, jsou především zahrnuty např. výsluha neboli renta, 14 denní ozdravný pobyt nad rámec 6 týdenní dovolené, možnost povoleného studia na vyšší odborné nebo vysoké škole, dále z fondu kulturních a sociálních potřeb aktuálně pouze možnost využívání rezortních účelových rekreačních zařízení nebo příspěvek na důchodové produkty popř. další jako medaile za darování krve nebo při životním jubileu. Z výsledku výzkumu vyplývá, že benefity tohoto charakteru však více než na pracovní výkon působí na rozhodování o setrvání v organizaci nebo odchodu. Druhá skupina benefitů ve formě slev do některých z obchodů nebo k využívání některých služeb a podobně, se dle názorů převážné části respondentů ukazuje jako neodpovídající potřebám policistů, neboť většinu z nich nemají zájem využívat. Pro příklad některé odpovědi: R9: *„tak jsou to určité výhody ze zákona, třeba 14 denní rehabilitace, 6 týdnů dovolené, rekreační zařízení, považuji za výhodu i třeba nárok na rentu po 15 letech služby, to nikdo jiný nenabízí. Taky oproti jiným máme 100 % náhradu za pracovní neschopnost a ošetřování člena rodiny. Jinak ale někde na stránkách visí seznam nějakých obchodů a služeb*

*se slevami, to nějak nesleduju, to nevyužívám, jako žena pánské obleky neocením a mám své obchody do kterých chodím a ty mezi nabízenými nebyly. Také musím připustit, že chodit do např. McDonaldu a chtít slevu, že jsem od policie je mi trapné“.* R13: *„je na stránkách intranetových, což je interní síť dostupná všem policistům, tak je uveden seznam spolupracujících subjektů s policií, kde jsou vyjednané určité slevy pro policisty, tyto benefity mohou policisté využívat. Dál můžou využívat rekreační zařízení, které jsou v majetku krajského ředitelství a popřípadě formou výměnných poukazů můžou používat i jiné v rámci policie potažmo ministerstva vnitra. To jsou takové základní, jinak těch benefitů mnoho dalších asi není, ale těch firem, které nabízí pro policisty nějaké výhodnější nákupy nebo služby je poměrně dost.“*

Seznam benefitů je zveřejněn na interních intranetových stránkách dostupných každému policistovi v rámci krajského ředitelství. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že velká část respondentů má za to, že žádné benefity policistům poskytovány nejsou. Pro příklad odpovídali následovně: *„JAKÉ BENEFITY???!“* nebo *„žádné benefity nejsou, to že se nabízejí nějaké slevy od firem, to nejsou benefity, které by nám poskytoval zaměstnavatel“.*

S odměňováním souvisí i nehmotné ocenění za odvedenou práci jako je uznání nebo pochvala, především ze strany nadřízeného. Z výzkumu vyplývá, že tato forma je pro převážnou většinu policistů velmi účinná ve vztahu k jejich motivaci, avšak ve značné míře jim poskytována není. Pro příklad vyjádření z dotazníkového šetření: *„moc často to od vedoucího neslyším, ale já jsem třeba rád, když mě pochválí i nějaký starší kolega třeba dozorčí, to slyším častěji“;* *„možnost je určitě, ale nechválí, hlavně že nenadává“;* *„možnost mám, v tom, někoho pochválit nikdo nikomu nebrání, ale děje se to zřídka kdy“.* Objevily se, byť v menší míře, odpovědi kladné pro příklad: *„vedoucí mě občas pochválí, dělám docela dobrou výslednost pořád a vím, že vedoucí je spokojen, i na poradách mě s kolegou vyzdvihne, když se zadaří. Když se podaří třeba vypátrat osobu v pátrání nebo chytit alkohol nebo maření nebo OPL, tak určitě od něj slyšíme“ dobrá práce kluci“.* *Na tohle si stěžovat nemůžeme. Určitě není spokojený se všemi na oddělení, ale já jsem rád, že se mnou je“.*

## DVO-2

K oblasti odměňování policistů byly prostřednictvím otázek č.20 zjišťovány informace k jejich spokojenosti s platem, který dostávají za svůj pracovní výkon. Současně měli hodnotit, zda je adekvátní ve vztahu k jejich pracovnímu výkonu.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že o něco větší část policistů není se svým platem převážně spíše spokojena. Ke spokojenosti, avšak s výhradami ke konkrétním složkám platu, se vyjádřil jeden z respondentů následovně: *„se mzdou jsem vcelku spokojen, myslím že pro mě je adekvátní. Mám výhrady k osobnímu ohodnocení, ve smyslu že se s tím de facto nepracuje, já jsem přišel na toto místo s tím, že mám osobní ohodnocení takové, jaké jsem měl na předchozím místě. Takže by to měl být prostředek k motivaci, buďto zlepšení nebo zhoršení, ať už nahoru nebo dolů, mělo by se s tím minimálně pracovat a ono se s tím nepracuje, zůstává takové, jaké je, jaké sis jednou vydobyl, takové máš a prostě úplně bez ohledu na to, že jsi na jiném místě, že děláš úplně jinou práci, ale ta položka ti zůstává furt stejná, což je vlastně jediná složka platu, která se ti může měnit a paradoxně je to jediná složka platu, která se ti nemění. Když jdeš na jiné místo, tak se ti může zpěnit třída, může se ti změnit rizikový příplatek a jiný příplatek už nemáme mimo toho osobního, a ten jediný který by měl pružně reagovat, bez ohledu na to, kde seš, tak ten vlastně zůstává stejný. Myslím, že to tak je téměř u všech ostatních. Pokud se někomu zvyšuje, tak o nižší stokoruny a jen hrstce lidí jednou za čas“*

O něco menší část policistů je s platem více či méně nespokojena, jak uvádí například dva z respondentů *„Za tolik odpracovaných let a to celkové, za riziko, stres.....A ve srovnání se zahraničím, podprůměrné ohodnocení.“* *„Leta praxe a zkušenosti by mělo být lépe ohodnoceno nejen po třech letech postupem v tabulce za pár stovek. Mzda by měla odpovídat době praxe i věku pracovníka tedy dle mého je minimálně o 5000 čistého nižší, než by mohla být ku spokojenosti. Ale vše by mělo být lépe odstupňované de doby praxe atd.“*

Respondent z řad vedení odpověděl následně: R8: *„člověk je vždycky nespokojený se svou mzdou, téměř vždycky se cítí, že má málo. Je to otázka na širokou diskusi, mám za to, že to riziko policistů, že by si zasloužili víc.“*

*Ale záleží to na celé společnosti, za co je ochotná si zaplatit. Jsme vázáni striktně tabulkami, vydanými nařízením vlády, podle toho jsou policisté zatřídění a podle toho dostávají svůj plat. Musíme jako polici vyjít s osobními náklady. Pohybujeme se v nějaké průměrné částce na osobní ohodnocení na policistu, a to musíme dodržet. Takže jsme trochu svázáni, někdy bychom chtěli dát lidem víc, ale prostě to není možné. Rizikový příplatek je pro každé krajské ředitelství nastaveno odlišně. A je možné pouze po souhlasu policejního prezidenta s těmi rizikovými příplatky hýbat směrem nahoru popř. i dolu. To je např. jeden z důvodů odchodů našich policistů do jiného kraje s podstatně vyšším příplatkem, za stejnou práci, za jakou dělá v našem.“*

Součástí odměňování jsou i zaměstnanecké výhody, tedy benefity. Ke kterým směřovala další související otázka č. 21. Z výzkumu vyplývá, z odpovědí a vlastních vyjádření vyplývá, že benefity jsou z hlediska naplnění jejich potřeb důležité, avšak ty které jsou nabízeny jim nevyhovují jak uvedl pro příklad jeden z respondentů: *„Jsou pro mě důležité, ale úplně mi nevyhovují. Ať už je to renta, odchodné, nebo rehabilitace, to je fajn, ale chybí mi tam pobídky do toho soukromého života, ne jen do toho pracovního, ať už je to třeba v nějakém úvěrovém rámci, chybí mi místa ve školkách u mladých policistů, spolupráce s obcemi o přednostním umístění dětí do školky, nebo do jeslí, aby mohly matky třeba na poloviční úvazek, ale nemají, kam ho dát, nebo je to za nekřesťanské peníze, že by dělaly za uhrazení jeslí, myslím že toto jsou věci, které by organizace mohla udělat, chápu, že to asi nejde udělat v každé malé obci, ale myslím si, že třeba pro velké město, kde pracují stovky mnoho policistů, by to určitá forma byla a stejně se nikdo ničím takovým nezabývá. Nejsme tak malá firma abychom to nevyužili a i když by to mělo by to mělo být dítě ne té policistky, která půjde na poloviční úvazek, ale toho policisty, tak zase ta máma si oddechne, kolega bude mít doma lepší prostředí, vždycky to přispěje tomu policistovi do soukromého života, ať už finančně nebo třeba jenom pocitově.“*

Z odpovědí dotazníků vyplývá, že nejvíce oceňovanými benefity jsou: **„14 denní ozdravný pobyt, příspěvky na rodinnou a dětskou rekreaci,**

**na penzijní připojištění, využívání rekreačního zařízení, renta po skončení služebního poměru“**, avšak nečastější odpovědí bylo „žádné“.

Respondenti z řad vedení považují benefity, které organizace nabízí za dostatečné, ale rovněž za ne zcela dostačující, jak uvedl jeden z respondentů: R8: „*důležité určitě ano. Mohli bychom jich mít víc, ale také i méně, v tuto chvíli je to asi dostatečné, asi jsme nebyli jako organizace schopni nic jiného vyjednat, tím, že jsme opatřením vlády přišli o část prostředků do fondu kulturních a sociálních potřeb, takže nemáme to z čeho ufinancovat“* Dříve jsme čerpali 2% z přidělených prostředků na mzdy na FKSP, mohli dotovat dětské tábory, rodinné rekreace a další a teď čerpáme 1% a ještě z toho je polovina uvázána na důchodové produkty, takže nám zbývá sotva na provoz účelových zařízení, kde mohou policisté strávit za výhodných podmínek prodloužený víkend nebo týden s rodinami na dovolené. Takže aktuálně se z FKSP přispívá pouze na důchodové pojištění. Jinak ze zákona o služebním poměru lze oproti jiným zaměstnancům, považovat za výhodu: 6 týdnů dovolené, po 15 letech 14 dní ozdravného pobytu možno čerpat lázeňskou formou, kombinovanou nebo individuální, dále lze za výhody považovat např. 100% náhrady při pracovní neschopnosti a ošetřování člena rodiny. „Ale za to nese další omezení v podnikání, to je pouze se souhlasem služebního funkcionáře, doba je omezena na maximálně 48 hodin. Možnost renty pro nastoupivší, to asi nevypadá jako velká motivace, ta renta rozhodně pro ty policisty, kteří slouží už déle, to už vypadá zajímavě. Průzkum se na to sice nedělal, ale vychází se ze stesků na poradách, „dejte nám peníze hned a rentu seberte“ a takové ty řeči těch, co slouží krátce, pro ně to není důležité, oni na ni ještě nevidí, ta renta je po 15 letech, a ten, když je dva roky v práci, tak 15 let je pro ně nepředstavitelná doba potažmo když je mu 20 let a řekne si co bude za 15 let, to je skoro celý jeho život. Pak samozřejmě ti, kteří se blíží rentě nebo už rentu mají tak ti to nechtějí slyšet, protože renta už jim začíná dělat nějaké zajímavé peníze “

V rámci nehmotného odměňování je pro převážnou většinu policistů velmi důležité uznání nadřízeného nebo jeho kolegů, jak uvedl např. jeden

z respondentů „ano, je to pro mě motivační, že si někdo všímá mé práce a kladně ji hodnotí“

#### **4.8.3.4      *Vzdělávání a rozvoj***

##### **DVO-1**

Vzdělávání a profesní rozvoj v různých formách v rámci policie probíhá od počátku nástupu do ukončení služebního poměru. Po přijetí policisty do služebního poměru, absolvuje nejprve výcvik na používání služební zbraně. Postupně je seznamován se všemi potřebnými právními normami, které pro svou činnost potřebuje. Než začne jeho výkon služby, nastupuje nejprve povinně na základní odbornou přípravu v rezortních vzdělávacích zařízeních Policie ČR. V rámci této formy vzdělávání začíná vstřebávat potřebné vědomosti z různých oblastí a dovednosti formou výcviků a po ukončení této prvotní fáze je po teoretické i praktické stránce schopen nastoupení do přímého výkonu. Na tuto základní fázi navazuje řada povinných i nepovinných kurzů, školení a výcviků, které probíhají v průběhu celého období služby. Z počátku samozřejmě ve větší intenzitě. Zaměření rozvoje je vždy dáno služebním zařazením konkrétního policisty. Výcviky praktických dovedností jsou trvalou součástí odborné služební přípravy policistů. Patří mezi ně například nácvik taktiky zákroků policistů pořádkových jednotek, prvosledových hlídek, střelecká příprava, PIT manévr, profesionalizace řidičů a mnoho dalších. Pokud v průběhu své služební kariéry změní oblast svého působení, vždy je nastaven systém proškolení v daných specializacích, pro příklad lze uvést oblast kynologie, hipologie, oblasti pro různé zaměření činností jako služby kriminální policie a vyšetřování, cizinecké policie, dopravní policie a další. V oblasti specializace se realizují například kurzy na oblast domácího násilí, mládeže, kybernetické kriminality, nových návykových látek, finančního šetření, interkulturních kompetencí, záchrana tonoucího a mnoho dalších. Jsou realizovány i kurzy v oblasti související s řízením výkonu policistů. Dále jsou policistům vedle povinných nebo požadovaných, účelově



zaměřených na rozvoj policejních činností, nabízeny i kurzy další, na které se policisté mohou dobrovolně přihlásit. Jsou realizovány jak prezenční, tak on-line formou. Konkrétně jde o kurzy jazykové, základní i rozšiřující znalosti počítačových programů, kurzy první pomoci a jiné. Prostřednictvím centrálního edukačního policejního on-line systému e-polis se nabízí mimo jiné např. kurzy přípravy ke zkoušce odborné způsobilosti žadatele o vydání zbrojního průkazu, o oblasti domácího násilí, o problematice transgender osob, anglický jazyk a mezinárodní vzdělávací aktivity, přičemž většina těchto on-line kurzů je vztažena k policejní praxi. Dále může být policistům uděleno služební volno za účelem studia na vyšší odborné i vysoké škole s bezpečnostním či právním zaměřením. Policie pro účely rozvoje policistů disponuje rezortními vzdělávacími zařízeními, kde jsou trvale připravovány vzdělávací programy dle aktuálních potřeb. K tomu je třeba doplnit, že profesní rozvoj prostřednictvím vzdělávání má své limity s ohledem na početní stavy. Je umožněno v dostupné míře tak, aby nebyl ohrožen výkon služby. Pro příklad odpověď respondenta z rozhovorů: R8: „*v současné době se to vrhlo na e-polis - proškolení, seznamování. Pak nabízíme rezortní specializační kurzy v rezortních školách. Začátek je samozřejmě základní odborná příprava, potom ty různé specializační kurzy, podle toho, kam jde. Když jde na kriminálku, tak si musí vystudovat kurz kriminálky. Je mnoho kurzů, zaměřených na odborné znalosti nebo dovednosti, některé povinné, některé nepovinné. Mimo odborné jsou např. jazykové, internetová bezpečnost. Podle úrovně managementu je kurz pro vedoucího základního útvaru, popř. pro zástupce, ten musí absolvovat povinně, trvá asi čtyři týdny. Pak je např. i kurz měkkých manažerských dovedností, tak je to dané platovou třídou, pro některé jsou povinné a pro nižší pozice jsou nepovinné, když je volné místo v kurzu. U nás v kraji v rámci měkkých manažerských dovedností děláme kurzy pro vedoucí základních útvarů, to organizují naše psycholožky a tam ti, kteří chtějí, tak se přihlásí, kteří se chtějí posunout dál a absolvují ho. Je to pro rozšíření jeho obzorů.“ R26: „*myslím, že v rámci možností vcelku ano, mohlo by to být sice lepší, ale na to, co pro práci potřebujeme, tak na to nás proškolují a procházíme výcviky“*; R24: „*Jsou nějaké kurzy, které jsem absolvoval povinně,**

*na ty dobrovolné, které nabízejí, mě vedoucí nepustí, protože by neměl kdo sloužit“.*

## **DVO-2**

V oblasti vzdělávání bylo zjišťováno, zda je pro jednotlivé policisty důležitá možnost osobního rozvoje a dalšího vzdělávání v rámci pracovní činnosti a v jakém směru by měli případně zájem se rozvíjet.

Pro část policistů je vzdělávání a profesní rozvoj důležitý. Nemalé množství policistů se vyjádřilo ve smyslu, že nad rámec povinného ke své práci nepotřebují se dále něco učit.

Jeden z respondentů vyjádřil absenci motivačního prvku: R21: *„asi by se souvisejícím vzděláním a rozvojem v práci by měla růst ta motivační složka ať už v podobě materiální – mzda, případně v možnosti se nějakým způsobem tu svou práci zlepšit třeba postupem na vyšší nebo jinou pozici a ta práce je pro mě lepší. Jsou dvě možnosti, buď budu chtít sedět na jednom místě a budu se chtít vzdělávat a budu chtít prohlubovat znalosti, tak i když to budu chtít rozvíjet, tak budu mít pořád stejnou výplatu. Také to know-how já dávám té policii a nemám nic za to. Mělo by to jít ruku v ruce s materiálním ohodnocením. Pak je druhá stránka věci, budu chtít já dělat třeba kriminalistického technika, a nebo bojaře, a budu se rozvíjet typem taktiky, střeleb nebo práce s technikou a to je pak proto, abych toho technika nebo bojaře mohl dělat, ale nemůžu ten kurz dělat, rozvíjet se v něčem a zůstat na stejném místě. To ztrácí význam, budu ho dělat proto, protože budu vědět, že na to konkrétní místo se dostanu. I to je způsob motivace jít na místo které chceš. A když k tomu nemáš předpoklady nebo znalosti a chceš si je získat, tak vlastně nemůžeš. Také se děje to, že to přibude nějaká speciální činnost navíc ke tvé pozici a nemáš to nijak ohodnocené a pokud ano tak tak mizerně, pokud bych se zeptal někoho, kdo dělá tyhle činnosti jako peera, krizového intervenanta, apod., jestli to dělají pro nějaké materiální ohodnocení, tak se asi každý tomu vysměje.“*

Respondent z manažerské pozice uvedl následující R8: „*důležité určitě je, protože při tom vývoji by to ani jinak nešlo, posunujeme se hodně rychle dopředu, s využíváním výpočetní techniky, policisté mají mobilní bezpečné platformy, oni se musí sžít s tou digitalizací, protože bez toho už by ani na ulici nepřežili. Úplně si nemyslím, že by to bylo motivací pro policisty. Pro to co, potřebují k práci, tak tam jsou nuceni, musí naučit třeba s MBP, musí se naučit ty programy na počítači, ale jinak je to asi velmi individuální, jestli ten konkrétní policista se chce rozvíjet nebo nechce. A u některých vedoucích to zase může narazit na to že „ty seš furt někde po kurzech, já tě potřebuju tady na práci, a ne abys mě někde cestoval. Lze ale říct, že pokud policista zájem má, tak možnosti jsou, je ale potřeba přihlížet z obou stran k personální situaci a podmínkám, aby byl zajištěn výkon služby. Samozřejmě že i ze strany organizace je třeba chápat zájem na využití rozvíjené vzdělání policisty pro účely výkonu. Ale jinak může se vzdělávat, dnes třeba prostřednictvím té rozšiřované internetové platformy e-polis, může studovat jazykové kurzy, do kterých se přihlásí a některé kurzy může dělat i na dálku z normálního internetu, do kterých se může dostat i po pracovní době odkudkoliv. Je tam třeba i příprava na zbrojní průkaz, jazykové kurzy a další.“*

#### **4.8.3.5 Pracovní podmínky**

##### **DVO-1**

Zjištění informací o tom, v jakých pracovních podmínkách probíhá výkon služby policistů v daném krajském ředitelství, bylo realizováno prostřednictvím otázek, jakým způsobem jsou zajišťovány materiální a pracovní podmínky na pracovišti a zda mají policisté pro svou práci vše, co potřebují.

K prostředí, ve kterém policisté v rámci analyzovaného krajského ředitelství pracují, nelze poskytnout podrobný popis, zejména z důvodu velikosti organizace i různorodosti policejních činností, které zajišťuje na daném území. V případě nejpočetněji zastoupené skupiny v rámci výzkumného vzorku, tedy řadových policistů, tito zpravidla slouží na základních organizačních článcích,

kterými jsou obvodní oddělení či jiná oddělení. Vždy se nachází na teritoriích svých služebních obvodů. Některé vykonávají svou činnost ve vlastních budovách, některé jsou soustředěny společně s dalšími ve větších komplexech, a to po celém území kraje. Všechny budovy včetně vnitřních prostor odpovídají všem požadavkům z hlediska hygienických i bezpečnostních předpisů. Některé z objektů jsou nově a moderně zrekonstruované, některé prošly pouze dílčími úpravami k zajištění standardních podmínek. V žádném z objektů nechybí zázemí k osobní hygieně, uložení osobních i přidělených věcí i k odpočinku. Vnitřní prostory mají přiměřené množství kanceláří, ve kterých vykonávají svou činnost policisté obvykle se střídající ve směnách, část policistů má svou vlastní kancelář. Někteří pracují v kanceláři i dvou, či ve větším počtu. Kanceláře jsou vybaveny výpočetní technikou v dostatečné úrovni. Vnitřní prostory jsou přizpůsobeny pro veškerou činnost policie. Mají tedy výslechové místnosti, režimové pracoviště policejních cel, prostory pro dozorčí službu a další. V prostorech je zajištěn úklid, jsou vytápěné, s dostatečným osvětlením, suché. Co se týká práce v terénu, tak jsou pro policisty zajištěny dostatečné prostředky do podmínek vybočujících z mezí komfortu. V rámci smyslu pracovní činnosti nejen řadových policistů tento aspekt zpravidla nemá žádný význam, všichni při vykonávání služby veřejnosti pochopitelně akceptují podmínky i extrémnější povahy.

Do pracovních podmínek spadá i materiální vybavení. Uniformovaným policistům je zajištěno pracovní ustrojení: uniformy – zimní, letní, pracovní. Rovněž veškeré potřebné vstrojení, potřebné pro výkon služby podle zařazení, tedy zbraň, donucovací prostředky, ochranné prostředky a mnoho dalších součástí. K dalšímu vybavení patří komunikační technika, a další speciální technika podle zařazení. Rovněž služební vozidla, jako automobily, nákladní vozidla, motocykly, sněžné skútry, vodní čluny. Z výzkumu vyplývá, že převážná většina policistů považují vybavení za zcela dostačující. Pouze v minimální míře se objevily výhrady, které však nebyly závažného charakteru. Pro příklad odpovědi z rozhovorů: R17: „asi ano, mohlo by to vždycky být lepší, ale v základu mám vše, co potřebuju, co mi chybí je např. to, že máme omezený přístup do ASPI, když tam budu hledat zákon o zdravotních službách,

*tak komentář k tomu nenaleznu, paradoxně ani k zákonu o policii. V rámci policie je prostě nějaký omezený balíček, a některé zákony, které potřebuješ, tak čas od času, se prostě na ně nedostaneš“; „Pro výkon mojí práce vše mám, potřebuji především počítač a výslechovou místnost. Výzbroj mám kompletní. Jen výstrojní součástky někdy ve výdejnách moc nejsou“.*

Z odpovědí respondentů v manažerských pozicích: R8: *„základní věci určitě mají, i když vždycky můžou chtít víc. Ale ochranné pracovní pomůcky mají, vyhovující, hygienické zázemí a další a další věci. Pokud je tam nějaký problém, tak se to řeší okamžitě s ekonomickým odborem a ten to nějakým způsobem napraví do náležitých mezí. Pro jejich bezpečnost veškeré zázemí. Co se týká nadstandardu, tak např. oproti jiným je náš kraj vybaven balistickou ochranou. I když vždycky jsou lidé, kterým to stačit nebude. Ale dodal bych, že policie je dnes už v takovém stavu, že služební vozidla jsou v mnoha případech lepší, než mají ti lidi doma. To my, když jsme začínali, tak jsme všichni měli doma lepší auto, než bylo u policie. Za tu dobu, co já sloužím se to materiální a technické vybavení zásadně zlepšilo. I vybavení útvarů se postupně zlepšuje.“*

## **DVO-2**

K potřebám policistů v oblasti pracovního prostředí bylo otázkou č. 26 zjišťováno, v jaké míře považují pracovní prostředí za důležité pro jejich pracovní činnost.

Z odpovědí z rozhovorů vyplývá, že pro převážnou většinu policistů je pracovní prostředí důležité do té míry, aby odpovídalo alespoň standardu. K materiálnímu vybavení se vyjadřují, že požadují to, co pro práci potřebují

V řadách manažerských pozic se respondenti vyjádřili k důležitosti pracovního prostředí pro policisty shodně ve smyslu jedné z odpovědí: R8: *„Ano, také, protože v nevyhovujícím prostředí je to depresivní a nepracuje tam člověk rád, slovy Svěráka z vratných lahví „já už tu nejsem rád“.*

#### 4.8.3.6 Vztahy a komunikace na pracovišti

##### DVO-1

Profesní i mezilidské vztahy a způsob komunikace tvoří celkovou atmosféru na pracovišti. K získání informací o tom, jak je tato oblast nastavena v rámci krajského ředitelství, byly položeny otázky č. 9 - jakým způsobem organizace podporuje pozitivní atmosféru a vztahy na pracovišti. K této otázce nebylo z vyhodnocených dat zjištěno, že by měla v tomto ohledu organizace nastavený systém takovým způsobem, aby vedl k zajištění pozitivní atmosféry. Téměř všichni odpověděli v tom smyslu, že organizace nijak neodporuje pozitivní atmosféru. Příklady vyjádření z rozhovorů: Jeden z dotazovaných uvedl: R8: „*no, tak asi třeba oceňování příslušníků medailemi na společných akcích. Pak to jsou nějaké výjezdní porady dvoudenní, dál mě toho moc nenapadá. Pozitivní atmosféra v tom záprahu je poměrně složitá, pro některé útvary, když jsou na hranici personálních problémů. Je to zase na osobě vedoucího, jestli je schopný se s tou partou sžít a vycházet jim vstříc. Ty týmy jsou odstupňované, vedoucí základních útvarů má své podřízené. Pak ředitel územních odborů má svůj tým vedoucích oddělení. A krajský ředitel také svůj tým jemu nejbližší podřízených.*“ R15: „*Podle mě nepodporuje. Když je pozitivní atmosféra, tak ji dělají ty lidi, ale organizace ne*“.

Otázkou č. 11 byli respondenti dotazováni na to, jakým způsobem probíhá komunikace v organizaci a zda jsou policisté o změnách v organizaci informováni dostatečně a včas. Všichni respondenti, jak z řad manažerských, tak i řadových pozic, se shodně vyjádřili, že v oblasti předávání informací nevidí žádný problém. Funguje na všech úrovních, důležité či jen potřebné informace jsou posouvány oběma směry tedy v hierarchii dolů i nahoru, a to dle naléhavosti buď okamžitě, nebo v co nejkratší možné době. Předávání probíhá mnoha formami – komunikační technikou, videokonferenčně, osobně. Informace např. o zásadních změnách přichází v předstihu a pokud to vyžaduje situace, jsou všichni předem proškoleni. Není v zájmu nikoho důležité informace brzdit, v tomto panuje personální shoda. Dále k tomuto napomáhá metodické pracoviště a řídicí okruh organizačních článků. Pro vedoucí obvodních oddělení jsou organizována dvakrát ročně instrukčně metodická

zaměstnání, jejichž obsahem je právě seznámení s připravovanými změnami. Vedoucí pak proškolují dále své podřízené. Pro ukázkou vyjádření z rozhovoru: R1: „určitě probíhají i školení, pokud se zavádí nějaké změny. Jinak je každý policista na základním útvaru je na tu svou činnost instruován, co má dělat ve službě, jaká jsou rizika, měl by tam mít krátkodobé a dlouhodobé úkoly, co by měl dělat, to ví. Pak jsou služební porady, na kterých je seznamovaný se změnami, má rozhodně možnost s tím svým vedoucím diskutovat, a takto to postupně jde v hierarchii, videokonference, výcviky. U nějakých složitějších systémů se můžou objevit tzv. porodní bolesti toho systému, které se zjistí až masivním nasazením, že tam něco habruje, ale rozhodně jsou policisti seznámeni předem s tím, jak by to mělo fungovat. To že třeba zkolabuje server, to nikdo není schopen ovlivnit.“

Další informace v související oblasti byly získávány otázkou č. 12 - jakým způsobem mohou policisté vyjadřovat svůj názor, připomínky, případně nesouhlas. Nadpoloviční většina respondentů uvedla, že mohou své názory říkat kdekoliv a jakoukoliv formou, shodně však vyjadřují, že nepocitují, že by jejich názory byly pro nadřízené nějak důležité. Ukázky z rozhovorů: R21: „veřejně projevem, já se toho nebojím, otázka je, jestli to k něčemu je, ale prostor a možnost určitě mám“; R16: „můžu ale v občasných případech se musím hlídat. Můžu zpětnou vazbou při zadání úkolu, nicméně někdy to bývá zbytečné, protože jiné názory se nenosí“. Ukázka z rozhovoru s policistou v manažerské pozici: R8: „můžou využít portál komunikace, kde jim je na (i anonymizované) dotazy odpovídáno, můžou dnes dá se říct diskutovat až s policejním prezidentem, formou elektronickou. Mohou se objednat „na slovíčko“ k panu krajskému řediteli, k panu náměstkovi, ke svému řediteli územního odboru, ti mají vyčleněné hodiny, kdy se jim budou věnovat, po objednání. Můžou říct svému vedoucímu, své názory. Pak se děje někdy i to, že vyšší služební funkcionáři navštěvují služební porady na základních útvarech, kde s policisty hovoří.“

K této otázce je třeba doplnit zjištění z výzkumu, že ač se nadpoloviční většina vyjádřila, že mohou vyjadřovat svůj názor před kýmkoliv a zpravidla tak činí, téměř všichni z nich poměrně úzkostlivě lpěli na zajištění anonymity jejich

odpovědí z rozhovorů. Pouze přibližně pětina netrvala na anonymitě s tím, že se určitě nebojí, že se někdo dozví, co v rámci výzkumu uvedli. Přesto je anonymita zachována i jim.

## **DVO-2**

V rámci tématu komunikace a vztahů na pracovišti, byla prostřednictvím otázky č. 27 zjišťována míra důležitosti komunikace v případech změn, které ovlivňují práci policistů. Z výsledků rozhovorů vyplývá, že pro převážnou většinu policistů je včasné informování o důležitých změnách zásadní pro jejich činnost.

Respondent z řad manažerských pozic odpověděl následovně:

R1: *„ano protože policie je jedna velká drbárna a takové ty zvěsti tady kolují každou chvíli, jsou to zvěsti takové ty „tohle nebudeme mít, tohle nám seberou“, a podobné a lidi na to velmi citlivě reagují, je potřeba to s nimi komunikovat, vysvětlovat a informovat je o tom.“*

Dále byla policistům položena otázka, kterou bylo zjišťováno, zda je pro ně důležité vyjadřovat svůj názor, ať už jde o souhlas či nesouhlas.

Z vyhodnocení dat plyne, že pro policisty je důležité vyjadřovat názor, řada z nich ta uvádí, že tak bez obav činí, problém pocítují spíše v naslouchání zájmu jejich názory přijímat, dle jednoho z respondentů: *„na situaci, která je věcí rozhodnutí na základě názoru, by mě potěšilo, kdyby se mě někdo na názor zeptal, ale za každou cenu se nepotřebuji vyjadřovat k věcem, které ani ovlivnit nemůžu. Cítím to tak, že asi není problém názor vyjádřit, jen ho nikdo příliš neposlouchá a nehraje žádnou roli“*

R1: *„To je důležité, ale ne vždy je to možné. Ješitnost některých vedoucích nezná mezí. On mu sice třeba prostor pro vyjádření dá, a třeba ho vyslyší s tím že „tak už zas přišels otravovat, tak co zas máš“ nebo „nemám na tebe čas“, je ale individuální, schopný vedoucí to nikdy neudělá. Bohužel jsme tak velká organizace, že na některých místech máme takové lidi, kteří by tam neměli být, a přesto je tam máme. Máme ale např. kurzy měkkých manažerských dovedností, na krajském ředitelství, ti vedoucí se do toho můžou přihlásit, můžou to proběhnout, v rámci toho kurzu pro vedoucí a zástupce*



*probíhají i nějaká školení např. transakční analýza, aby se naučil s lidmi komunikovat. Pokud se vedoucí ozve s tím, že své lidi nezvládá, může se obrátit na naše psychologické pracoviště, kde udělají sociometrii nebo dělají různé pohovory a zkoušejí pak společnými silami hledat, kde je problém. Rozhodně ho naše psychologické pracoviště neodmítne a vyjde mu vstříc. Poskytují podporu těm jednotlivým policistům, pokud jsou vystaveni nějakému krizovému momentu, máme vycvičenou skupinu nějakých peerů, teří jsou od toho, aby hovořili s těmi pracovníky a pak máme krizové interventy, tam je nějaká mimořádná událost, a zase intervenují ty lidi, můžou psycholožky vést rozhovory s policisty, můžou dělat šetření na tom útvaru, poskytnout vedoucímu co je na útvaru za problém, dát mu pohled z jiné strany, takže za mě je to poměrně široké. A pak ten tým je zpravidla složený z nějakých vedoucích nebo řadových policistů na podporu těch dalších kolegů. Pod krajským ředitelstvím je jich asi kolem dvaceti, je to dobrovolná činnost, jsou vybíráni i psycholožkami. Oni moc dobře znají, v čem se pohybují, ti policisté a podle toho jsou mnohdy schopni poradit víc, než někdo zvenku, kde je to dost specifická práce, práce policisty. Je to sice o důvěře, ale ty psycholožky i když jsou pod personálním oddělením, mají mlčenlivost, takže to by neměl být problém.“*

## **DVO-2**

*V související oblasti vztahů na pracovišti, což je jeden z neúčinnějších motivačních nástrojů, byla ke zjištění potřeb policistů prostřednictvím otázky č. 25 zjišťováno, zd jsou pro policisty důležité dobré vztahy na pracovišti.*

*Všichni respondenti shodně uvedli, že vztahy jsou pro ně jednou z nejdůležitějších podmínek, aby byli schopni svou práci s uspokojením vykonávat. Jak uvedl jeden z respondentů z řadových policistů: ano určitě, pokud by nebyly netěšíš se do práce, chodíš jenom z musu, projevuje se to v soukromém životě, už jenom ten pocit, že máš jít do práce tak tě to stresuje, chodíš do práce s negací, takže i práci děláš s negací, a ta naše práce je o lidech, je to o přístupu, o komunikaci, a tak i komunikuješ s negativním pocitem, a to nikdy nepřináší ten efekt, jaký by měl být. A je to důležité ve všech směrech ať už horizontálně nahoru, dolů prostě je to důležité.“*

Respondenti z řad manažerských pozic se plně shodli na vysoké důležitosti dobrých vztahů na pracovišti, jeden z nich uvedl: R2: „určitě ano. Myslím, že pro ně jsou nejdůležitější vztahy kolega – kolega. Neříkám že vztah nadřízený – podřízený. Kolegové pracují převážně spolu, když budou mít dobrou partu, dokážou i v případě nepříznivého vedení mít dobrou atmosféru v práci, udělají si to hezké, těšit se do té práce. Když budou mít jenom dobrého šéfa, a budou mezi sebou v nedobrych vztazích, tak ten šéf to nedokáže nikdy zlepšit. To vycházím ze své zkušenosti, když jsem sloužil ještě krátce a naši tehdejší nadřízení skutečně neměli nejmenší snahu ani ochotu dělat něco, abychom se cítili líp, a měli jsme dobrou partu a bylo to na úrovni přátelských vztahů i v soukromí, tak jsme fungovali dlouhodobě dobře, protože to pro nás bylo daleko důležitější než vztah s nadřízeným.“

#### **4.8.3.7      Obsah práce**

##### **DVO-1**

K obsahu práce, kam lze zahrnout oblasti pravomocí a odpovědností a současně faktickou náplň práce byly informace zjišťovány položením dvou otázek. První otázkou č. 13 byli respondenti dotazováni, zda mají jako policisté v rámci své práce stanoveny pravomoci a odpovědnosti.

Policisté mají písemně stanovenou náplň práce, která se váže k jejich zařazení. V první řadě však obsah jejich činnosti, především oprávnění a pravomoci, vychází striktně ze zákonů, jak pojednává samostatná kapitola v teoretické části. Příklad odpovědi z rozhovoru policisty ve vedoucí pozici: R8: „mají písemně danou náplň práce, kde mají stanoveno, co mají dělat a pak mají interní akty, které jim ukládají, co mají dělat a pak samozřejmě zákon o policii to zastřešuje. Mají i odpovědnost za převzaté věci, odpovědnost za finanční prostředky, za svěřené hodnoty.“

V druhé otázce č. 14. byli respondenti dotazováni, zda si myslí, že se organizace nějak snaží obohatit obsah jejich práce tak, aby jim přinášela větší uspokojení, byla větší výzvou.

Všichni dotazovaní shodně uvedli, že si nemyslí, že by se organizace snažila jejich práci nějak pozitivně obohacovat, aby jim to přinášelo pocity radosti nebo uspokojení. Část z nich doplnila, že pokud chtějí práci nějak obohatit, pak si to udělají sami z vlastní vůle v rámci dobrého kolektivu, pokud to povaha činnosti umožní, ale spíše je to menšími změnami samozřejmě přípustnými, např. jeden z respondentů uvedl: R19 *„když je hezké počasí, změníme plány které snesou odkladu a vyrazíme do terénu kontrolovat zajištění rekreačních chalup nebo v zimě kontroly provádět na skútru, což mě osobně opravdu baví, takže potrénujeme ježdění na sněhu“*, nebo jiný respondent uvedl: R15 *„napadá mě asi jen jedna věc, jednou jsem vyrazil s poštou na motorce, protože jsem motorkář a hned jsem měl hezčí den v práci, ale už motorku nemáme a fakt na nic jiného není prostor“*. Z podstatné části však na to není prostor, ale vzhledem k zatížení, už ani chuť. Část respondentů, především služebně mladších (do 10 let služby) se vyjádřila, že pocit radosti jim dává sama podstata policejní práce.

Respondent na řídicí pozici uvedl: R8: *„asi to v některých případech možné je, ale policejní práce, kde jsme svázáni zákony to o obohacování spíše není. Tady spíše vyjíždíme na různá oznámení, děláme úkoly, které nám zákon ukládá, a tam se pohybujeme v dikci zákona, tak žádný prostor pro obohacování není. Spíše to je o nějakém zlepšování pracovního prostředí, a ne o nějakém kreativním měnění způsobu, jak budeme vyslychat.*

Z výzkumu vyplývá, že v převážné míře policisté ani obohacování ze strany organizace neočekávají, pouze v případě, že by jim ulevili od práce ve smyslu zrušení některých nadbytečných nebo neúčelných činností, to by jim přineslo značný pocit uspokojení. Pro příklad: R16 *„myslím si že ne, jen přidělávají práci, ale rozhodně to nijak neobohacuje. Stává se konkrétně v mé práci, že dostáváme úkoly, které úplně nevíáme, protože třeba k té oblasti nemáme žádný vztah, stejně to musíme udělat. Prostě pro uchopení zadané práce podle svého, je částečně vymezený a částečně ho můžu uchopit podle svého, ale že by mě to obohacovalo, to ne. Otázku chápu tak, že třeba když budu*

*pracovat s mládeží, tak mě dají práci dělat přednášky do škol. Nebo budu mít zájem o zbraně a střelivo a dají mě do skupiny, která nějak nakupuje zbraně a střelivo, tak tomu rozumím, že mám možnost vstoupit do něčeho, v čem se můžu realizovat, samozřejmě v oboru, který policie nabízí. Takže organizace může využívat nějakých našich koníčků, zaměření nebo zálib, ale oni nevyužívají. Přijde úkol, tak ti ho dají a většinou se trefí do toho, co tě úplně nezajímá, ale splnit to musíš a jak si to nastaviš, tak to máš, to neříkám že ne.“*

Z výzkumu dále vyplývá, že mnozí policisté vnímají část úkolů, které dostávají v rámci jejich náplně práce jako zbytečné zatěžování, převážně se to týká administrativní činnosti, a práci, která vyžaduje výhradně policejní kvalifikaci, pak obtížně stíhají. A současně pocítují, že nikdo z vyššího vedení se ani nezajímá o to, že by toto ulevení potřebovali.

Což je pro ně velmi demotivující. Jeden z respondentů k tomuto uvedl:

*R21: „Obohatit se snaží, ale možná spíš v negativním slova smyslu.....(smích). Přibývá činností, které policista musí vykonávat, ale že by ho to nějakým způsobem obohacovalo v duchu pozitivním, tak to si nemyslím, spíš přibývá práce a ten prvek je spíš demotivační, nikdo mu neulehčí z těch stávajících činností. Pro mě je teď důležité těm lidem vzít tu širokou škálu činností, a teď hovořím o lidech na obvodních odděleních nebo na hlídkových útvech, tak tu širokou škálu činností jim vzít a udělat specializace a pak jim můžu dávat něco, co je nějakým způsobem obohatí. V současné době, pokud jim bude dáváno něco, co je má obohacovat, ať už pozitivním nebo negativním směrem, bude vždycky narážet na to, že ti lidi jsou v té práci natolik vytížení, že to neocení. Takže můžu jim vymyslet nějakou soutěživost v nějakých činnostech, ale ta apatie podle mě je dneska natolik silná, že už na to nikdo neslyší. Apatie je podle mě v důsledku přetížení z velkého objemu práce na nedostatečný počet lidí a už to trvá dlouho.“*

## DVO-2

V oblasti obsahu či náplni práce bylo prostřednictvím otázky k potřebám policistů zjišťováno, zda jsou spokojeni se svým pracovním zařazením a s náplní jejich práce.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že převážná většina je se svým zařazením i náplní práce na dané pozici spokojena. *Příklady vlastních vyjádření: „má práce na dohledu mne velice baví, není ale vůbec oceněna a vnímána jako důležitá. Pracovní náplň je pestrá a zajímavá, především díky tomu, že si ji pestrou můžeme udělat.“; „ano jsem spokojený, celou dobu, kam jsem směřoval, tak jsem se dostal“.*

*Z řad manažerů se jeden z respondentů vyjádřil: R8: „Tak ano, aby věděl, co má dělat. Ale jinak co se týká zájmu o zaměření, tak se lidem vychází vstříc, vyhovuje se žádostem, pokud chtějí realizovat např. u psovodů nebo na obvodním oddělení, kde nabírají nejcennější zkušenosti, nebo u hlídkového útvaru, když chce být na ulici, přestože třeba i vysoce vzdělaný. Samozřejmě v nějakém časovém horizontu, jakmile je to možné, nemůže to ohrozit chod útvaru.“*

Otázkou č. 30 bylo dále získáváno vyjádření, zda je pro policisty důležité, aby je jejich práce naplňovala. Z vyjádření větší části respondentů je zřejmé, že je to pro ně důležité, aby je jejich práce uspokojoval, byť to tak v mnoha případech není.

Dva z respondentů z řídicích pozic se vyjádřilo následovně: R21: *„Určitě. Všeobecně, když člověk něco dělá, tak potřebuje vědět, že je to k něčemu, že to má prospěšný efekt. Dlouhodobě je na škodu, když lidi cítí, že jejich práce nemá smysl. A to myslím, že je důvod, proč je u policie tolik vyhořelých lidí, protože mají třeba pocit, že jejich práce smysl nemá.“* R10: *„Ano, je to jeho potřeba, aby cítil uspokojen. Já věřím, že člověk chce práci dělat dobře, a že když ji dobře udělá, tak z toho má sám dobrý pocit.“*

### **Třetí dílčí výzkumná otázka: Jakým způsobem je policisty hodnoceno současné nastavení motivačního systému.**

Tato kapitola obsahuje vyhodnocení výzkumem získaných dat ke třetí výzkumné otázce, jejímž cílem bylo zaměřit se na hodnotící názory policistů, působících ve vybrané organizaci, na nastavení jejího motivačního systému s ohledem na jejich potřeby. Analyzovaná data obsahují výsledky výzkumu pomocí metody dotazníkového šetření v kombinaci s kvalitativními daty z polostrukturovaných rozhovorů s policisty zařazenými ve vyšším organizačním článku na pozicích řadových manažerských.

K získání informací v oblasti hodnocení motivačního systému byl prostřednictvím otázky č. 32 zjišťován subjektivní názor policistů na to, zda organizace má snahu je nějakým způsobem motivovat. Z výsledků získaných dat vyplývá, že převážná část respondentů si myslí, že je organizace je žádným způsobem nemotivuje, jak ukazují příklady nejčastějších odpovědí R19: „opravdu si nemyslím, že by mě organizace jakkoliv motivovala“; R8: „nemyslím si, že se to daří, asi se něco vymýšlí, ale úplně to nefunguje“. Část z nich se k této otázce nedokázala vyjádřit, např. odpověď respondenta R11: „nevím, jak na to odpovědět, jestli tak jak to je, to je možné považovat zrovna za snahu policie jako organizace“.

Názory respondentů z řad manažerských pozic výsledky ve své podstatě podporují, byli dotazováni, zda si myslí, že současný motivační systém naplňuje potřeby policistů, k čemž respondenti uvedli: R1: „myslím si, že je úplně nenaplňuje, myslím, že by to mohlo být lepší“ a další uvedl R2: „nemyslím, není dostatečné ani materiální ani to nemateriální ocenění či ohodnocení.“

Další související otázka č.33 na řadové policisty směřovala ke zjištění, zda motivační systém naplňuje jejich potřeby. Zda se cítí být dostatečně motivováni. Výsledky výzkumu ukazují, že převážná většina (téměř 90%) se necítí být motivovaná, že nastavený systém neodpovídá jejich potřebám.

*Příklady vlastních vyjádření z dotazníků: „Asi ano, ale to jen tím, že motivuju sám sebe k rozvoji a sebezlepšování i k pracovnímu nasazení.*

*Ze strany organizace nepociťuji motivací žádnou.“; „není to dobře nastavené, v komplexním hledisku spíše demotivující“; „Asi jsem slepý, ale žádný motivační systém nevidím. Vše, co dělám ovlivňuji sám bez jakékoliv motivace, plním úkoly rozkazy pokyny a to, že jsem občas drobně odměněn finančně, ale je to tak směšné, že vás to nemůže motivovat“. Ve stejném duchu se vyjádřili i respondenti v rozhovorech. Jeden z respondentů vyjádřil absenci demotivačních faktorů, ač dosáhl služebně vyšší pozice, uvedl: R:17, „asi se necítím být dostatečně motivován, na té mé konkrétní pozici ne, protože není tady žádný důraz na zvyšování odbornosti, není tady žádné ovlivňování rozsahu práce, není tady přímo na pracovišti nic, co by tě odlišovalo od práce na jiných nižších pozicích, že bys měl možnost něčeho jiného, není tady nic navíc, je tady všechno standardní, nemáš možnost např. dojíždění služebním autem, když přijdu k nadstrážmistroví na hlídkovou službu, tak máš vlastně úplně to samé, my se nerozlišujeme, přestože nás dělí víc než 20 let služby a jsem o několik tříd výše. Možná nějaká výše odměny tam bude, to neposoudím, ale četnost odměn je stejná. Co se týká benefitů, ty jsou stejné, že mám služební telefon, tak to nevím zrovna jestli je benefit nebo není, protože stejně mám svůj, nic mi to nešetří, nikdo mi na telefon nepřispívá, používám svůj telefon, protože zaměstnavatel mi dává telefon, který je starý 8 let. Prostě nevidím žádnou diferenciaci mezi těmi pozicemi, očekává bych využívání lepších nebo více benefitů s vyšší pozicí, já neříkám, aby dole ti lidi neměli, ale pokud to má motivovat, měla by organizace jít pyramidově, když to přirovnám k soukromé firmě, tak určitě nějaký vedoucí provozu bude mít mnohem větší benefity než dělník u pásu, a to je podle mě systém motivace, aby si ten dělník neřekl, hele on ten vedoucí dostane sice o 5 až 7 tisíc víc, ale má takovou zátěž, tolik starostí, já odcházím s čistou hlavou.“*

Dotazem na respondenty v manažerských pozicích bylo pro porovnání výsledů s řadovými policisty zjišťováno, co si myslí, že jim podřízené policisty nejvíce motivuje.

Takto odpověděl jeden z nich: R8: „tak to je výrazně individuální, pro některé jsou to výhradně peníze a pro mnoho dalších je to příjemné pracovní prostředí, práce, která je baví, a že dělají to, co je vlastně jejich

*koníčkem (např. u psodů práce se psy nebo na hipologii práce s koňmi, nebo na zbraních, tam pro ty lidi je to hodně)“.* Další z respondentů k motivaci podřízených policistů uvedl: R17: *„karierní růst, ve smyslu dostat se na pozici, která mi vyhovuje, u většiny lidí“*

Pod další otázkou byla všem respondentům v rámci dotazníkového šetření i rozhovorů položena otázka, kde měli prostor vyjádřit své vlastní náměty k případným změnám na současném motivačním systému. Zde byly respondenty vyjádřeny názory různorodého charakteru. Někteří se ke změnám vyjádřili, odpověděli pro příklad takto: R17: *„současný motivační systém stojí jenom na penězích. Jinak já bych chtěl nějakou transparentnost. Chtěl bych, aby se motivovali lidi, aby se dostávali do nějakých rozhodovací nebo odborných pozic podle jejich schopností, znalostí a charakteru, a ne podle známostí a loajality apod. Samozřejmě ten motivační systém je u nás rozdělený tak, že s ním samozřejmě roste plat, a rostou v něm v nějaké určité benefity. Mělo by se to rozlišovat, ať se dají nějaké benefity těm vedoucím pracovníkům, ať už jsou to vedoucí oddělení nebo lidi, kteří jsou ve vedení, na kterých stojí ten systém, ale ať jsou tam lidi, kteří jsou toho schopní osobnostně, charakterově, a ne které si někteří vybrali, protože o nich má nějaké mínění, jsou někoho známí, jsou jenom kývači nebo jsou jim za něco vděční, nebo jsou vděční někomu, kdo k nim má nějakou vazbu. Myslím si, že takto to je ve značné míře.“* R9: *„zlepšit vztahy nadřízených k mezi podřízenými a podřízenými (možná lepší výběr při obsazování manažerských pozic). Ti, které podřízení nezajímají, dokážou lidi velmi silně demotivovat“*

Ze strany policistů v manažerských pozicích se k případným návrhům na změny vyjádřili takto: R8: *„Úplně nemám. Ten systém je poměrně složitý a široký a určitě ty neformální odměny formou pochvaly jsou možné, takže bych asi neměnil nic. Prostor je, záleží, jak to konkrétní člověk využívá. Jak motivovat policisty na manažerských pozicích, aby účinných nástrojů využívali, je složité, spíš je potřeba jim některým otevřít oči, ale to je na té osobnosti manažera. Organizace je manažersky vzdělává, ale co ten konkrétní člověk využije, je konkrétně na něm.“*



Sběrem dat bylo k případně navrhovaným změnám motivačního systému získáno značné množství námětů z různých oblastí motivačních faktorů. Podrobně ve výzkumné části. Shrnutím lze uvést, že náměty zasahují ve své podstatě do všech oblastí, na které se výzkum zaměřoval. Především v oblasti zlepšování vztahů na pracovišti, zejména s ohledem na přístup nadřízených. Velké množství návrhů se týkalo rozšíření či zlepšení výběru zaměstnaneckých výhod neboli benefitů, které, jak vyplynulo z výzkumu, zcela nekorespondují s potřebami policistů. K navrhovaným výhodám pro zaměstnance jsou uvedeny stručně formulované náměty policistů, mezi kterými je např. „zajistit příspěvky na stravování v dostatečné výši“; „zaměřit se na zajištění bytové potřeby policistů (nájemní byty za netržní dumpingovou cenu, výhodnější hypotéky)“; „dostupnost ozdravných lázeňských pobytů pro řadové policisty“; „zjištění tarifů mobilních a datových za výhodnou cenu pro soukromé účely“; „zajištění parkování soukromých vozidel v blízkosti místa výkonu služby, a to buď zdarma, nebo za symbolický poplatek“; „možnost čerpání pohonných hmot do soukromých osobních vozidel policistů za nákupní cenu“; „MultiSport karta“. Řada návrhů se dotýká oblasti odměňování, kde respondenti navrhovali např.: „navýšit základní tarifní složky platu s motivační formou odstupňování dle hierarchie tříd“ „změna v pružnosti pohyblivých složek platu, jako je osobní ohodnocení, zvláštní příplatky s ohledem na teritoriální rozdíly mezi kraji“. Další náměty spadají do oblasti pracovních podmínek, kde uváděli např. „zajistit trvalý a dostatečný počet výstrojních součástí ve všech velikostech do výstrojích skladů a zrušit tak nesmyslná a omezující pravidla nastavená v interních výstrojních předpisech“; „zajistit možnost zvyšování fyzické kondice v pracovní době (volný vstup na sportoviště – posilovny, bazény nebo relaxační zařízení – sauny)“; „zajistit dostatečnou personální kapacitu k výkonu služby“; „zajistit hromadný policejní přístup do on-line knihoven různých studijních materiálů (cizí jazyky, Seduo apod.)“; „v případě vyšetřování policisty např. ze strany GIBS/OVK/SO) by měl mít policista k dispozici možnost bezplatně využít služeb policejního právníka (např. ALO, APO)“.

## 4.8.4 Dílčí závěry k výzkumným otázkám

### *Závěr k dílčí výzkumné otázce č. 1*

Účelem první stanovené dílčí výzkumné otázky bylo zjistit, jakým způsobem je ve vybrané organizaci nastaven motivační systém. Potřebná data byla prostřednictvím zvolených metod výzkumu získávána od policistů z řadových i manažerských pozic, kteří jsou zařazeni ve vybraném vyšším organizačním článku.

Z vyhodnocení první dílčí části vyplývá, že organizace má v současné době nastaveny potřebné motivační nástroje v rámci svého systému, některé z nich však vykazují určité rezervy. Většina z nástrojů v organizaci vychází ze zákonné úpravy, především je dána zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. V něm zahrnutý systém odměňování v případě pevných i pohyblivých složek platu a určitých základních výhod pro příslušníky tak nedává přílišný prostor pro úpravu ke zlepšení motivačního efektu bez zásadních legislativních změn. Sama podstata nastavení motivačního systému v organizaci tak mimo zákonnou úpravu služebního zákona není žádným dalším formálním způsobem definována. Výčet nabízených zaměstnaneckých výhod, vyjma těch zákonných, je uveřejněn na interních intranetových stránkách a je v případě zájmu k dispozici každému policistovi. V oblasti hodnocení pracovního výkonu policistů je formálně interním aktem upraven postup na provádění „služebního hodnocení“, a jsou tedy informace o způsobu jeho provádění dostupné jak nadřízeným, kteří jej provádí, tak i řadových hodnoceným policistům. Dodržování správného postupu však nelze spolehlivě vynutit. V nezjištěné míře se tak tento nástroj nevyužívá takovým způsobem, aby plnil účel, pro něž byl jako nástroj motivace vytvořen. Oblast vzdělávání a profesního rozvoje se jeví jako funkční. Rozvíjení teoretických znalostí a praktických dovedností probíhá v průběhu celého služebního poměru policistů. Dle daných potřeb organizace policisté povinně prochází školeními na potřebné odborné znalosti, vztahující se k jejich zastávané pozici, a současně praktickými výcviky v podobě průběžné služební

přípravy. Nad rámec tohoto jsou ze strany organizace nabízeny kurzy, jejich absolvování je dobrovolné, je však ze strany organizace částečně řízené z pohledu účelnosti, především je částečně limitováno nezbytností zajištění výkonu služby.

Oblast vztahů na pracovišti, zahrnující vztahy mezi nadřízenými a podřízenými policisty, vztahy mezi kolegy v kolektivu i celkovou atmosféru vykazuje ze všech motivačních nástrojů nezávažnější problémy. Personální struktura je postavena na hierarchii nadřízenosti a podřízenosti. Atmosféra v rámci organizace jeví známky disharmonie v mezilidských vztazích. Je zde citelná propast mezi podřízenými a nadřízenými policisty, která se projevuje absencí vzájemného lidského respektu a porozumění. Je však patrná velká míra soudržnosti v pracovních skupinách – kolektivech.

Pro udržení funkčnosti komunikace v organizaci jsou nastaveny takové podmínky, které dávají prostor a možnosti k projevení osobního názoru každého policisty, a to jak na formální i neformální úrovni. Především je zde zaveden komunikační kanál nazvaný „na slovíčko“, kde je nejvyšší vedení organizačního článku otevřené vyslechnout i řadového policistu. Komunikace na pracovišti probíhá v rámci běžného pracovního kontaktu ve službě, při instruktážích na začátku služby, na takzvaných „dokladacích“ u vedoucího oddělení, dále na služebních poradách oddělení, videokonferenčních poradách, interní elektronickou poštou, komunikačními prostředky a aplikacemi, prostor pro komunikaci je otevřený.

Pracovní podmínky jsou vzhledem k různorodosti policejní činnosti rozdílné. Činnost je vykonávána jak v interiérových prostorech, tak v exteriéru. Úroveň, dostatečnost a nezbytná kompletnost veškerého materiálního vybavení je zajišťována ekonomickým odborem. Policisté mají vše, co je k jejich výkonu práce potřeba. Veškeré výstrojní součástky, vybavení i zázemí na pracovišti odpovídá předpisům z hlediska bezpečnosti a hygieny.

V rámci obsahu práce mají příslušníci formálně vymezenou náplň práce, vztaženou ke svému zařazení. Obsah práce je dán jednak zákonem o polici a dále interními akty, obsahující pokyny k veškeré policejní činnosti. Tím jsou

konkrétně a jasně vymezeny pravomoci a odpovědnosti. Rovněž je upravena odpovědnost za převzaté věci, za finanční prostředky a za svěřené hodnoty.

### **Závěr k dílčí výzkumné otázce č.2**

Druhá stanovená dílčí výzkumná otázka byla zaměřena na zjištění, jaké jsou potřeby policistů z hlediska jejich pracovní motivace. Potřebná data byla prostřednictvím zvolených metod výzkumu získávána od policistů z řadových

i manažerských pozic, kteří jsou zařazeni ve vybraném vyšším organizačním článku.

Z vyhodnocení druhé dílčí části vyplývá, že téměř všichni dotazovaní policisté shodně považují motivaci za důležitou pro jejich pracovní výkon. Jako nejúčinnější motivační faktor považují od nejdůležitějšího: vztahy na pracovišti, dále pracovní prostředí a fungující komunikaci, následně plat, výsluhu(rentu) a jistotu práce.

Hodnocení pracovního výkonu v praxi podle většiny neprobíhá buď vůbec, nebo probíhá pouze formálně 1 x za rok služebním hodnocením, avšak ne stanoveným postupem. Na některých z útvarů probíhá hodnocení průběžně, především ústně ze strany nadřízeného, nejvíce při dokladování výsledků činnosti jednotlivých policistů. Většině policistů není poskytována zřetelným způsobem zpětná vazba za jimi odvedenou práci, často úroveň svého výkonu pouze odhadují na základě nevědomých signálů ze strany vedení. Prostřednictvím služebních porad se dovídají spíše výsledky celého útvaru. Menší část policistů zpětnou vazbu ke svému výkonu dostává a to průběžně, ústně od vedoucích. Určitou formu zpětné vazby mají policisté možnost dostat ze statistik informačních systémů. Většina policistů považuje hodnocení jejich pracovního výkonu, za důležité a stávající způsob provádění hodnocení nejméně polovině z nich nevyhovuje. Rovněž je pro většinu policistů důležité i ohodnocení jejich práce, tedy uznání nebo pochvala, avšak jen menší části z nich se tohoto dostává, což jim nevyhovuje.

V oblasti odměňování je oblast platů upravena a svázána příslušnými zákonnými předpisy. Policisté v převážné míře považují odměňování za důležitý motivační faktor. Výše platu nevyhovuje nadpoloviční většině policistů, především těm na nižších pozicích, více spokojeni jsou policisté na vyšších pozicích. V případě pohyblivých složek platu převážné většině nevyhovuje jejich systém. Pohyblivá složka platu, kterou je zejména osobní ohodnocení, většině policistů nevyhovuje, pro její praktickou nepružnost, působí na většinu z nich demotivačně. Odměny a systém jejich udělování naprosté většině policistů nevyhovuje, z důvodu frekvence, ale především její výše, která je pro téměř všechny policisty citelně demotivační. V případě benefitů, tyto považuje většina policistů za důležité. Velké části z nich vyhovují výhody, plynoucí ze zákona o služebním poměru jako je renta po 15 letech služby, ozdravný pobyt, 6 týdnů dovolené a další. U druhé skupiny benefitů, neplynoucích ze zákona, ale nabízených ze strany nasmlouvaných subjektů, téměř většině policistům zcela nevyhovují, neboť ani v nejmenší míře neodpovídají jejich potřebám. Za důležité považují benefity i policisté z řad manažerských pozic, avšak rovněž připouští jejich nedostatečnost.

Oblast vzdělávání a profesního rozvoje je pro část policistů důležitým motivačním nástrojem. Nemalá část policistů nepovažuje rozvoj za důležitý pro jejich motivaci. Systém vzdělávání v organizaci je nastaven poměrně intenzivně, co se týká povinného i dobrovolného absolvování různých školení, kurzů a výcviků. Policisté zpravidla v průběhu své pracovní kariery prochází nepřetržitým zdokonalováním svých znalostí a praktických dovedností ve vztahu ke své pozici.

Kvalitní vztahy na pracovišti, dobrý pracovní kolektiv a funkční komunikace na pracovišti jsou pro všechny policisty jednou z nejdůležitějších podmínek, aby byli schopni svou činnost s uspokojením vykonávat. Je pro ně důležité být včas informováni o důležitých věcech a považují za důležité, aby byli vždy se svými názory ze strany nadřízených v případě jejich potřeby vyslyšeni. Velká část policistů pociťuje nezáměr ze strany vedení o jejich názory, vyslyšení sice probíhá, ale žádný efekt nepociťují. Shodně vidí

značnou míru důležitosti vztahů a komunikace i policisté z řad manažerských pozic.

V oblast pracovních podmínek považují policisté úroveň pracovního prostředí za důležitou, v převážné míře však dostačující v úrovni standardu. Je pro ně důležité, aby z materiálního vybavení měli pro svou práci vše, co potřebují, a zpravidla toto i mají. V rámci pracovních podmínek se mnoho policistů ze základních útvarů negativně vyjádřilo k jejich zatíženosti, z důvodu personální nedostatečnosti.

I náplň práce je pro téměř všechny policisty důležitá. Ve většině potřebují mít z práce pocit uspokojení. Převážná většina nevidí příliš velký prostor pro obohacování jejich práce. Ze strany organizace policisté necítí snahu jim práci obohatit, ačkoliv mnoho z nich se vyjádřilo ve smyslu, že by velmi uvítali obohacení ve formě ulevění od nadbytečných zatěžujících činností. Policejní činnosti jsou značně různorodé, dle náplně práce se i převážná většina policistů rozhoduje při možnosti volby svého pracovního zařazení. Policisté z manažerských pozic připouští vůli, ochotu a snahu respektovat zájem policistů o konkrétní zařazení a v mezích možnosti toto policistům umožňují.

### ***Závěr k dílčí výzkumné otázce č.3***

Cílem třetí výzkumné otázky bylo zjistit, jak policisté v analyzovaném organizačním článku hodnotí nastavení současného motivačního systému, s ohledem na jejich potřeby.

Převážná část respondentů hodnotí nastavení systému v organizaci jako nefunkční, nepocitují ze strany organizace žádné působení na jejich motivaci ve vztahu k jejich potřebám. Zástupci z řídicích pozic podporují tento postoj s tím, že vnímají pocity policistů, kterým chybí naplňování jejich potřeb. Nejvíce policistů, jejichž potřeby nejsou v největší míře naplňovány, vidí za základních útvarů, kde je nejvíce míst s nižším platovým zařazením. I na vyšších pozicích je velké množství policistů, kteří nejsou spokojeni pravděpodobně z důvodu nenaplňovaných potřeb, byť zřejmě prioritně z jiných.

## 5 ZÁVĚR

Tato práce měla v rámci hlavního výzkumného cíle nalézt odpověď na otázku, zda je motivační systém organizace nastaven tak, aby odpovídal potřebám policistů. Vybranou organizací je krajské ředitelství Policie České republiky, a jejími zaměstnanci jsou příslušníci bezpečnostního sboru Policie České republiky, tedy policisté. Do výzkumu nebyli z důvodu zcela odlišných podmínek zahrnuti civilní zaměstnanci. Aby bylo možné zodpovědět stanovenou hlavní výzkumnou otázku, byly formulovány další pomocné dílčí výzkumné otázky. První podotázka směřovala ke zjištění, jakým způsobem je nastaven motivační systém v organizaci. Druhou podotázkou bylo zjišťováno, jaké jsou potřeby policistů v oblasti motivace. Třetí podotázka měla zodpovědět, jak hodnotí policisté současné nastavení motivačního systému. Sběr dat byl realizován kombinací kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu. Pro účely výzkumu, ve vztahu k cílům výzkumu, byla stanovena hypotéza, která je formulována následovně: „*Většina policistů se domnívá, že motivační systém organizace neodpovídá jejich potřebám*“. Při sběru dat byly získávány informace od policistů na řadových služebních pozicích i od policistů na řídicích pozicích více úrovní v rámci hierarchie organizační struktury. Pro rozhovory byly vytvořeny soubory otázek, formulovaných samostatně pro řadové policisty, a samostatně pro policisty na manažerských pozicích.

Ze závěrů výzkumu k jednotlivým oblastem neúčinnějších motivačních nástrojů vyplývá, že organizace má v současné době nastaveny potřebné motivační nástroje v rámci svého systému, některé z nich však vykazují určité rezervy. Do většiny z oblastí motivačních nástrojů v organizaci zasahuje zákonná úprava, především jsou dány zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Sama podstata nastavení motivačního systému v organizaci tak mimo zákonnou úpravu služebního zákona není žádným dalším formálním způsobem definována.

V oblasti hodnocení policistů nelze jejich potřeby považovat za naplněné. Ačkoliv je formálně interními akty upraven postup při provádění

služebního hodnocení, jako nástroj motivace tento účel neplní, neboť ve velké míře není daný postup dodržován. Touto formou tedy policisté zpětnou vazbu ke svému pracovnímu výkonu nedostávají. Převážná část policistů ani prostřednictvím jiné formy hodnocení nedostává zpětnou vazbu, kvalitu své práce dovozují z chybějící reakce ze strany nadřízeného, avšak k úrovni kvality jejich výkonu informace takto nedostanou. Absence pozitivní zpětné vazby v podobě ohodnocení, uznání, pochvaly, ale i konstruktivní kritiky, většině policistů chybí. Mnozí pocítují hodnocení jako neobjektivní. Nemalé množství policistů je však hodnoceno neformálně svými nadřízenými, kteří jejich výkon průběžně hodnotí.

Odměňování je jedním z nejdůležitějších nástrojů motivace policistů v dané organizaci. Systém odměňování je vymezen zákonnou úpravou. Plat obsahuje pevnou složku, určenou tarifním tabulkovým systémem, a dále teoreticky pohyblivou složku platu, zahrnující osobní ohodnocení a zvláštní příplatky. Podmínky a způsob udělování složky osobního ohodnocení policistům nevyhovuje, především svou nepružností, ve vztahu k odvedenému pracovnímu výkonu. Výše této složky se jednotlivým policistům zpravidla dlouhodobě nemění, což policisty není motivující. Další složkou platu jejichž systém udělování je pro policisty dalším intenzivním demotivačním prvkem, jsou finanční odměny, jejichž obvyklá výše pro velké množství řadových policistů bývá dlouhodobě v extrémně nízké hodnotě. Vzhledem k zákonným limitům v případě pevných i pohyblivých složek platu, dalších odměn a určitých základních výhod pro příslušníky tak není otevírán přílišný prostor pro úpravu ke zlepšení motivačního efektu bez zásadních legislativních změn. Mezi další způsob odměňování je poskytování zaměstnaneckých výhod. Pro převážnou většinu policistů nejsou poskytovány benefity vyhovující, neboť neodráží jejich potřeby. Informace k poskytovaným benefitům, vyjma zákonem upravených, jsou pro policisty dostupné na interních intranetových stránkách, což však mnoho policistů v povědomí ani nemá. V oblasti odměňování, kterou policisté v převážně míře považují za velmi důležitý stimul, nejsou pro nadpoloviční většinu policistů jejich potřeby naplňovány.



Oblast vzdělávání a profesního rozvoje je v rámci organizace nastaven poměrně kvalitní vzdělávací systém, zahrnující kurzy, školení a výcviky. Policisté zpravidla v průběhu své pracovní kariery prochází nepřetržitým zdokonalováním svých znalostí a praktických dovedností ve vztahu ke své pozici. Orientace vzdělávání je dána potřebami z hlediska profesního zaměření. Policisté mají možnost v rámci zaměstnání získat vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání, což je mnohými považováno za významný benefit. Zájem o další rozvoj a vzdělávání není ze strany policistů příliš velký, přesto je nemalá skupina těch, pro které je další vzdělávání významným motivačním faktorem. Pro policisty, kteří mají potřebu se dále vzdělávat, je tato forma rozvoje přiměřeně dostupná. V této oblasti jsou tedy naplňovány potřeby menší vybrané části policistů.

Vztahy na pracovišti a kvalitní pracovní kolektiv hodnotí policisté jako nejučinnější faktor působící na jejich pracovní motivaci. Tato oblast však vykazuje ze všech motivačních nástrojů nezávažnější problémy. Atmosféra v rámci organizace jeví známky disharmonie v mezilidských vztazích, je zde citelná propast mezi podřízenými a nadřízenými policisty na více úrovních, která se projevuje absencí vzájemného lidského respektu a porozumění. Je však patrná uspokojivá míra soudržnosti v mnohých kolektivech na jednotlivých útvarech. Jednoznačně nejsou v této oblasti naplňovány potřeby převážné většiny policistů. V oblasti komunikace není potřeba policistů projevovat své názory zcela naplňována. Velká část policistů pociťuje nezájem ze strany vedení o jejich názory, vyslyšení sice probíhá, ale žádný efekt nepociťují. V této oblasti je kvalitně a dostatečně nastavena pouze fungující potřebná informovanost.

V oblasti pracovních podmínek je úroveň, dostatečnost a nezbytná kompletnost veškerého materiálního vybavení v uspokojivé míře zajišťována ekonomickým odborem. Nároky většiny policistů jsou přiměřené. Převážná většina policistů má vše, co je k jejich výkonu práce potřeba. Potřeby v této oblasti jsou ve velké míře naplňovány.

I náplň práce je pro téměř všechny policisty důležitým motivačním faktorem. Ačkoliv obsah práce je dán ze zákona specifickými policejními

činnostmi stanovenými pro danou pozici, jde zpravidla o práci různorodou i v rámci jedné pozice, což policistům vyhovuje. Pro většinu policistů je důležité, aby je práce naplňovala, aby v jejím obsahu viděli smysl, a aby je uspokojovala. Podle náplně práce se i převážná většina policistů rozhoduje při možnosti volby svého pracovního zařazení, což je organizací v mezích možností umožňováno. Pro výrazné obohacování práce většina prostor nevidí a ze strany organizace to převážně ani neočekávají. S obsahem práce však úzce souvisí i její rozsah, což v případě neúnosného přetížení, může mít negativní vliv na spokojenost a u některých policistů se to již objevuje. Velké množství policistů má výhrady zejména k úkolům administrativního charakteru, kterou shodně vnímají jako nadměrnou či přebujelou. Potřeby v této oblasti jsou nejméně z poloviny naplňovány.

Z dílčích závěrů výzkumu že převážná část (86%) respondentů hodnotí nastavení systému v organizaci jako nefunkční, nepocitují ze strany organizace žádné působení na jejich motivaci ve vztahu k jejich potřebám. Zbylá část policistů se k otázce nevyjádřila, téměř nikdo se nehodnotil motivační systém pozitivně. Mezi nejméně účinné nástroje motivace je nutno řadit oblast hodnocení, odměňování a vztahy na pracovišti. Částečné rezervy jsou i v oblasti i obsahu práce.

## 5.1 Ověření hypotéz

Výzkum byl veden ke zjištění informací o aktuálním nastavení motivačního systému, a jaké jsou hlavní faktory, které působí na motivaci policistů. Na základě závěrů výzkumu lze potvrdit či vyvrátit stanovenou hypotézu. Pro účely výzkumu, ve vztahu k cílům výzkumu, byla formulována hypotéza:

*„Většina policistů se domnívá, že motivační systém organizace neodpovídá jejich potřebám“.*

Na základě výsledků výzkumu provedeném kombinací kvalitativní a kvantitativní metody za pomoci výzkumných otázek, lze dovodit, že většina

policistů hodnotí současný motivační systém tak, že neodpovídá jejich potřebám. Vzhledem k výsledku je možné stanovenou hypotézu potvrdit.

## 5.2 Návrhy a doporučení

Ze závěrů provedeného výzkumu, jehož cílem bylo analyzovat motivační systém ve vybrané organizaci – v jednom z vyšších organizačních článků Policie České republiky, vyplynuly rezervy v několika oblastech motivačního systému. Následně mohu v daných problémových oblastech nastínit směr, kterým je možné působit tak, aby nástroje pracovní motivace více odpovídaly potřebám zaměstnanců – policistů.

### Hodnocení policistů

Mělo by být prováděno služební hodnocení tak, jak ukládá příslušný interní akt, s dodržováním stanoveného postupu. Tato forma hodnocení je sice formální, přesto je jako nástroj řízení výkonu velmi účinně umožňuje pozitivním způsobem působit na jednu z nejvýznamnějších potřeb policistů, což je potřeba hodnocení odvedené práce. Velmi dobře funguje jako zpětná vazba, kterou policisté očekávají, a které se jim ve značné míře nedostává. Za předpokladu zapojení sebehodnocení lze v rámci hodnotícího rozhovoru oboustrannou komunikací dospět k vzájemnému pochopení a respektu, a tím ke zlepšení vztahů na pracovišti, což vede i k celkové spokojenosti pracovníka. Rovněž je vhodné zintenzivnit hodnocení v podceňované neformální formě, průběžným verbálním zhodnocením výsledků či kvality pracovního výkonu. Pochvala, uznání i konstruktivní kritika vedou ke zlepšení kvality pracovní činnosti. Jde o jednu z nejdůležitějších potřeb člověka, o jejíž naplnění a uspokojování usiluje.

### Odměňování

Tato oblast je rovněž jedním z nejúčinnějších motivačních faktorů. Navýšení základních tarifů a dalších složek platu jistě vyžaduje změny

rozsáhlejší povahy, což neznamená, že není na místě tuto potřebu policistů zmínit. Dále je pro pracovníky důležitý jeden aspekt, který je zcela v kompetenci nadřízených, a to je spravedlivé rozdělování. Nemůže pracovníka více demotivovat, než když pocítí neobjektivní ohodnocení jeho vynakládaného pracovního úsilí, když jsou tak nedoceňovány a znevažovány výsledky jeho práce. Zaměřit se na objektivnost hodnocení výkonu, za něj může být poskytována finanční odměna. Určitý prostor pro vliv zaměstnavatele otevírá oblast benefitů, které v současné době ve značné míře, neodpovídají potřebám policistů. Ke zlepšení by jistě vedl průzkum ke zjištění, jaké jsou v tomto směru jejich potřeby, případně o jaké výhody by policisté měli skutečný zájem. Pro příklad nejčastěji v rámci výzkumu uváděli, bytové potřeby, zřízení školky a jeslí, MultiSport karta, parkovací karty, a další.

### **Vztahy na pracovišti**

Nejúčinnějším nástrojem motivace pro policisty je oblast vztahů na pracovišti. Vzhledem k výsledku výzkumu, kterým byla potvrzena existující hluboká propast ve vztazích mezi nadřízenými a podřízenými by významně pomohlo nadále nepodceňovat tento problém. Jak i závěry ukazují, nástroj v oblasti odměňování, u kterého lze zavádět zásadní změny jen velmi obtížně, a nástroj v oblasti vztahů má stejnou motivační intenzitu. Zde není třeba hledat žádné nová řešení. Jednoduše doporučuji u příslušníků manažerských pozic všech úrovní organizační struktury zintenzivnit rozvoj v oblasti managementu se zaměřením na manažerské dovednosti.

### **Obsah práce**

Náplň práce je pro policisty jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících nejen jejich výkon, ale především jejich spokojenost. Policisté si svou profesi vybrali z důvodu specifické povahy policejní činnosti, v rámci které se mohou realizovat. V této oblasti by došlo k významnému zlepšení, pokud by se výrazně snížil objem administrativních úkolů, které neúměrně zatěžují. Rovněž i pokud by v maximální míře byla administrativa zjednodušena.



## 6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

ADAIR, J.E. *Efektivní motivace* Praha: Alfa Publishing 2004

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

ARMSTRONG Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3*

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil ŠIKÝŘ, Martin. Praha: Grada Publishing, 2015, ISBN 978-80-247-5258-7*

Armstrong, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management. 4th ed. London: Kogan Page, 2016, ISBN 9780749478155*

ARNOLD, J. a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007*

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-5*

BLAŽEK, Ladislav, *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada Publishing 2011. ISBN 978-80-247-3275-6*

DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde 2005*

BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ Eva a NOVÝ Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. str.269. ISBN 9788072612390.*

BĚLOHLÁVEK, František, *Organizační chování. Olomouc: Rubico s.r.o. 1996. ISBN 8-85839-09-1*

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi – testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 2. vydání Praha: Computer Press. 2000*

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada. 2011*

- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2014
- JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press 2012, ISBN 978-80-7261-239-0
- JEDINÁK Petr, *Hodnocení pracovního výkonu II*, Praha: PAČR 2016, ISBN978-80-7251-459-5
- KLEIBL, Jiří a kol. *Personální řízení 2*, Praha: VŠE v Praze Oeconomica, 2005, ISBN 80-245-0960-1
- KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 4.rozš. vyd., Praha: Management Press 2007, ISBN 978-80-7261-168-3,
- KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 5.rozš. vyd., Praha: Management Press 2015, ISBN 978-80-7261-288-8
- KVASNIČKOVÁ, Irena. a M. BERKA. *Pracovní motivace v kostce*. 1. vyd. České Budějovice: Nová forma. 2010
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované. Vydání. Praha: Grada, 2015, Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2
- MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kolektiv, *Management*, Plzeň: Aleš Čeněk 2009, ISBN 978-80-7380-230-1
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1992
- NAKONEČNÝ, Milan, *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada 2005. ISBN 978-80-247-0577-4
- NAKONEČNÝ, Milan, *Sociální psychologie*, 2.rozš. a přeprac.vyd. Praha: Academia 2009. ISBN 978-80-200-1679-9
- PALÁN, Zdeněk, *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*, Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, Jiří, *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*: 3 rozš. vyd. Praha : Grada, 2015. ISBN 9788024755151.

PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. 2002

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné. vydání. Praha: Grada, 2016, Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2023. ISBN 80-246-0448-5

TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Poweprint, 2010, ISBN 978-80-87415-05-4.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3

VEBER, Jaromír a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press 2006, ISBN 80-7261-029-5

WAGNEROVÁ, Irena, *Řízení výkonnosti*, Copyright, Brno 2005, IBSN 80-903516-5-4

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, str.14. Vedení lidí v praxi ISBN 978-80-247-2361-7

### **Internetové zdroje:**

Books, In: publi.cz [online], [cit. 03.03.2019]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/339/03.html>

Dedukce (Deduction). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 02.08.2016 [cit. 03.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dedukce>



HLUŠIČKA, Petr. *Motivace zaměstnanců*. [online]. Copyright Oc 2019 Firemní sociolog, [cit. 12.11.2023]. Dostupné z: <https://www.firemni-cociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/142-motivace-zamestnancu>

KALINA, Aleš. *Motivace*. [online]. 2000 [cit. 01.02.2024]. Dostupné z: <https://ales-kalina.cz/blog/motivace/>

Assessment Centrum (AC). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 22.06.2016 [cit. 01.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/assessment-centrum-ac>

### **Právní normy:**

Zákon č.361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*, ve znění pozdějších změn a doplňků

Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*, ve znění pozdějších změn a doplňků

Nařízení vlády č. 104/2005 Sb., *kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech*, ve znění pozdějších předpisů.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, *k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky*

Kolektivní smlouva uveřejněná ve Sbírce interních aktů řízení Policejního prezidia České republiky částka 188/2009

Kolektivní dohoda uveřejněná ve Sbírce interních aktů řízení Policejního prezidia České republiky částka 52/2012.

## **Seznam použitých obrázků**

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb..... 13

Obrázek 2 – druhy motivace ..... 22

Obrázek 3 - schéma řízení pracovního výkonu ..... 35

Obrázek 4 - schéma cyklu pracovního výkonu.....	36
Obrázek 5 - schéma personální struktury organizace .....	44
Obrázek 6 - schéma koncepce procesu řízení výkonu příslušníků Policie ČR .....	46

### **Zdroje obrázků:**

Obrázek 2 – HLUŠIČKA, Petr. *Motivace zaměstnanců*. [online]. Copyright Oc 2019 Firemní sociolog, [cit. 12.11.2023]. Dostupné z: <https://www.firemni-cociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/142-motivace-zamestnancu>

Obrázek 3 a 4 – vlastní úprava zdroje: KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 4.rozš. vyd., Praha: Manadement Press 2007, ISBN 978-80-7261-168-3, str. 204

Obrázek 6 – vlastní úprava zdroje: JEDINÁK Petr, *Hodnocení pracovního výkonu II*, Praha: PAČR 2016, ISBN978-80-7251-459-5, str.113

## **Seznam použitých grafů**

Graf 1 - rozdělení podle věku (vlastní zpracování, zdroj informací: výzkumné šetření).....	63
Graf 2 - délka služebního poměru (vlastní zpracování, zdroj informací: výzkumné šetření).....	64
Graf 3 - význam pracovní motivace.....	75
Graf 4 - spokojenost se způsobem hodnocení výkonu.....	77
Graf 5 - spokojenost se mzdou .....	78
Graf 6 - spokojenost se služebním zařazením .....	86
Graf 7 – hodnocení stimulačních faktorů.....	88
Graf 8 - pocit dostatečné motivace.....	91

## Seznam použitých tabulek

Tabulka 1 - rozdělení podle věku .....	62
Tabulka 2 - struktura dosaženého služebního zařazení .....	64
Tabulka 3 - délka služebního poměru .....	64
Tabulka 4 - význam pracovní motivace .....	75
Tabulka 5 – spokojenost se způsobem hodnocení výkonu .....	77
Tabulka 6 - spokojenost se mzdou.....	78

## Seznam příloh

Příloha 1 – formulář - Záznam o významné události

Příloha 2 – formulář sebehodnocení

Příloha 3 – formulář k průběžnému hodnocení

Příloha 4 – formulář ke služebnímu hodnocení

Zdroj k přílohám 1 – 4: Závazný pokyn policejního prezidenta č. 5/2010, přílohy závaznému pokynu *k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky*

Příloha 5 – formulář k dotazníkovému šetření

Příloha 5 – otázky k polostrukturovanému rozhovoru s policisty na manažerských pozicích

Příloha 7 – otázky k polostrukturovanému rozhovoru s řadovými policisty

## 7 PŘÍLOHY

# Příloha 1

ZPPP č. 5/2010

Strana 2

3. Příloha č. 2 zní:  
„Příloha č. 2 k ZPPP č. 79/2009

## ZÁZNAM VÝZNAMNÉ UDÁLOSTI

- |   |
|---|
| <p><sup>*)</sup>1. Významně úspěšné zvládnutí situace, opakovaný či po určitou dobu trvající pozitivní styl jednání hodnoceného.</p>  |
| <p><sup>*)</sup>2. Výrazně neúspěšné zvládnutí situace, opakovaný či po určitou dobu trvající negativní styl jednání hodnoceného.</p> |

**Hodnocený:** .....

**OEČ:** .....

*Stručný popis události:*

*Vyjádření hodnoceného:*

*Uložené úkoly s termínem splnění:                      Návrh na kázeňskou odměnu/trest:<sup>\*)</sup>*  
*(v případě, že zaznamenaná událost zakládá důvod)*

**V** ..... **dne** .....

.....  
**podpis hodnoceného**

.....  
**jméno přímého nadřízeného/hodnotitele<sup>\*)</sup>**

.....  
**podpis přímého nadřízeného/hodnotitele<sup>\*)</sup>**

<sup>\*)</sup> Nehodící se škrtněte“.

## Příloha 2

4. Příloha č. 3 zní:  
„Příloha č. 3 k ZPPP č. 79/2009

### SEBEHODNOCENÍ POLICISTY Záznamový arch pro sebehodnocení – vyplňuje hodnocený

K č. j.:\*)

Hodnocený: .....

OEČ: .....

Stručné písemné hodnocení včetně  
uložených úkolů s termínem splnění

Bodové ohodnocení  
oblastí

1. sebezdvělávání ..... ( )
2. organizační schopnosti ..... ( )
3. odbornost ..... ( )
4. řízení ..... ( )
5. reprezentace policie ..... ( )
6. odolnost vůči zátěži ..... ( )
7. služební příprava ..... ( )
8. odpovědnost za majetek policie ..... ( )
9. odpovědnost za vykonanou službu ..... ( )
10. ochota a iniciativa ..... ( )
11. schopnost týmové služby ..... ( )
12. komunikace ..... ( )
13. schopnost rozhodování ..... ( )

- 14. sebevládání .....( )
- 15. schopnost získat autoritu .....( )
- 16. respekt vůči nadřízeným .....( )
- 17. splnění úkolů stanovených posledním služebním hodnocením .....( )
- 18. administrativní dovednosti .....( )

V ..... dne .....

.....  
**podpis hodnoceného**

\*) Nevypíňuje se u průběžného hodnocení.

## Příloha 3

ZPPP č. 5/2010

Strana 6

6. Příloha č. 6 zní:

„Příloha č. 6 k ZPPP č. 79/2009

### SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ

Č. j.:

Hodnocené období od:

do:

Hodnocený .....

OEČ .....

Služebně zařazen jako .....

Služební místo .....

**HODNOCENÍ OBLASTÍ** (nadstandardní či podstandardní výkon služby v dané oblasti zaznamenaný na bodovém ohodnocení oblastí vyjádřete slovně a dokumentujte argumenty)

1. sebevzdělávání	1 3 5
2. organizační schopnosti	1 2 3 4 5
3. odbornost	1 2 3 4 5
4. řízení	1 2 3 4 5
Poznámka: Vyplňuje se pouze u vedoucích policistů.	
5. reprezentace policie	1 2 3 4 5
6. odolnost vůči zátěži	1 2 3 4 5



<b>7. služební příprava</b>	<b>1 3 5</b>
Poznámka: Hodnocení se neprovádí u policistů, kteří jsou osvobozeni od služební přípravy.	
<b>8. odpovědnost za majetek státu svěřený policii</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
Poznámka: vyplňuje se pouze u policistů, kteří mají podle funkční náplně odpovědnost za hospodaření s materiálem a rozpočtovými prostředky.	
<b>9. odpovědnost za vykonanou službu</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>10. ochota a iniciativa</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>11. schopnost týmové služby</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>12. komunikace</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>13. schopnost rozhodování</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>14. sebeovládání</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>15. schopnost získat autoritu</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>16. respekt vůči nadřízeným</b>	<b>1 2 3 4 5</b>

17. splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením	1 3 5
18. administrativní dovednosti	1 2 3 4 5

**Zařazení do závěrů služebního hodnocení:****a) pásmo standardu, vyjádřené bodem 3**

konstatuje skutečnost, že hodnocený podává výkon služby, který vyžaduje stanovený standard pro služební místo, na kterém je zařazen,

**b) pásma nadstandardu, vyjádřená body 1 a 2**

**bod 2** konstatuje skutečnost, že hodnocený podává lepší výkon služby, než vyžaduje standard služebního místa, na kterém je zařazen,

**bod 1** konstatuje skutečnost, že hodnocený má vynikající výsledky a výrazně přesahuje požadavky standardu služebního místa, na kterém je zařazen,

**c) pásma podstandardu, vyjádřená body 4 a 5**

**bod 4** konstatuje skutečnost, že hodnocený mírně nesplňuje požadované standardy služebního místa, na kterém je zařazen; pro hodnotitele je pak prvořadým úkolem stanovit taková opatření, která hodnoceného přivedou ke standardnímu výkonu služby,

**bod 5** konstatuje skutečnost, že hodnocený vykonává službu neuspokojivě pod rámeček standardů; pro hodnotitele je pak prvořadým úkolem stanovit taková opatření, která hodnoceného přivedou ke standardnímu výkonu služby.

## ZÁVĚR SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

Hodnocený .....

OEČ: .....

*Označte celkový výsledek*

<b>1</b> dosahuje vynikajících výsledků	<b>2</b> dosahuje velmi dobrých výsledků	<b>3</b> dosahuje dobrých výsledků	<b>4</b> dosahuje dobrých výsledků s výhradami	<b>5</b> dosahuje neuspokojivých výsledků
--	---	---	--	--

**Poučení:**

*V případě, že hodnocený s obsahem nebo závěrem služebního hodnocení nesouhlasí, má právo podat proti nim písemné námítky vedoucímu hodnotiteli do 15 dnů ode dne jeho obdržení. Námítky budou projednány ve stanovené poradní komisi. Vedoucí hodnotitele námítkám vyhoví a služební hodnocení změní nebo námítky zamítne a služební hodnocení potvrdí do 30 dnů ode dne jejich podání.*

V ..... dne .....

.....  
hodnotitel/hodnocením pověřený policista<sup>\*)</sup>  
(služební hodnost, titul, jméno a příjmení)

.....  
podpis hodnoceného

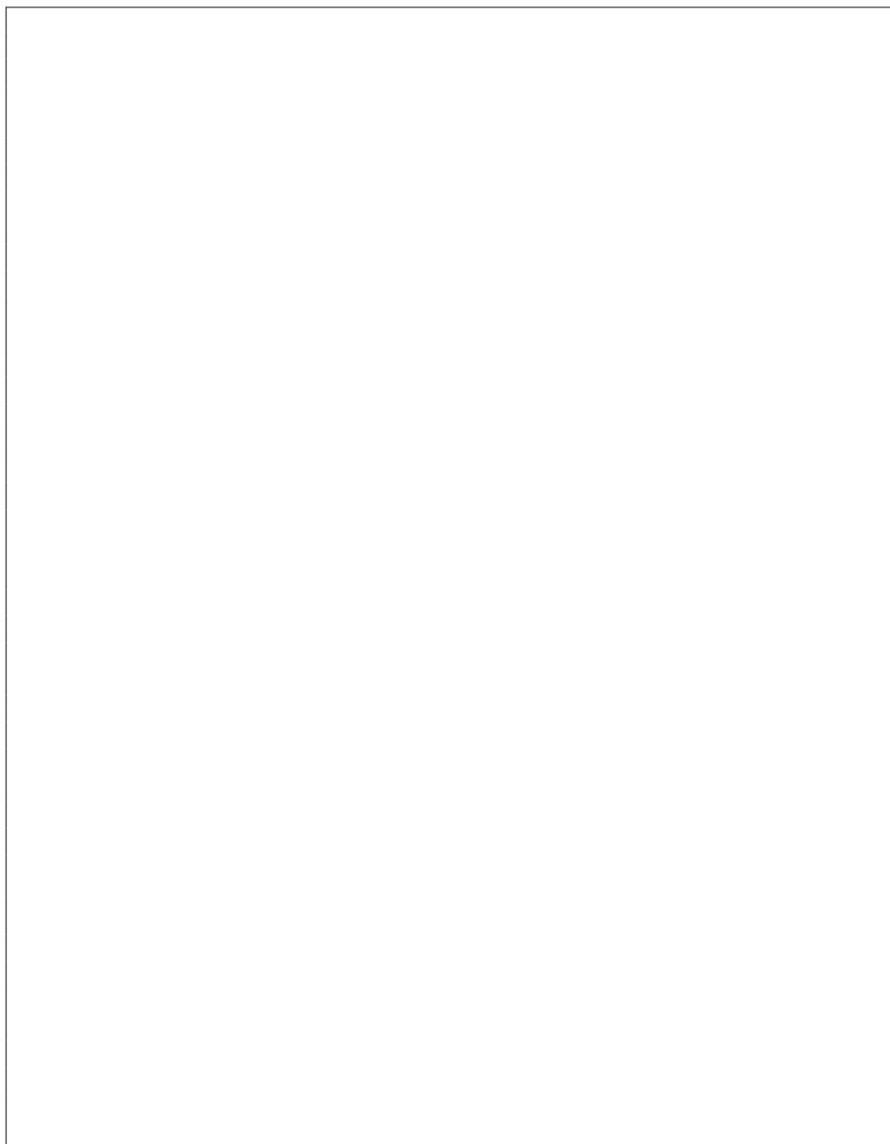
.....  
podpis hodnotitele/hodnocením pověřeného policisty<sup>k)</sup>

**Hodnocení převzal dne:**

\*) Nehodící-se škrtněte

\*\*) U hodnocení pověřeným policistou uveďte ke jménu i číslo jednacím pověření

**ÚKOLY PRO DALŠÍ ODBORNÝ ROZVOJ POLICISTY**



“

## Příloha 5

### Dotazníkové šetření

Dobrý den,

studuji 2. ročník Policejní akademie ČR v Praze, na fakultě bezpečnostně právní. Tento dotazník jsem připravila pro účely diplomové práce, ve které se zabývám analýzou motivačního systému v organizaci. Práce zahrnuje mimo teoretických východisek i praktickou část, která spočívá v analýze systému motivování policistů na vybraném (individuálně nekonkretizovaném) vyšším organizačním článku. Chtěla bych vás touto formou požádat o pomoc při vyplňování dotazníku. Zároveň bych vás chtěla ubezpečit, že dotazník je anonymní a jeho výstupy vč. vyhodnocení budou sloužit výhradně pro diplomovou práci.

Předem velmi děkuji za vyplnění

*Bc. Andrea Černá*

#### Otázky:

##### 1) Jaký je Váš věk?

- 18 – 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 – a více

##### 2) Jaké je Vaše služební zařazení (pozice)?(např. OOP-zpracovatel, OOP-4.TT, ZVOOP, VOOP, SDN SKPV-operativa, OCP, apod.)

- .....

##### 3) Jakou dobu v organizaci pracujete?

- 1 – 3
- 4 – 8
- 9 – 14
- 15 – 25
- 26 a více

##### 4) Je podle Vás motivace v pracovním procesu důležitá?

- rozhodně ano
- spíše ano
- napůl
- spíše ne
- rozhodně ne

jiné/doplňující sdělení.....

**5) Jste spokojený/spokojená se mzdou, kterou dostáváte za odvedenou práci? Myslíte si, že je adekvátní?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- napůl
- spíše ne
- rozhodně ne

jiné/doplňující sdělení.....

.....

**6) Jsou pro Vás důležité benefity, které Vám zaměstnavatel poskytuje, a vyhovují Vám?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- napůl
- spíše ne
- rozhodně ne

jiné/doplňující sdělení.....

.....

**7) Které z poskytovaných benefitů nejvíce oceňujete? (možnost více odpovědí)**

- .....
- .....
- .....

**8) Jste spokojen/ spokojena se svou prací, zařazením, pracovní náplní? rozhodně ano**

- spíše ano
- napůl
- spíše ne
- rozhodně ne

jiné/doplňující sdělení.....

.....

**9) V jaké míře ovlivňují Vaši motivaci následující faktory? (0-nevím, 1-rozhodně ano, 2-spíše ano, 3- napůl, 4-spíše ne, 5-rozhodně ne)**

- Plat -
- Benefity, odměny -
- Výsluha -
- Jistota práce, pracovní pozice -
- Rozvoj, zvyšování kvalifikace a vzdělávání -
- Pochvala uznání nadřízeného nebo kolegů (hodnocení nadřízeného) -
- Náplň práce, pestrost -

- Fungující komunikace na pracovišti -
- Možnost seberealizace, pocit uspokojení či naplnění -
- Karierní růst -
- Pracovní úspěchy -
- Pracovní prostředí -
- Pracovní kolektiv, vztahy na pracovišti -
- Prestiž povolání -
- Uznání okolí (veřejnosti) -
- Jiné .....

10) Myslíte si, že organizace má snahu Vás nějakým způsobem motivovat?

- spíše ano
- napůl
- spíše ne
- rozhodně ne

jiné/doplňující sdělení.....  
 .....

11) Myslíte si, že současný motivační systém odpovídá Vaším potřebám? Naplňuje Vaše potřeby? Cítíte se být dostatečně motivován / motivována?

- spíše ano
- napůl
- spíše ne
- rozhodně ne

jiné/doplňující sdělení.....  
 .....

12) Co je pro Vás v práci největší motivací?

- .....
- .....
- .....

13) Co Vás v práci nejvíce demotivuje?

- .....
- .....
- .....

14) Je něco, co byste na současném motivačním systému změnil/změnila? (Máte nějaký návrh na zlepšení, změnu, případně byste něco chtěl/ chtěla zrušit nebo naopak zavést. Pokud ano, co?)

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

## **Příloha 6 – Otázky pro polostrukturovaný rozhovor s příslušníky působícími na manažerských funkcích organizace**

### ***Identifikace respondenta***

1. Jaký je Vaše věk?
2. Jaké je Vaše služební zařazení?
3. Jakou dobu v organizaci působíte?

### ***První dílčí výzkumná otázka – Nastavení motivačního systému***

4. Jakým způsobem je ve společnosti definovaný motivační systém?
5. Je motivační systém aplikován na všechny zaměstnance? Ano/ne? Jak? Pokud ne, proč?
6. Jakým způsobem v organizaci probíhá hodnocení zaměstnanců za odvedenou práci?
7. Jakým způsobem je zaměstnancům poskytována zpětná vazba za odvedenou práci?
8. Jakým způsobem je nastaven systém odměňování zaměstnanců?
9. Jaké zaměstnanecké benefity organizace svým zaměstnancům poskytuje?
10. Mají zaměstnanci možnost získat jinou formu ocenění za odvedenou práci? Například uznání nebo pochvalu?
11. Jakým způsobem probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců? Jaká školení nebo kurzy organizace poskytuje?
12. Jakým způsobem organizace podporuje pozitivní atmosféru a vztahy na pracovišti?
13. Jakým způsobem jsou zajišťovány materiální a pracovní podmínky na pracovišti? Mají zaměstnanci pro svou práci vše, co potřebují?
14. Jakým způsobem probíhá komunikace v organizaci? Jsou zaměstnanci o změnách ve společnosti informováni dostatečně a včas?
15. Jakým způsobem mohou zaměstnanci vyjadřovat svůj názor, připomínky, případně nesouhlas?
16. Mají zaměstnanci přesně stanoveny pravomoci a odpovědnosti v rámci své práce?
17. Snaží se organizace nějakým způsobem obohatit obsah práce zaměstnance tak, aby pro něj byla větší výzvou, popřípadě přinášela větší uspokojení (pocity radosti, úspěchu)?

### ***Druhá dílčí výzkumná otázka – potřeby zaměstnanců***

18. Myslíte si, že je motivace v pracovním procesu důležitá? Ano/ne, proč?



19. Pokládáte za důležité, aby zaměstnanci dostávali od svého vedoucího či nadřízeného ohodnocení za odvedenou práci? Ano/ne, proč?
20. Myslíte si, že současný způsob hodnocení zaměstnanců je vyhovující? Ano/ne, proč?
21. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni se mzdou, kterou dostávají za odvedenou práci? (Možno hodnotit i jednotlivé složky). Je podle Vás adekvátní? Ano/ne, proč?
22. Považujete benefity, které organizace poskytuje svým zaměstnancům za důležité a dostatečné? Ano/ne, proč?
23. Myslíte si, že je pro zaměstnance důležité uznání od jeho nadřízeného nebo kolegů? Ano/ne, proč?
24. Myslíte si, že je pro zaměstnance důležité další vzdělání a rozvoj v práci?
25. Myslíte si, že jsou pro zaměstnance důležité dobré vztahy na pracovišti? Ano/ne, proč?
26. Myslíte si, že je pro zaměstnance důležité jejich pracovní prostředí? Ano/ne, proč?
27. Myslíte si, že je pro zaměstnance důležité, aby jim byly včas komunikovány požadavky, případně změny, které ovlivňují jejich práci? Ano/ne, proč?
28. Myslíte si, že je pro zaměstnance důležité, aby mohli bez obav vyjadřovat svůj názor, ať už jde o souhlas nebo nesouhlas? Ano/ne, proč?
29. Myslíte si, že je pro zaměstnance důležitá pracovní náplň? Ano/ne, proč?
30. Myslíte si, že je pro zaměstnance důležitý pocit uspokojení z práce? Ano/ne, proč?
31. Je pro Vás osobně důležité, abyste z práce měl/a pocit uspokojení? Ano/ne, proč?
32. Ovlivňují Vaši motivaci následující faktory? (rozhodně ano – 1; spíše ano – 2; nevím – 3; spíše ne – 4; rozhodně ne – 5)
  - Plat -
  - Benefity, odměny -
  - Výsluha -
  - Jistota práce, pracovní pozice -
  - Rozvoj, zvyšování kvalifikace a vzdělávání -
  - Pochvala uznání nadřízeného nebo kolegů (hodnocení nadřízeného) - 1
  - Náplň práce, pestrost -
  - Fungující komunikace na pracovišti -
  - Možnost seberealizace -
  - Možnost vyjádřit svůj názor a jeho respektování -
  - Karierní růst -
  - Pracovní úspěchy -
  - Pracovní prostředí -
  - Pracovní kolektiv, vztahy na pracovišti -
  - Prestiž povolání -
  - Uznání okolí (veřejnosti) -

- Jiné .....

**33.** Které z nástrojů motivace jsou podle Vás nejvíce účinné pro podporu motivace Vámi podřízených zaměstnanců?

**34.** Které z nástrojů motivace jsou podle Vás nejméně účinné pro podporu motivace Vámi podřízených zaměstnanců?

*Třetí dílčí výzkumná otázka – Hodnocení nastavení motivačního systému vzhledem k potřebám zaměstnanců*

**35.** Myslíte si, že současný motivační systém naplňuje potřeby zaměstnanců? Jsou Vámi podřízení zaměstnanci dostatečně motivováni? Ano/ne, proč?

**36.** Co si myslíte, že je pro Váš podřízené zaměstnance největší motivací?

**37.** Co je pro Vás osobně v práci největší motivací?

**38.** Co je pro Vás osobně v práci nejvíce demotivuje?

**39.** Je něco, co byste na současném motivačním systému změnil/a? (Máte nějaký návrh na zlepšení, změnu, případně byste něco chtěl/a zrušit nebo naopak zavést. Pokud ano, co?)

**40.** Je něco, co nebylo zmíněno a chtěl/a byste se k tomu vyjádřit?

## **Příloha 7 – Otázky pro polostrukturovaný rozhovor s řadovými příslušníky v organizaci**

1. Jaký je Váš věk?
2. Jaké je vaše služební zařazení?
3. Jak dlouho pracujete v organizaci?

### *První dílčí výzkumná otázka – Nastavení motivačního systému*

4. Jakým způsobem je v organizaci definovaný motivační systém?
5. Jakým způsobem v organizaci probíhá hodnocení Vašeho pracovního výkonu?
6. Jakým způsobem je Vám poskytována zpětná vazba za Vámi odvedenou práci?
7. Jakým způsobem jste odměňován/a za Vámi odvedenou práci?
8. Jaké zaměstnanecké benefity organizace svým zaměstnancům poskytuje?
9. Máte možnost získat jinou formu ocenění za odvedenou práci? Například uznání nebo pochvalu?
10. Poskytuje Vám zaměstnavatel možnost vzdělávat se a profesionálně se rozvíjet?
11. Jakým způsobem organizace podporuje pozitivní atmosféru a vztahy na pracovišti?
12. Jakým způsobem jsou zajišťovány materiální a pracovní podmínky na pracovišti? Máte pro svou práci vše, co potřebujete?
13. Jakým způsobem probíhá komunikace v organizaci? Dostáváte všechny potřebné informace od svých nadřízených a včas?
14. Jakým způsobem můžete vyjadřovat svůj názor, připomínky, případně nesouhlas?
15. Máte v rámci Vaší práce stanoveny pravomoci a odpovědnosti?
16. Snaží se organizace nějakým způsobem obohatit obsah Vaší práce tak, aby pro Vás byla větší výzvou, popřípadě Vám přinášela větší uspokojení (pocity radosti, úspěchu)?

### *Druhá dílčí výzkumná otázka – potřeby zaměstnanců*

17. Je podle Vás motivace v pracovním procesu důležitá? Ano/ne, proč?
18. Je pro Vás důležité ohodnocení Vámi odvedené práce Vaším nadřízeným? Ano/ne, proč?
19. Vyhovuje Vám současný způsob hodnocení Vámi odvedené práce? Ano/ne, proč?
20. Jste spokojený/spokojená se mzdou, kterou dostáváte za odvedenou práci? (Možno hodnotit i jednotlivé složky). Myslíte si, že je adekvátní? Ano/ne, proč?
21. Jsou pro Vás důležité benefity, které zaměstnavatel poskytuje, a vyhovují Vám? Ano/ne, proč?
22. Které z poskytovaných benefitů nejvíce oceňujete?
23. Je pro Vás důležité uznání od Vašeho nadřízeného nebo kolegů? Ano/ne, proč?
24. Co je pro Vás důležité z hlediska Vašeho vzdělání a rozvoje v práci?
25. Jsou pro Vás důležité dobré vztahy na pracovišti? Ano/ne, proč?

26. Je pro Vás důležité pracovní prostředí? Ano/ne, proč?
27. Je pro Vás důležité, aby Vám zaměstnavatel včas komunikoval požadavky, případně změny, které ovlivňují Vaši práci? Ano/ne, proč?
28. Je pro Vás důležité vyjádřit svůj názor, ať už jde o souhlas nebo nesouhlas? Ano/ne, proč?
29. Jste spokojen(a) se svou prací, zařazením, pracovní náplní? Ano/ne, proč?
30. Je pro Vás důležité, abyste z práce měl/a pocit uspokojení, aby Vás práce naplňovala? Ano/ne, proč?
31. Ovlivňují Vaši motivaci následující faktory? (rozhodně ano – 1; spíše ano – 2; nevím – 3; spíše ne – 4; rozhodně ne – 5)
- Plat -
  - Benefity, odměny -
  - Výsluha -
  - Jistota práce, pracovní pozice -
  - Rozvoj, zvyšování kvalifikace a vzdělávání -
  - Pochvala uznání nadřízeného nebo kolegů (hodnocení nadřízeného) -
  - Náplň práce, pestrost -
  - Fungující komunikace na pracovišti -
  - Možnost seberealizace -
  - Možnost vyjádřit svůj názor a jeho respektování -
  - Karierní růst -
  - Pracovní úspěchy -
  - Pracovní prostředí -
  - Pracovní kolektiv, vztahy na pracovišti -
  - Prestiž povolání -
  - Uznání okolí (veřejnosti) -
  - Jiné .....

*Třetí dílčí výzkumná otázka – Hodnocení nastavení motivačního systému vzhledem k potřebám zaměstnanců*

32. Myslíte si, že organizace má snahu Vás nějakým způsobem motivovat? Pokud ano, jakým?
33. Myslíte si, že současný motivační systém odpovídá Vaším potřebám? Naplňuje Vaše potřeby? Cítíte se být dostatečně motivován? Ano/ne, proč?
34. Co je pro Vás v práci největší motivací?
35. Co Vás v práci nejvíce demotivuje?
36. Je něco, co byste na současném motivačním systému změnil/a? (Máte nějaký návrh na zlepšení, změnu, případně byste něco chtěl/a zrušit nebo naopak zavést. Pokud ano, co?
37. Je něco, co nebylo zmíněno a chtěl/a byste se k tomu vyjádřit?