

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

MOTIVAČNÍ FAKTORY JAKO PODKLAD PRO TVORBU

MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

MOTIVATIONAL FACTORS AS A BASIC OF MOTIVATION

PROGRAM

Magisterská diplomová práce

Vlastimil Anděl

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Rokytnici dne 20. března 2012

.....

Poděkování

Děkuji paní Heleně Kubátové, Ph.D. za trpělivost s níž se mi věnovala a motivaci ve chvílích, kdy mi bylo při psaní diplomové práce těžko. Velmi si toho vážím.

Poděkovat chci také své ženě, která je příčinou toho, že jsem po řadě let začal opět studovat.

Obsah

Úvod	7
1. Poslání a cíle Obvodního oddělení Policie ČR	9
1.1 Vize organizace	9
1.2 Cíle a jejich typy.....	10
1.2.1 Strategické cíle Obvodního oddělení Policie ČR.....	11
1.2.2 Operativní cíle Obvodního oddělení Policie ČR.....	13
1.2.3 Operační cíle Obvodního oddělení Policie ČR	14
1.3 Důvěra v policii – úspěch či neúspěch	14
2. Organizace a organizační struktura	16
2.1 Formální a neformální organizace.....	17
2.1.1 Vývoj názorů na organizaci.....	18
2.2 Organizační struktura	19
2.2.1 Typy organizační struktury	20
2.2.2 Organizační struktura obvodního oddělení Policie ČR.....	23
2.2.3 Organizační schéma	24
2.2.4 Organizační řád	25
2.2.5 Popis pracovních míst	25
2.2.6 Popis pracovních míst Obvodního oddělení Policie České republiky.....	26
3. Motivace	32
3.1 Motivace a stimulace.....	32
3.1.1 Složky motivace	33
3.1.2 Formy pracovních stimulů.....	33
3.2 Teorie motivace coby východisko stimulace?.....	34
3.2.1 Cukr a bič	35
3.2.2 Maslowova teorie potřeb	35
3.2.3 Lidské potřeby podle Clayтона Alderfera	37
3.2.4 McClellandova motivační teorie úspěch	37
3.2.5 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	38

3.2.5.1 Pracovní stimuly u policistů Obvodního oddělení Policie České republiky z pohledu Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace	40
3.3 Zjištění motivační struktury	44
3.3.1 Měření základních faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost	45
4. Kariéra	48
4.1 Kariérové typy	48
4.1.1 Typy profesionální osobnosti podle Hollanda.....	49
4.1.2 Scheinovy kariérové kotvy	50
4.2 Zjištění kariérových kotev	53
5. Hodnoty	56
5.1 Základní terminologie	56
5.2 Typologie hodnotových orientací.....	58
5.3 Základní funkce hodnot.....	59
5.3.1 Hodnoty jako zdroj motivace chování.....	60
5.4 Zjištění základních hodnot jako významného zdroje motivace	61
6. Výzkum a interpretace zjištěných výsledků	64
6.1 Předvýzkum.....	64
6.2 Sběr dat.....	65
6.3 Vyhodnocení a interpretace dat	66
6.3.1 Vyhodnocení a interpretace motivace k práci	66
6.3.2 Vyhodnocení a interpretace kariérových kotev	68
6.3.3 Vyhodnocení a interpretace hodnotových orientací.....	70
6.4 Rámcové shrnutí a doporučení pro konkretizaci a specifikaci motivačního programu	72
7. Závěr.....	75
Použitá literatura:	76
Přílohy	78

Přílohy

Seznam příloh

1. Dotazník motivace k práci – postup pro vyplnění (před předvýzkumem)
2. Dotazník motivace k práci – postup pro vyplnění (po předvýzkumu)
3. Dotazník motivace k práci (před předvýzkumem)
4. Dotazník motivace k práci (po předvýzkumu)
5. Dotazník kariérových kotev (před předvýzkumem)
6. Dotazník kariérových kotev (po předvýzkumu)
7. Dotazník hodnotových orientací (před předvýzkumem)
8. Dotazník hodnotových orientací (po předvýzkumu)

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. 1 Funkcionální struktura (Bělohlávek 1996, s. 93).....	21
Obr. 2 Divizionální struktura (Bělohlávek 1996, s. 93).....	22
Obr. 3 Maticová struktura (Bělohlávek 1996, s. 94).....	22
Obr. 4 Logogram struktury motivace podle Smékala (Prudký a kol. 2009, s. 50).....	61
Tabulka č. 1: Stavby charakterizující postoj zaměstnance k práci (Dvořáková a kol. 2007, s. 173).....	39
Tabulka č. 2: Tabulka vyhodnocení dotazníku kariérových kotev (Bělohlávek 1994, s. 37).....	54
Tabulka č. 3: Zjištění faktorů motivace.....	66
Tabulka č. 4: Zjištění kariérových kotev.....	69
Tabulka č. 5: Zjištěné hodnotové orientace.....	70
Graf č. 1: Grafické výsledky dotazníku motivace k práci.....	68

Úvod

Sisyfos měl svůj kámen, Augiáš chlévy a ne jeden manažer podřízené, od nichž chce, aby za méně peněz a v menším počtu odváděli více práce ve vyšší kvalitě a s jistotou nejistoty. Proto jsem se rozhodl psát o motivaci, konkrétně motivaci k práci policistů obvodního oddělení.

Cílem mé práce bylo identifikovat motivační faktory, hodnotové preference a kariérové kotvy pracovníků obvodního oddělení policie, přičemž získané výsledky poslouží k vypracování doporučení pro konkretizaci a specifikaci motivačního programu a motivaci k práci vedoucímu oddělení.

Svou práci jsem rozdělil do šesti kapitol. V první kapitole se zabývám vizí a cíli policie, resp. cíli obvodního oddělení a částečně i prestiží zaměstnání policisty. V druhé kapitole se věnuji organizační struktuře a zasazení obvodního oddělení do ní a dále popisům práce policistů zařazených na obvodním oddělení. Tyto první dvě kapitoly mi posloužily k ověření toho, zda je vůbec možné se motivací pracovníků oddělení zabývat, resp. zda je možné očekávat nalezení i jiné motivace než finanční a pokud ano, tak v jakém rozsahu. Podle Scheina je možné, že množství členů organizací bude stačit dostat za práci zapláceno a význam a smysl si najde mimo práci. Vyšší potřeby jako je sebeaktualizace, autonomie a náročnost jsou významné zejména u vedoucích a odborných pracovníků (Schein 1969, s. 82-84). Identifikované cíle, prestiž povolání policisty, struktura organizace i obvodního oddělení samotného včetně popisů práce jednotlivých policistů mi vytvořily rámec, v němž bylo možné očekávat nalezení různých motivací k práci. Tento rámec mi také stanovil hranice, v nichž bylo třeba se v závěru práce pohybovat při formulaci doporučení pro konkretizaci a specifikaci motivačního programu, aby se práce nestala pouhou utopií, čímž se mi současně obhájil i prostor, jež jsem těmto kapitolám poskytnul.

Třetí kapitola je věnována motivaci, teoriím motivace k práci, faktorům motivace, pracovním stimulům i způsobu zjišťování faktorů motivace.

Pracovní stimuly jsem se rozhodl rozdělit za využití Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace na satisfaktory a dissatisfaktory.

Kapitola čtvrtá pojednává o kariéře a kariérových typech, přičemž stěžejní je Scheinova typologie kariérových kotev a způsob jejich zjišťování.

V kapitole páté se zabývám hodnotami a hodnotovými orientacemi, funkcemi hodnot a hodnotami jako zdrojem motivace chování. Součástí této kapitoly je i popis zjišťování hodnotových orientací. V každé z těchto tří posledně jmenovaných kapitol teoreticky vymezuji základní pojmy, popisuji způsob, jak je zkoumat, a uvádím teoretické předpoklady, jež očekávám zjistit.

V kapitole šesté popisuji samotný výzkum, resp. předvýzkum a jeho výsledek, sběr dat a následující podrobné vyhodnocení a interpretaci výsledků. V závěru šesté kapitoly pak stručně shrnuji teoretické předpoklady, výsledky a doporučení pro konkretizaci a specifikaci motivačního programu a motivování.

1. Poslání a cíle Obvodního oddělení Policie ČR

Každá organizace má své poslání, které je také považováno za důvody její existence. Může to být výroba strojů, prodej zboží, u vysokých škol je to vzdělávání odborníků a u armády obrana státu před vnějším nepřítelem.

Posláním policie, a to v každé zemi, je především chránit stát zevnitř, jeho instituce, bezpečnost osob, majetek a veřejný pořádek. Stejně tak má své poslání i Policie České republiky a její jednotlivé složky, přičemž se opírá o ustanovení § 2 zákona o Policii České republiky, podle nějž policie slouží veřejnosti, chrání bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, plní úkoly podle trestního řádu i další úkoly na úseku vnitřní bezpečnosti.

Z poslání policie jako celku vyplývají i úkoly obvodního oddělení policie jako základního útvaru, který patří do služby pořádkové policie a nese prvořadou odpovědnost za bezpečnost na svěřeném teritoriu.

1.1 Vize organizace

„Většina zahraničních firem formuluje svou vizi do „mission statement“, která definuje základní důvod jejich existence. Taková definice poskytuje její základní filozofii. Obvykle pochází od jejího zakladatele nebo strategického vedení, které ji tvořilo v průběhu existence firmy.“ (Šuleř 1995, s. 45). Vize by měla mít nejen značný emotivní náboj, ale současně také musí relativně jasným způsobem naznačovat specifické cíle organizace. Musí sjednocovat zájmy zaměstnanců i managementu, vést k zájmu o smysl existence organizace – musí být sdílená. Je-li vize sdílená, pak každý přijme svou roli při její realizaci, což je základem pro úspěšnou činnost organizace.

Od skutečně dobré vize se však očekává ještě více. Musí inspirovat. Musí budit důvěru v sílu podniku, v jeho možnosti a víru v úspěch. Lidé pak své práci věnují nejen rozum, ale i srdce. Takto stanovená vize pak slouží jako návod k vytčení již konkrétnějších organizačních cílů (srov. Moderní řízení 1996, č. 3, s. 9-10). Šuleř jako příklad poměrně konkrétní vize uvádí „mission“ firmy Hewlett-Packard:

„Činnost Hewlett-Packard je zaměřena na vývoj výrobků špičkové kvality, které představují takový technologický přínos a jsou natolik novátorské, že zákazníci jsou ochotni za ně platit výjimečné ceny.“

Výrobky jsou omezeny na oblast elektronického testování a měření a na oblasti technologicky příbuzné. Důraz je kladen především na službu zákazníkům, a to před i po prodeji.

Finanční politika Hewlett-Packard využívá k financování svého růstu interně vytvořených zdrojů a vyhýbá se dlouhodobým úvěrům. Hewlett-Packard se snaží přitáhnout vysoce kvalifikované a nápadité pracovníky příležitostí podílet se na úspěších firmy vysokými mzdami, podíly na zisku a vlastnictvím akcií. Management využívá spíše „řízení podle cílů“ než řízení příkazy; Hewlett-Packard dává pracovníkům možnost zvolit si takové způsoby dosahování organizačních cílů, které považují v oblasti své odpovědnosti za nejvhodnější.

Firma realizuje svou sociální odpovědnost budováním závodů a kanceláří v souladu se společenskými zájmy, pomocí při řešení společenských problémů a věnováním jak peněz, tak i času na společenské projekty.“ (Šuleř, 1995, s. 45-46)

Vizi Policie České republiky při svém nástupu formuloval policejní prezident Petr Lessy následovně: „Usilujme o to, aby se Česká republika stala nejbezpečnějším místem v Evropě. Je to ambiciózní vize, určitě jí nedosáhneme za rok ani za dva, ale určitě stojí za to o ni usilovat.“

1.2 Cíle a jejich typy

Posláním organizace je záměr či důvod její existence. Definicí výsledků, kterých se organizace snaží dosáhnout, jsou cíle. Jejich důležitost je značná, neboť členům ukazuje jasný směr, kterým chce organizace postupovat. Z praktického hlediska se osvědčuje dělení cílů na tři typy.

Strategické nebo též oficiální cíle specifikují cíle organizace z dlouhodobého hlediska. „Jsou to formálně stanovené cíle, za které odpovídá vrcholové vedení organizace. Jsou abstraktní a těžko měřitelné. Mají formu hesel určených členům organizace i veřejnosti. Objevují se v oficiálních materiálech - ve výročních zprávách i reklamních brožurkách.“ (Bělohávek 1996, s. 77-78) U mnoha státních organizací jsou strategické cíle často stanoveny zákonem, nebo jako v případě České národní banky i Ústavou ČR.

Operativní cíle definují cíle organizace z krátkodobého pohledu. Operativní cíle vychází přímo z cílů strategických a patří do kompetence středního managementu. Jsou již konkrétnější a modifikovatelné s ohledem na situaci. Doba, na kterou jsou stanovovány, obvykle nepřesahuje jeden rok. O. Šuleř (1995 s. 47) uvádí, že nejčastěji jsou sledovány tyto cíle: stálý

zisk, efektivita (např. nižší náklady), spokojenost a rozvoj pracovníků, jakost výrobků a služeb zákazníkům, sociální odpovědnost, vedoucí postavení na trhu, maximalizace dividend nebo hodnoty akcií, adaptibilita a flexibilita a služba společnosti.

Operační cíle sledují cíle operativní a jsou již zcela konkrétní a termínované. Vždy jsou stanoveny na dobu ne delší než rok, ale ve většině případů na dobu podstatně kratší. Určují také způsob, jímž má být konkrétní úkol zabezpečen, a jsou kvantifikovány za účelem měřitelnosti. Odpovědnost za jejich plnění mají nižší vedoucí a řadoví pracovníci, kteří by také měli participovat na jejich stanovování.

1.2.1 Strategické cíle Obvodního oddělení Policie ČR

Úkoly Policie ČR, jež jsou uvedeny v § 2 zákona o Policii ČR, vykazují typické znaky strategických organizačních cílů. Jsou formálně stanovené, a to přímo zákonodárným sborem České republiky. Odpovědnost za plnění cílů nese vrcholové vedení organizace včetně ministra vnitra, cíle jsou těžko měřitelné a dlouhodobé. Lze tedy říci, že plnění úkolů stanovených Policií ČR příslušným zákonem patří ke strategickým cílům také v případě obvodního oddělení policie.

Policie ČR plní tyto úkoly:

„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, přímo použitelnými předpisy Evropského společenství nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu (dále jen „mezinárodní smlouva“).“ (z. O P ČR, § 2).

V souvislosti s bezpečností osob a majetku spočívá úloha policie zejména v ochraně fyzických a právnických osob před trestnou činností, ale také před nebezpečím vzniklým nezávisle na vůli člověka, např. v souvislosti s povodněmi apod. Policisté přitom chrání fyzické osoby bez ohledu na jejich státní příslušnost, barvu pleti, národnost, majetek a vyznání.

Tento úkol, jež lze považovat za základní, plní všechny složky policie, a to bez ohledu na své specifické zaměření.

Na ochranu veřejného pořádku působí policie subsidiárně (podpůrně, až v druhé řadě) zejména v případě, že orgány odpovědné za jeho ochranu tak činit nemohou, nebo nechtějí. Tato činnost je plněna především pořádkovou policií, přičemž ta spolupracuje s obecními úřady, obecní policií apod., ale součinnost poskytují i další specializované služby.

V souvislosti s předcházením trestné činnosti a plněním úkolů podle trestního řádu policie musí disponovat určitými prostředky, mít dobrou místní a hlavně osobní znalost, informátory, zapotřebí jsou i teoretické znalosti, ale patřičný přehled o osobách, jež se dopouští trestné činnosti, a znalost prostředí, v němž se pohybují je nezastupitelná.

Rozsah úkolů policie je značný a zákon o policii je dále nespecifikuje, ale odkazuje na další úkoly, jež jsou policii svěřené zákony, předpisy Evropského společenství nebo mezinárodními smlouvami. Jako příklad zde lze uvést boj proti terorismu, ochranu státních hranic, byť v omezeném rozsahu např. na letištích, zajišťování ochrany ústavních činitelů České republiky a bezpečnost chráněných osob, kterým je osobní ochrana poskytována při jejich pobytu na území ČR podle mezinárodních dohod, ochranu zastupitelských úřadů, sídelních objektů Parlamentu, prezidenta republiky a dalších objektů zvláštního významu. Dále k důležitým úkolům spadajícím z velké části i do činnosti obvodního oddělení policie patří dohled nad bezpečností a plynulostí silničního provozu a spolupůsobení při jeho řízení. V souvislosti s tím (ale ne výhradně) nelze opominout odhalování a projednávání přestupků, vedení evidencí a statistiky potřebné pro plnění úkolů, dále vyhledávání celostátního pátrání po osobách i věcech, pronásledování osob, jež uprchly z výkonu vazby nebo z výkonu trestu odnětí svobody, zadržování svěřenců s nařízenou nebo uloženou ochrannou výchovou a spolupůsobení při jejich vyhledávání, úkoly na úseku zbraní a střeliva a další.

Strategické cíle jsou všem policistům známy a rovněž tak zájem vrcholového vedení i celé společnosti na jejich plnění. Se strategickými cíli

se policisté seznamují již během výuky na středních policejních školách Ministerstva vnitra České republiky, kterou musí absolvovat prakticky každý policista, samozřejmostí jsou pravidelná školení ve školících střediscích a získávání dalších odborných znalostí.

Nesmí však zůstat jen u formálního sdělení, které se nebude dále promítat do operativních a operačních cílů, neboť policisté na obvodním oddělení by pak, ne ze zlého úmyslu, ale z nepochopení, mohli své úsilí zaměřit jiným, ne právě žádoucím směrem.¹

1.2.2 Operativní cíle Obvodního oddělení Policie ČR

I z tohoto důvodu je nezbytné, aby se strategické cíle odrazily v cílech operativních. Jde o cíle, jež patří do kompetence střední úrovně vedení organizace – vedoucích územních odborů a jejich zástupců. Tyto cíle se průběžně vyhodnocují a přizpůsobují stávajícím podmínkám a vývoji trestné činnosti na teritoriu příslušného územního odboru. Zprávy, které pak plnění těchto cílů reflektují, jsou běžně dostupné i široké veřejnosti prostřednictvím internetu.

Ke sledovanosti plnění stanovených cílů je třeba, aby byla určena měřítko (ukazatele) pro hodnocení jejich dosažení. To znamená, že cíle jsou ve většině případů kvantifikovány (srov. Šuleř 1995, s. 81). I z již citované zprávy územního odboru v Olomouci lze vyčíst, že jedním z nejdůležitějších ukazatelů je procento objasněných trestných činů. Důraz je kladen zejména na trestné činy proti tělesné integritě a další úkony s tím související, např. v případě domácí násilí vykazání násilné osoby z domácnosti a velká pozornost je věnována i přípravě a realizaci preventivní činnosti.

¹ Jako příklad lze uvést nekompromisní vynuucování dodržování pravidel parkování aut na přeplněných městských sídlištích, kde řidiči parkují na různých místech. Pokud by policisté bezvýhradně vynucovali dodržování zákona, zvýšil by se tlak obyvatel na budování nových parkovišť, přičemž ve většině případů jsou jedinými volnými plochami dětská hřiště.

1.2.3 Operační cíle Obvodního oddělení Policie ČR

Operační cíle vycházejí z cílů operativních, jsou zcela konkrétní a odpovídají za ně vedoucí jednotlivých oddělení a sami řadoví policisté. Lze je rozdělit do dvou skupin. Jedna vychází přímo z cílů operativních a zaměřuje se na jejich podporu. Jestliže cílem operativním je snížení počtu nehod páchaných pod vlivem alkoholu, tak operačním cílem jsou dopravně bezpečnostní akce se zaměřením na požívání alkoholu řidiči. Druhá skupina reaguje na zcela aktuální a konkrétní situaci.²

1.3 Důvěra v policii – úspěch či neúspěch

Nakolik se policii daří plnit její poslání a cíle vypovídají i průzkumy veřejného mínění.

Podle výzkumu veřejného mínění provedeného agenturou STEM (Tisková informace z výzkumu STEM TRENDY 06/2011 vydaná dne 27. 6. 2011) důvěra v policii v posledních třech letech roste. Policii podle výsledků průzkumu důvěřuje 51 % občanů.

Pro srovnání uvádím informaci ze stejného zdroje a týkající se tentokrát soudů, v něž má důvěru 30 % obyvatel.

Stejná agentura prováděla průzkum týkající se důvěry v bezpečnostní instituce i v říjnu 2008. Podle jeho výsledků dosahovala u občanů v tomto období důvěra v policii 47 % (Informace z výzkumu STEM TRENDY 10/2008).

Prestiží jednotlivých povolání se věnovalo Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu Akademie věd České republiky v rámci projektu Naše společnost – projekt kontinuálního výzkumu veřejného mínění CVVM SOÚ AV ČR (Prestiž povolání). Respondenti hodnotili jednotlivá povolání známkou od 1 do 99. Čím vyšší skóre, tím prestižnější zaměstnání. Povolání policisty se v roce 2004 umístilo na 20. místě se skórem 47.6, v roce 2006 na stejném místě, v roce 2007 na místě

² Jako příklad operačního cíle stanoveného pro obvodní oddělení Policie ČR a vyplývajícího z konkrétní situace je možné uvést reakci na nárůst počtu krádeží na parkovišti před supermarketem. Jednotlivým policistům je v rámci výkonu služby stanovena povinnost věnovat tomuto místu maximální pozornost s cílem krádežím zamezit.

13 se skóre 52.1 a v červnu 2011 na místě 11 se skóre 53.9. Povolání soudce se ve stejném průzkumu umístilo v roce 2011 na 7. místě se skóre 61 bodů, přičemž toto umístění si drží víceméně stabilně.

2. Organizace a organizační struktura

„V současnosti hrají organizace daleko významnější roli v našem běžném životě, než tomu bylo kdy předtím. Nejenže nás do tohoto světa přivádějí, ale provázejí nás v něm na každém kroku a dohlížejí i na naši smrt. Ještě předtím, než se narodíme, se naše matky (a nejspíš i otcové) účastní lékařských prohlídek v nemocnici nebo jiné zdravotnické organizaci. Každé narození dnes registrují organizace státní správy, které shromažďují údaje o životě jedince od narození až do smrti. Většina lidí umírá v nemocnici, ne doma, a i každou smrt je nutno řádně vykázat.“ (Giddens, 1999 s. 288-289).

Různé druhy organizací nás provázejí celým životem a umožnily nám mnohé z toho, co ještě před několika desetiletími bylo nemožné. Za tento komfort³ tak vděčíme právě těmto organizacím, jež se nazývají byrokratickými.

Pojem byrokracie byl poprvé použit v roce 1745 de Gournayem a znamená vládu úředníků, přičemž tento výraz pochází z řeckého slova „kratos“ (vláda) a francouzského „bureau“, tedy kancelář. Tohoto pojmu se později chopil Max Weber, podle nějž jsou to právě byrokratické organizace, co nám umožňuje koordinovat lidi a jejich produkty, a to nejen z hlediska času, ale i prostoru. S byrokratickými organizacemi však nepřišly jen komfort a dnes samozřejmé výhody. Jan Keller (1996, s. 11) uvádí citát z díla Blaua a Scotta (1962): „V naší schopnosti organizovat tisíce a miliony lidí za účelem realizace velkých úkolů je naše obrovská síla. Možnost, že se v takových organizacích stane člověk pouhou součástí, je však jednou z největších hrozeb pro jeho zdravý vývoj.“

V současnosti totiž termín byrokracie evokuje představu neschopnosti, neúměrně dlouhé projednávání triviálních záležitostí, stále rostoucí počet zásahů do již tak omezovaných svobod člověka a jiné více či méně stinné stránky života rozvinuté a moderní společnosti. Organizacemi je nám často odnímáno právo rozhodovat a jedinec je nucen podřídit se diktátu, jemuž lze

³ Zmáčknutím vypínače rozsvítíme světlo, otočením kohoutku pustíme vodu a další, normální a běžné věci.

vzdorovat jen za cenu značných obtíží, mnohdy bezvýsledně (srov. Giddens 1999, s. 289).

2.1 Formální a neformální organizace

Formální organizace je konstruktem organizace fungující ideálně. Stanovuje základní cíle, programy a úkoly, vnitroorganizační obecnou strukturu stejně jako vertikální i horizontální dělbu rolí, pravidla komunikace a styku, povinnosti, odměny a sankce atd. Formální organizaci vyjadřuje organizační schéma, organizační řád a popisy práce. Veškeré řízení včetně postupu při plnění jednotlivých úkolů a související odpovědnosti řeší ve formální rovině (srov. Bělohlávek 1996, s. 95 a Velký sociologický slovník 1996).

Tento popis organizace vychází z formální organizace tak, jak ji analyzoval Max Weber. Podle Maxe Webera je moderní byrokracie nepřetržitým vyřizováním záležitostí vycházejícím z pevně stanovených pravidel. Jednotlivým úředníkům jsou pevně stanoveny kompetence, jež vychází z odpovídající kvalifikace, kterou si úředníci zvyšují periodickými školeními, a jasné hierarchie. Z ní také vychází oprávnění provádět dohled a kontroly, případně se odvolávat k vyššímu úřadu proti nesprávným rozhodnutím. Majetek úřadu a úředníka je oddělen, a to včetně bydliště, a veškeré jednání je (stále ještě) realizované písemně. „Organizace je chápána mechanicky jako stroj na efektivní zpracovávání vstupů všeho druhu. Lidský faktor činný v organizaci je uvažován v téže rovině.“ (Keller 1996, s. 16) „Neformální zájmové skupiny se vytvářejí na všech stupních organizací. Na jejich vrcholu mohou hrát osobní vazby a sympatie větší úlohu než formálně předepsaná podoba rozhodování.“ (Giddens 1999, s. 292)

Otázku, zda jsou právě neformální vztahy tím, co způsobuje překážky v jinak nepochybně ideálním chodu organizace, či pružnost formální organizace zlepšují, tato práce nevyřeší a ani to není jejím cílem. Jelikož se však budu dále zabývat motivací člověka k práci v rámci organizace, již

policie nepochybně je, zmíním, alespoň částečně, vývoj názorů na organizaci.

2.1.1 Vývoj názorů na organizaci

V části, v níž jsem se věnoval formální a neformální organizaci, jsme se již seznámili s prvním velkým teoretickým systémem, kterým je ona byrokratická forma organizace a řízení. Zmínil jsem se již o nedostacích této teorie a dále je ještě doplním. K vyjádření organizační struktury užívané ideální modely neodpovídají realitě. Byrokratické chápání organizace rovněž směřuje k tvorbě statických organizačních struktur.

Některé nedostatky odstranila organistická teorie, která již zohledňovala vlivy vnějšího okolí i vnitřní potřeby. Organizace je pro ni živý organismus s řadou na sobě vzájemně záviselých prvků, jež tvoří jeden celek. Tento celek, organismus, pak uskutečňuje s okolím energetickou, materiální i organizační směnu. Zcela prosta chyb však není ani tato teorie, jelikož organizace se neřídí instinkty jako živé organismy, ale pracují na základě racionálního jednání.

To bylo důvodem k rozšíření kulturologického přístupu, k němuž došlo v 70. a 80. letech 20. století. Tento přístup vychází z hierarchie čtyř subsystémů sociálního útvaru, kterou vytvořil Parsons. Můžeme si ji představit jako pyramidu podmínek sociálního jednání, která je tvořena následně popsány systémy.⁴

Základna pyramidy je tvořena systémem biologicko-organickým, skládajícím se z programových elementů determinujících fyziologickou stránku jednání (produkce adrenalinu, funkce mozku apod.).

Druhé patro pyramidy tvoří psychologický systém, jenž v sobě zahrnuje i další potřeby aktérů sociální interakce a motivy jejich jednání.

Další stupeň pyramidy je systém sociální, jímž je soustava sociálních rolí uvnitř skupin. Ty jsou v interakci na základě existujících sociálních norem, přičemž tato interakce je zdůvodněna sociálními hodnotami a na hodnoty

⁴ Místo pyramidy si můžeme představit i systém několika deštníků nad sebou, což možná lépe vyjádří zmíněný přístup.

orientovaná (např. rozdíly v přístupu k druhému pohlaví mezi severany a jižními národy nebo role vedoucího bránící ukázat vztek).

Na vrcholu pyramidy je systém kulturní. Jde o významovou a kulturní základnu jednání, jež mění a formuje hodnoty ve vztahu k cílům (např. pláč mužů diktovaný socio-kulturní normou, což mají společné Italové se severany).

Systém umístěný výše je nadřazen nižšímu, což znamená, že nižší systém je vyšším regulován.

Na kultuře spočívá podstata vzniku, vývoje i zániku společných hodnot, přesvědčení, norem a vzorců doporučeného chování a jednání. To platí jak pro formální tak i pro neformální strukturu organizace, resp. podniku (srov. Bedrnová, Nový 1998, s. 463-464 a Šimek 2000, s. 65-67).

2.2 Organizační struktura

„Formální organizace představují umělý prostředek koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým účelem.“ (Keller 1996, s. 11) Aby bylo možné zmíněnou koordinaci realizovat, měla by každá organizace mít formálně stanovenou strukturu.

Organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace,
- sledování aktivit organizace,
- přidělování odpovědnosti za některé činnosti organizace jednotlivým zaměstnancům a jimi tvořeným skupinám,
- koordinaci činnosti celé organizace v rámci jejího styku s okolím a interakce jednotlivých složek,
- přinášení sociálního uspokojení jednotlivým členům organizace např. formou kariérního postupu aj. (srov. Bělohávek 1996, s. 92).

Význam organizační struktury je značný, obzvlášť s přihlédnutím k potřebám personální práce v organizaci, jelikož umožňuje stanovení náplně pro jednotlivá oddělení, resp. pracovní místa.

2.2.1 Typy organizační struktury

Jak docházelo ke změnám v okolí, probíhaly změny i ve struktuře organizace a dnes lze podle Bělohávka rozeznat jejich typů několik. Jsou organizace, které mají organizační strukturu širokou, jiné štíhlou.

Štíhlá organizační struktura se vyznačuje tím, že mezi řadovým zaměstnancem a vrcholovým managementem je velké množství mezičlánků. Velká řada různých ředitelů a vedoucích odborů znamená, že každému z nich je přímo podřízeno jen několik zaměstnanců. K typickým představitelům organizací se štíhlou organizační strukturou se řadí kupříkladu České dráhy či armáda, kde mezi vrchním velitelem armády a řadovým vojínem jsou velitelé divizí, pluků, praporů, rot, čet, družstev apod.

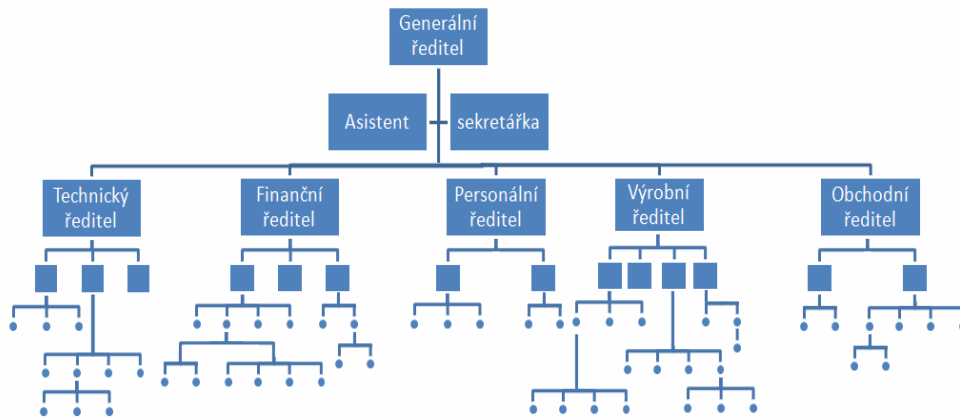
Oproti štíhlé organizační struktuře se široká organizační struktura vyznačuje jen malým počtem řídicích úrovní. Existuje jen malé množství řídicích pracovníků, ale každý z nich má značné množství podřízených. Typickým příkladem organizace se širokou organizační strukturou jsou školy, od základních až po vysoké. Pod ředitelem školy jsou mimo jeho zástupce již přímo jednotliví pedagogové.

Organizační strukturu lze dělit nikoliv pouze podle tvaru, nýbrž i podle funkčního uspořádání.

Funkcionální organizační struktura, viz obr. 1, znamená, že jsou jednotliví pracovníci řazeni hierarchicky v souladu se svou odborností a pracovním zařazením s ohledem na podobnost úkolů. Jednotliví zaměstnanci mzdové účtárny podléhají jejímu vedoucímu, nad ním je personální odbor s jeho ředitelem postupně až k řediteli generálnímu. Dělbá práce podle odborností je zde zcela zřetelná. Funkcionální struktura přináší výhodu vysoké specializace a prohlubování a sdělování zkušeností a znalostí, avšak platí za to poměrně značnou rigiditou, jelikož každý sleduje pouze zájmy své oblasti. Tato rigidita je pak důvodem zhoršené schopnosti přizpůsobovat se změnám okolí či potřebám klientů. Přispívá rovněž k vzniku problémů v oblasti motivace, jelikož není zcela zřejmé,

komu přičíst případný úspěch a současně kdo nese odpovědnost za neúspěch.

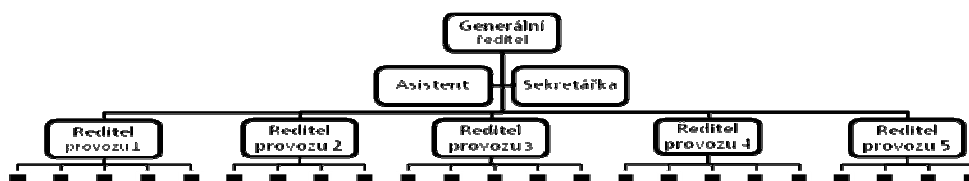
Mimo již zmíněné vysoké odbornosti však lze k výhodám funkcionální struktury přičíst i zjednodušení rozhodování, jež jde z centra postupně až k řadovému zaměstnanci a současně i jasný pohled na kariéru každého pracovníka.



Obr. 1 Funkcionální struktura (Bělohávek 1996, s. 93)

Protikladem funkcionální struktury, jež jde v linii jednotlivých odborností, je struktura divizionální (obr. 2). Každá divize tvoří v podstatě samostatný podnik, jelikož zastává prakticky všechny činnosti, jež se v organizaci vyskytují. Má vlastní technický, provozní či obchodní úsek apod. Divizionální uspořádání se zavádí zejména v případě existence větších geografických rozdílů, specializace na určitý druh poskytovaných služeb či typ klientely.

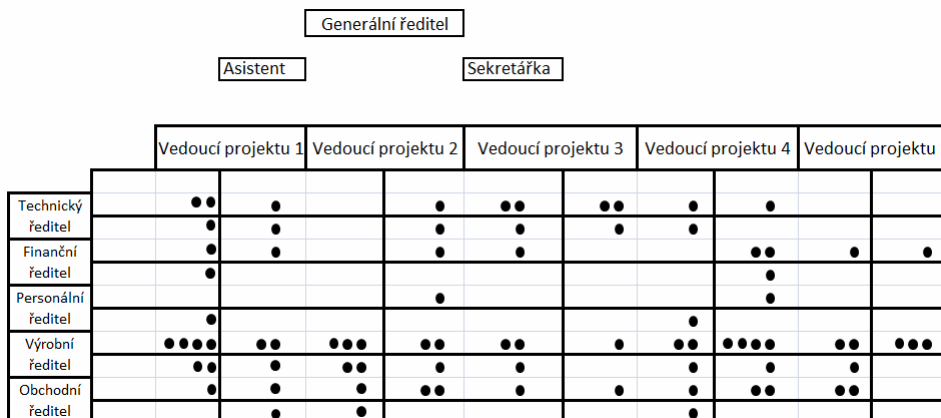
Výhodou tohoto uspořádání je velká operativnost ve styku s klienty a možnost ihned pružně reagovat na jejich požadavky. K dalším kladům patří např. širší znalosti jednotlivých zaměstnanců, kteří musí ovládat vícero oborů, než je tomu u struktury funkcionální. Zcela zřejmá je zde i odpovědnost za výsledek, ovšem potíže vznikají v případě, že spolu mají jednat útvary různých divizí. Jelikož zde absentuje jedno rozhodovací centrum, řeší se často případné např. materiálové požadavky cestou neformálních kontaktů. Zde ale může být na překážku případný vzájemný antagonismus zainteresovaných zaměstnanců.



Obr. 2 Divizionální struktura (Bělohlávek 1996, s. 93)

Maticová struktura (obr. 3) by měla přispět k eliminaci nevýhod obou zmíněných uspořádání, jak jsme si je popsali, jelikož je výsledkem jejich propojení. Každý zaměstnanec totiž kromě odborného vedoucího má i vedoucího týmu, jehož je součástí. Tyto týmy vznikají pro potřeby zcela konkrétních úkolů, přičemž se skládají z pracovníků různých odborných útvarů. Ti pak mají nejen příležitost rozvíjet svou odbornost, ale současně se seznámí i s problematikami dalších útvarů. Vytvořené týmy dávají možnost pružně reagovat na změny a současně i pozitivně působit na motivaci zaměstnanců.

Nevýhodou ovšem jsou zmatky vyvolávané občas protichůdnými příkazy dvou vedoucích a vznikají i časové prodlevy (Bělohlávek 1996, s. 92-94).



Obr. 3 Maticová struktura (Bělohlávek 1996, s. 94)

2.2.2 Organizační struktura obvodního oddělení Policie ČR

Policie České republiky je polovojenská byrokratická organizace, z čehož vyplývá i její štíhlá organizační struktura. Řadové policisty odděluje od vrcholového vedení množství dalších úrovní řízení.

Bezprostředně nadřízený řadovému policistovi obvodního oddělení je vedoucí oddělení, který podléhá vedoucímu územního odboru policie. Vedoucí územního odboru je podřízen krajskému řediteli a ten pak policejnímu prezidentovi.

Pod náměstkem policejního prezidenta pro vnější službu jsou ředitelství jednotlivých služeb (odborností), které jsou následně zřízeny i na krajských ředitelstvích (organizační schéma policie a útvary vnější služby krajského ředitelství policie). Ta odpovídají za odbornost „své“ služby policie, přenáší nejnovější poznatky, pokyny a nařízení a také mohou provádět kontrolně metodickou činnost ve vztahu k jednotlivým útvarům a oddělením. Tento způsob řízení by odpovídal struktuře funkcionální.

Struktuře divizionální by ovšem zase odpovídalo geografické rozdělení na jednotlivé územní odbory, jež jsou do značné míry soběstačné a podléhají územně příslušným krajským ředitelstvím. Územní odbory policie nesou také odpovědnost za bezpečnost na svém teritoriu.

Do jisté míry tak lze tvrdit, že policie má maticovou organizační strukturu, přičemž je však třeba vzít v úvahu, že činnost ředitelství jednotlivých služeb je prakticky jen metodická.

Struktura obvodního oddělení

Nejprve si nepříliš obsáhle popíšeme organizační strukturu obvodního oddělení, jímž se budeme dále zabývat, a poté se budeme věnovat jednotlivým popisům pracovních míst tohoto oddělení.

Struktura obvodního oddělení obecně vychází ze vzorové systemizace služebních a pracovních míst Policie České republiky a konkrétně i z potřeb teritoria, na němž oddělení působí. V souladu s nimi, svými zkušenostmi, požadavky občanů a samosprávy a nezbytně také možnostmi může strukturu

konkrétního oddělení upravovat ve stanovených mezích příslušný služební funkcionář. Popisované oddělení tak může být do určité míry naprostým originálem, přestože jistá podobnost s jiným oddělením policie se samozřejmě dá vysledovat.

Bezprostředním nadřízeným všech policistů sloužících na obvodním oddělení je vedoucí v hodnosti komisaře. K plnění svých úkolů má ustanoveného zástupce ve stejné hodnosti, přičemž v našem případě jsou oba funkcionáři muži. Na obvodním oddělení dále slouží policisté, kteří jsou rozhodnutím vedoucího či systémově zařazeni následujícím způsobem.

Dva policisté v hodnosti vrchního inspektora plní úkoly trestního řízení, na kterých se dále podílí i šest policistů v hodnosti inspektora, další pět policistů je zařazeno do hodnosti vrchního asistenta a jejich hlavním úkolem je činnost ve svěřeném okrsku (teritoriu) a jeden policista s hodností asistenta se zabývá hlídkovou službou. Hodnosti a náplň práce policistů vychází ze zákona o služebním poměru a jeho přílohy, která stanoví charakteristiky tarifních tříd příslušníků bezpečnostních sborů.

Jedná se o skutečné početní stavy zaznamenané ke dni 20. 9. 2011. Personální stav tohoto oddělení je naplněn, ale vzhledem k fluktuaci může docházet k drobnějším rozdílům v počtech policistů.

2.2.3 Organizační schéma

Organizační schéma je grafickým vyjádřením organizační struktury, jež napomáhá přehledně vyjádřit organizační strukturu celé organizace, resp. podniku. Organizační schéma má velký význam zejména pro oblast personalistiky, neboť dává jasný přehled o celém podniku, o vztazích podřízenosti a nadřízenosti a po doplnění o popisy pracovních míst také o potřebách podniku.

Organizační schéma na sledovaném oddělení zpracována není, ale náhradu lze spatřovat ve stanovené systemizaci.

2.2.4 Organizační řád

Se strukturou organizace a jejím grafickým vyjádřením formou organizačního schématu rovněž. Činnost jednotlivých útvarů organizace je pak upravena organizačním řádem, jenž konkretizuje „jen to, jaké úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem“ (Bělohlávek 1996, s. 92). Organizační řád se tak navzájem doplňuje s popisy práce, které specifikují povinnosti a náplň jednotlivých pracovních pozic.

Organizační řád na oddělení, jímž se zabýváme ve své formální podobě zpracován, není, avšak lze vycházet z úkolů policie stanovených zákonem o Policii České republiky a dalších interních aktů a nařízeních.

2.2.5 Popis pracovních míst

Popis pracovního místa uvádí podmínky a pracovní úkoly kladené na zaměstnance, který zastává, popř. bude zastávat právě tu konkrétní pozici. S popisem pracovního místa má úzkou souvislost i jeho specifikace, jež se zaměřuje na požadavky kladené na zaměstnance zařazeného na popisovaném pracovním místě.

Pestrost a náročnost práce pak určuje, nakolik budou popis i specifikace pracovního místa rozsáhlé. Popisy pracovních míst by měly být dostatečně podrobné a přesné, neboť je vytváříme nejen pro potřeby personálního oddělení, ale zejména pro samotné držitele pracovního místa. Ty by měly dostatečným způsobem informovat o tom, co se od nich očekává. Chybné jsou příliš abstraktní, vágní a všeobsažné formulace jako žádoucí, dobrý apod. Na tomto místě je třeba také upozornit na možné nebezpečí rozporu popisu pracovního místa a norem a zákonů (zejm. zákoníku práce) upravujících diskriminaci, např. s ohledem na pohlaví, věk apod. (srov. Koubek 1996, s. 45).

Hrubý uvádí, že popis pracovních míst, který získáme jejich analýzou, je možné využít jako podklad pro tvorbu katalogu pracovních míst. Doplníme-li tento katalog následně o další relevantní kategorie, jako jsou např. tarifní třídy a stupně, můžeme ho využít coby pomůcku pro vedoucí pracovníky podniku. Nejde tedy jen o záležitost personalistů. Tímto způsobem tedy

můžeme využít katalog pracovních míst jako komplement organizační struktury podniku. „Vyplněním organizační struktury strukturou funkční (pracovními místy) získáte tzv. organizačně-funkční schéma (OFS), které vypovídá o celkovém plánovaném počtu zaměstnanců ve firmě, o jejich zařazení včetně zařazení v tarifní třídě (tarifním stupni). Přiřazením zaměstnanců pracovním místům zjistíte v OFS, která pracovní místa jsou neobsazena, případně zda na některých není zařazeno zaměstnanců více a případně proč. (např. při zácvičku nového zaměstnance za odcházejícího)“ (Hrubý 2000, s. 90).

2.2.6 Popis pracovních míst Obvodního oddělení Policie České republiky

Při popisu pracovních míst vycházím z již zmíněného zákona o služebním poměru a jeho přílohy, která stanovuje charakteristiky tarifních tříd příslušníků bezpečnostních sborů. Toto obecné zákonné ustanovení pak pro lepší představu o skutečné pracovní náplni policistů na jednotlivých pozicích dále konkretizuji, přesto však rozsah popisu krátím v částech, jež nejsou pro tuto práci podstatné, např. vybavení, s nímž je nutno na uvedené funkci pracovat apod.

Služební zařazení:

Vedoucí obvodního oddělení Policie ČR – hodnost komisař

Charakteristika tarifní třídy 7, pro niž je předepsané vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu, je dle uvedené přílohy následující:

„Systémové činnosti, kde je předmětem služební agenda bezpečnostních sborů nebo obor služby organizačních složek bezpečnostních sborů s celostátní působností. Systémové specializované činnosti v oborech služby organizačních složek s územní působností s rozsáhlým vnitřním členěním a s četnými vazbami na další služební obory a zasahujících do mnoha věcných a právních oblastí.

S výkonem služebních úkolů je spojena značná psychická námaha vyplývající z velké složitosti kognitivních procesů a vyššího stupně abstraktního myšlení, představivosti, generalizace a z nutnosti rozhodování podle různých kritérií (dále jen "značná psychická námaha").“

Povinnosti:

Vedoucí je nejbližším nadřízeným všech policistů zařazených na oddělení, v příslušném rozsahu nad nimi vykonává kázeňskou pravomoc, organizuje a řídí chod oddělení, hodnotí činnost a výsledky oddělení i jednotlivých podřízených, provádí prověrky odborných znalostí policistů, nese odpovědnost za řádný chod oddělení, využívání svěřených prostředků, dodržování předpisů v oblasti materiálního a finančního zabezpečení, ochranu uložených zbraní a střeliva, zajišťuje podmínky pro činnost policistů a její efektivní výkon, spolupracuje s obecními úřady v oblasti místních záležitostí veřejného pořádku, podílí se na zajišťování součinnosti s dalšími službami policie a ozbrojenými sbory, nese odpovědnost za úsek trestního řízení i přestupků a další.

Povinnosti zástupce vedoucího oddělení, který je zařazen ve stejné hodnosti a tím i tarifní třídě, jsou obdobné, vyjma uplatňování kázeňské pravomoci a stanovení dělby práce mezi jím a vedoucím.

Služební zařazení:

Policista určený k plnění úkolů na úseku trestního řízení – hodnost vrchní inspektor

Charakteristika tarifní třídy 6, pro niž je předepsané vzdělání střední s maturitní zkouškou, popř. vyšší je následující:

„Systémové činnosti, kde je předmětem služební agenda bezpečnostních sborů s danými jednoznačnými vztahy k ostatním agendám, průběhem a způsobem provádění nebo služební agenda organizačních složek bezpečnostních sborů s celostátní působností s rozsáhlými vnitřními a vnějšími vazbami na další agendy a s dopady na široké skupiny obyvatelstva. Činnosti s nespécifikovanými vstupy, způsoby řešení a velmi

rámcově vymezenými výstupy s velmi širokými vazbami na další procesy (dále jen "systémové specializované činnosti") v oborech služby organizačních složek bezpečnostních sborů s územně vymezenou působností.

S výkonem služby je spojena zvýšená psychická námaha, případně mimořádná smyslová a neuropsychická zátěž služebních úkolů.“ (zákon o sl. poměru).

Povinnosti:

Vede přípravné trestní řízení v rámci přidělených trestních spisů. Při své práci se řídí prvotními pokyny vedoucího nebo jeho zástupce a dále již rozhoduje o své činnosti sám. Dle potřeby konzultuje své kroky s nadřízenými, či se řídí průběžně ukládanými pokyny. Při své práci využívá zejména příslušné trestní předpisy, ale i další zákony, např. občanský a obchodní zákoník a jiné. V rámci své činnosti provádí výslechy osob, za účelem čehož je předvolává ať již písemně či telefonicky, vyhodnocuje shromážděný spisový materiál, vyžaduje listinné podklady od státních orgánů, či právnických i fyzických osob. Trestní spisy ukončuje v souladu s trestním řádem, rozesílá usnesení osobám, jež na ně mají nárok. Přibírá znalce a dává příkazy k proplacení faktur za jejich činnost, jedná s poškozenými apod.

Policisté obvodního oddělení provádí prověřování ve většině případů u trestných činů, kde horní sazba trestu odnětí svobody činí tři roky. Jde kupříkladu o případy domácího násilí, majetkové trestné činnosti, hospodářské trestné činnosti méně závažného charakteru, požárů, pracovních úrazů apod.

Služební zařazení:

Policista určený k plnění úkolů na úseku trestního řízení – hodnost inspektor

Charakteristika tarifní třídy 5, pro niž je předepsané střední vzdělání s maturitní zkouškou, je dle přílohy zákona o služebním poměru následující:

„Zajišťování komplexu činností s obecně vymezenými vstupy, rámcově stanovenými výstupy, značnou variantností způsobu řešení a postupů a specifickými vazbami na široký okruh procesů (dále jen "systémové činnosti"), kde jsou předmětem činnosti komplexní systémy složené ze samostatných různorodých systémů se zásadními určujícími vnitřními a vnějšími vazbami, například složité služební agendy organizačních složek bezpečnostních sborů s vymezenou územní působností s rozsáhlými vnitřními a vnějšími vazbami na další obory služby nebo služební agendy organizačních složek bezpečnostních sborů s celostátní působností.

Zvýšená psychická námaha vyplývající ze samostatného řešení soustavy úkolů, kde jsou více zastoupeny abstraktní jevy a procesy, s nároky na poznávání, chápání a interpretaci jevů a procesů. Vysoké nároky na paměť, flexibilitu, schopnosti analýzy, syntézy a obecného srovnávání (dále jen „zvýšená psychická námaha“). Vysoké nároky na vestibulární aparát a mimořádná zátěž nervové soustavy (dále jen „mimořádná smyslová a neuropsychická zátěž“). (tamtéž)

Povinnosti:

Policisté v hodnosti inspektora vykonávají ve většině případů činnost nejen na úseku trestního řízení, ale současně plní i povinnosti dozorčí služby na oddělení. Vzhledem k tomu, že činnost na úseku trestního řízení je víceméně obdobná jako u vrchního inspektora, budou se věnovat povinnostem dozorčí služby. V tomto případě jde o policistu, s nímž se člověk, který se obrací na policii, setká nejprve.

Policista jedná s lidmi, kteří se obrací na policii ať již s oznámením přestupku, trestného činu či jinou záležitostí, zajišťuje realizaci nezbytných úkonů, v době nepřítomnosti vedení obvodního oddělení odpovídá za řádný chod oddělení, informuje nadřízené o mimořádných a závažných událostech, vysílá policisty do služby a současně je kontroluje a instruuje. Dále střeží objekt, odpovídá za uložené zbraně, plní úkoly uložené operačním střediskem policie, vysílá policisty k provádění služebních

zákroků a koordinuje činnost zakročujících policistů, vyžaduje pomoc od dalších státních či nestátních orgánů apod.

K dispozici má pomocníka dozorčí služby, který má k dispozici služební vozidlo a plní pokyny dozorčí služby, již zpětně informuje o situaci na místě. Vzhledem k velikosti sledovaného oddělení se policista dozorčí služby přímo podílí na úkonech, jimiž na větších odděleních dozorčí služba pouze pověřuje jí podřízené policisty.

Služební zařazení:

Policista určený k plnění úkolů ve svěřeném okrsku – hodnost vrchní asistent

Charakteristika tarifní třídy 4, pro niž je předepsané vzdělání střední s maturitní zkouškou je dle přílohy zákona o služebním poměru následující:

„Zajišťování širokého souboru činností s rámcově stanovenými vstupy, způsobem vykonávání a vymezenými výstupy, které jsou organickou součástí širších procesů (dále jen "odborné specializované činnosti"), kde jsou předmětem činnosti samostatné komplexní systémy složené ze samostatných sourodých systémů. Zajišťování uceleného souhrnu služebních úkolů (dále jen "služební agenda") ve věcně stejně zaměřené části úseku činnosti bezpečnostního sboru (dále jen "obor služby") s vymezenou územní působností nižšího stupně.

S výkonem služby je spojena mírně zvýšená psychická námaha a vysoká smyslová a neuropsychická zátěž.“ (tamtéž)

Povinnosti:

Dohlíží na dodržování veřejného pořádku v určeném okrsku (část teritoria obvodního oddělení, v němž vykonává činnost stále stejný policista a současně i zpracovává písemnosti vztahující se k tomuto okrsku), popř. činí opatření k jeho obnovení. K jeho prioritám patří preventivní činnost, v rámci níž spolupracuje s majiteli či nájemci často napadaných objektů, dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu a dle potřeby i řídí dopravu nebo zajišťuje místo do příjezdu policistů ze skupiny dopravních

nehod. Řeší přestupky, prověřuje, odhaluje a dokumentuje trestné činy a plní i úkoly v trestním řízení v případech, k nimž došlo v jemu svěřeném okrsku. Úzká je i spolupráce s představiteli samosprávy či obecní policií.

Služební zařazení:

Policista určený k plnění úkolů hlídkové služby – hodnost asistent

Charakteristika tarifní třídy 3, pro niž je předepsané vzdělání střední s maturitní zkouškou, je dle přílohy zákona o služebním poměru následující: „Odborné činnosti, kde jsou předmětem komplexní systémy s vnitřním členěním na ucelené subsystémy s úzkými vazbami na další systémy a s dalším vnitřním členěním. Vedení jednoduchých agend s jednotlivými prvky systému, malým rozsahem působnosti a omezenými vazbami na další agendy, vedení soustavy podkladové dokumentace spojené s vyhledáváním (bez analýzy), dokumentováním, šetřením, prošetřováním.

Psychická námaha vyplývající ze samostatného řešení úkolů, kde jsou rovnoměrně zastoupeny konkrétní a abstraktní jevy a procesy různorodého charakteru. Nároky na aplikační schopnosti a přizpůsobivost různým podmínkám, na logické myšlení a určitou představivost (dále jen "mírně zvýšená psychická námaha"). Vysoká náročnost na identifikaci velmi malých detailů, znaků nebo jiných zrakově důležitých informací a zvýšené nároky na vestibulární aparát (dále jen "vysoká smyslová a neuropsychická zátěž").“ (tamtéž)

Povinnosti:

Jeho povinnosti se příliš neliší od povinností již zmíněného policisty plnícího úkoly ve svěřeném okrsku, vyjma úkonů souvisejících právě s neustálou činností v jednom teritoriu. Neprovádí prakticky žádná šetření, nedostává k vyřízení přestupky ani dílčí úkony trestního řízení.

3. Motivace

Hovoří-li se o práci, je možné často zaslechnout něco jako: „šlo by to, kdyby byla motivace, není motivace, mohl bych zkusit ještě to..., ale proč bych to dělal“ a podobně. Jsou to slova různých lidí, různá zaměstnání, různé pozice, ale spojuje je jedno. Mohli by v práci dokázat více, ale nechtějí, chybí jim dle jejich slov motivace. Jednou jsem se zkusil dotázat jaká motivace, jak by si ji dotyčný představoval, a dozvěděl jsem se, že neví. Neví-li sám pracovník, co by ho motivovalo, jak to má vědět jeho vedoucí. Přesto se však očekává, že manažeři to vědět budou, že budou umět motivovat své podřízené, přičemž obzvlášť důležité je to v případech pracovních činností, které jsou těžko měřitelné a kde se špatný výkon snadno schová. Práce policisty taková je.

V současné době dochází u policie k zásadním změnám, popř. se očekává, že takové změny nastanou, přičemž jde o změny zpochybňující jistoty, které práce pro stát, pro byrokratickou organizaci, jak jsme se s ní seznámili, nabízí, jistotu služebního příjmu, který nebude snižován, když už neporoste, jistotu, že nedojde k propouštění, což je to nejzásadnější. Otázka pracovní motivace nabývá za této situace na významu. Protože moje práce má sloužit jako jeden z podkladů pro tvorbu motivačního programu, je třeba se nejprve seznámit se základními pojmy a teoriemi pracovní motivace.

3.1 Motivace a stimulace

Pojem motivace vychází z latinského slova „movere“, tedy pohybovat, hýbat (Bedrnová, Nový 1998, s. 221) a myslím, že si mohu pro začátek dovolit ji osvětlit jako to (důvod, motiv), co nás vedlo k tomu, že jsme se „pohli“, něco učinili.

Motivace vychází z faktorů, které ovlivňují činnost člověka ať již vědomě či nevědomě a zaměřují ji určitým směrem, stanovují míru úsilí, s nímž se člověk snaží cíle dosáhnout, a vytrvalost, s níž je ochoten i přes vyskytnuvší se překážky ve svém snažení pokračovat.

3.1.1 Složky motivace

Jak již mohla v úvodu kapitoly zmíněná definice naznačit a jak uvádí Bedrnová a Nový, působí motivace ve třech dimenzích:

- směru – kdy jde o to, co člověk chce či naopak nechce dělat,
- úsilí – které se zaměřuje na intenzitu, s níž se člověk snaží vytčeného cíle dosáhnout,
- vytrvalosti (perzistence) – jež se projevuje odolností, s níž člověk směřuje k cíli, přestože se musí vyrovnávat s řadou nezdarů a překážek, jež nemusí být jen vnější, ale i vnitřní.

Motiv:

Jak jsem již zmínil, je motiv oním důvodem, proč něco děláme, onou vnitřní silou, která dává činnosti člověka psychologický smysl a směřuje k dosažení cíle a pocitu uspokojení a naplnění z něj (Bedrnová, Nový 1998, s. 221-222).

Stimul:

Jelikož velice často se v souvislosti s motivací vyskytuje slovo stimul, popř. s ní bývá zaměňováno apod., považuji za nutné upřesnit jeho význam, který Bedrnová a Nový specifikují jako jakýkoliv podnět vyvolávající změny v motivaci člověka (Bedrnová, Nový 1998, s. 223).

3.1.2 Formy pracovních stimulů

Stimuly jsou to, co manažeři používají k tomu, aby ovlivnili činnost svých podřízených a orientovali jejich aktivitu žádoucím směrem. Manažery užívaných stimulů může být celá řada, přičemž Dvořáková a kol. jako nejčastěji uváděné zmiňuje:

- hmotné hodnocení zaměstnance, a to v podobě mzdy, prémie, odměn a dalších forem tohoto typu ocenění přínosu zaměstnance, přičemž tímto způsobem můžeme hodnotit nejen přínos pozitivní, ale i negativní (formou sankcí)
- některé z forem umožňujících zaměstnanci podílet se na výsledcích organizace

- financování zvyšování kvalifikace zaměstnance formou různých typů vzdělávacích akcí
- různé typy zaměstnaneckých výhod a sociálních požitků
- v přístupu k zaměstnanci zohledňovat jeho potřebu pocitu sociální jistoty výměnou za loajalitu a odpovědný pracovní výkon a v případě nutnosti poskytnout pomoc při hledání nového zaměstnání
- zohledňování pracovních výsledků při rozvoji kariéry pracovníka
- různé formy morálního ocenění a uznání
- schopnost dát najevo význam věrnosti zaměstnance organizaci
- obohacování obsahu práce, sebekontrolu a samostatnost
- vytváření pozitivních vztahů nejen mezi zaměstnanci, ale i mezi nadřízenými a podřízenými, zlepšování image organizace i organizační kultury
- výběr zaměstnanců jejichž hodnotová orientace podpoří pozitivní postoje k práci i sociálnímu okolí, byť v tomto případě nejde o přímý stimul, jde o prvek pro pracovní pohodu velmi důležitý a také ceněný (jeden negativista dokáže znechutit práci celému okolí)
- v případě vrcholového managementu uplatňování takových prvků odměňování, jež zohlední výkon firmy, např. formou akciových benefitů souvisejících s růstem či poklesem hodnoty akcií (Dvořáková a kol. 2007, s. 165-166).

Jak vyplývá z přehledu pracovních stimulů, existuje jich celá řada, a to hmotného i nehmotného charakteru. S postupným vývojem názorů na pracovní motivaci, které se odrážejí v teoriích motivace pracovního jednání, se měnil i náhled na to, jaké stimuly považovat ve vztahu k účinné motivaci zaměstnanců za nejúčinnější.

3.2 Teorie motivace coby východisko stimulace?

Teorií pracovní motivace existuje celá řada a nelze říci, že by některá z nich byla odbornou literaturou preferována z hlediska její účinnosti či platnosti. Dle mého soudu ani není možné, aby jedna teorie byla platná pro

dělníka i vědce a současně vystihovala lidské motivy všeobecně. Lze však vystihnout dělení teorií podle toho, čím se zabývají, tak jak to činí např. Bělohlávek (Bělohlávek 1996, s. 185) nebo Štikar a kol. podle Luthanse (Štikar a kol. 1996, s. 93-94). Dělí teorie na ty, které vysvětlují, co člověka motivuje k práci, proč něco dělá, jaké jsou jeho motivy, hodnoty, tedy podle obsahu, a na ty, jež se zabývají otázkou průběhu procesu pracovní motivace. Já se ve své práci budu dále věnovat pouze vybraným teoriím podle obsahu, jelikož motivačními faktory, které chci identifikovat, se zabývají právě tyto teorie.

3.2.1 Cukr a bič

Na prvním místě přehledu vybraných teorií motivace zmíním jednu, která paradoxně ne zcela zapadá do popsaného rozdělení, ale přesto ji uvádím, neboť ji považuji za důležitou. Jde o teorii instrumentality, neboli cukru a biče, kterou v souvislosti s řízením policie a motivací jejich příslušníků v minulosti často zmiňoval bývalý ministr vnitra Ivan Langer.

Jak uvádí Armstrong, teorie instrumentality vychází z vědeckého řízení popsaného Tailorem a podstatou je to, že lidé dosahují požadovaných výkonů pouze tehdy, jestliže výše odměny závisí právě na jejich výkonu, který je svázán i s možností trestu. Někdy se užívá i termín cukr a bič, který velmi výstižně popisuje způsob motivace. Výkon a poslušnost jsou odměňovány a nedostatky sankcionovány.

Jde o metodu jednoduchou a účinnou, ovšem jen do určité míry a u jednoduchých činností, přičemž současně může být i kontraproduktivní. U náročnějších zaměstnání může vést k vyhýbání se složitějším úkonům, upřednostňování kvantity před kvalitou apod. (Armstrong 2007, s. 223).

3.2.2 Maslowova teorie potřeb

Nemůžeme-li říci, že by některá z teorií pracovní motivace byla obecně přijímána, můžeme naopak s jistotou říci, která teorie patří k nejznámějším. Jde o Maslowovu teorii potřeb. Názory na ni a zejména na její praktickou

uplatnitelnost se různí, ale nalézt ji můžeme prakticky v každé publikaci, která se motivací zabývá.

Podle Štikar a kol. Maslow ve své teorii stanovil pět úrovní potřeb člověka a ty hierarchicky uspořádal podle jejich naléhavosti. Současně vychází z pravidla, že vyšší úroveň potřeb se stane aktuální až tehdy, byla-li nižší úroveň saturována a naopak, v případě konfliktních situací se dominantní stane nižší potřeba.

Na první, základní úrovni, jsou potřeby fyziologické – potřeby potravy, vody, vzduchu, spánku, všeho co je nezbytné k přežití. Ve vztahu k pracovní motivaci bychom na tuto úroveň mohli zahrnout plat, který by tuto úroveň potřeb měl v dostatečné míře zajistit.

Druhou úroveň tvoří potřeby bezpečí, které lze v našich podmínkách chápat jako potřeby ani ne tak bezpečí fyzického, jako jistoty, jistoty zajištění zdrojů pro sebe a svou rodinu. V hierarchii pracovní motivace se jedná o různé formy sociálního a důchodového zabezpečení, popř. existenci odborů o ně pečujících.

Na třetí úrovni se nachází sociální potřeby vztahující se k interakci s okolím, se skupinou, organizací, potřebu dobrých vztahů s lidmi. Převáděno na pracovní motivaci se jedná o dobré vztahy v rámci formální i neformální organizace.

Čtvrtá úroveň potřeb zahrnuje potřebu úcty, uznání a ocenění, potřebu být respektován, dosáhnout určité prestiže a úspěchu. V rámci pracovní motivace je tato potřeba saturována např. různými tituly, statusovými symboly a kariérním růstem.

Na páté a nejvyšší úrovni potřeb stojí potřeba seberealizace, která v sobě zahrnuje rozvoj sebe sama, vlastní hodnoty, naplnění svého potenciálu a využití schopností. V případě motivace jde o pracovní seberealizaci (Štikar a kol. 1996, s. 93-94).

Podle Scheina „I nejpodřadnější člověk bez jakéhokoliv nadání usiluje o sebeaktualizaci, hledá smysl práce, jsou-li jiné jeho potřeby víceméně uspokojeny.“. Vycházeli-li bychom z toho, že rezervoár seberealizace je prakticky nevyčerpatelný a jeho zajištění stejně jako potřeby třetí a čtvrté

úrovně pro organizaci finančně nenáročné (zejména ve srovnání s motivací prostřednictvím peněz, jejichž potřeba je prakticky neuspokojitelná), pak v souvislosti s tvrzením Scheina stojí tato forma pracovní motivace za pozornost manažerů nejen v případě vzdělanějších pracovníků či pracovníků na vyšších pozicích (Schein 1969, s. 80).

3.2.3 Lidské potřeby podle Claytona Alderfera

Jak uvádí Štikar a kol., některé nedostatky Maslowovy teorie, zejména ve vztahu k zbytečně velkému množství úrovní potřeb či předpokladu striktní hierarchičnosti, se snažil překonat Clayton Alderfer.

Pět Maslowem stanovených úrovní Clayton Alderfer podle Štikara a kol. shrnul do tří úrovní potřeb:

- 1) Potřeby existence, do nichž zahrnul jak potřeby fyziologické, tak i potřeby bezpečí a jistoty.
- 2) Druhou skupinu potřeb tvoří potřeby vztahové, jež obsahují vztahy s druhými lidmi a z toho vyplývající emocionální uspokojení.
- 3) Potřeby růstové, do nichž zahrnul potřebu růstu a práce na sobě a své seberealizaci (Štikar a kol. 1996, s. 94).

Současně s redukcí počtu úrovní potřeb také Alderfer podle Štikara a kol. tvrdil, že jednotlivé úrovně nejsou uspořádány tak rigidně hierarchicky a s uspokojením potřeb jedné úrovně nemusí automaticky nastoupit úroveň vyšší. Stanovil také pravidla, za nichž se potřeby vyšší projevují, či naopak v případě neuspokojení coby kompenzace nastupují potřeby úrovně nižší (Štikar a kol. 1996, s. 94).

3.2.4 McClellandova motivační teorie úspěchu

Krátce se zmíním o motivační teorii úspěchu McClellanda, který podle Dědiny a Cejthamra identifikuje čtyři motivy, a to motiv úspěchu, motiv moci, motiv sdružování se a motiv vyvarování se. Přitom vycházel ze svých výzkumů, v nichž hledal vztah mezi pocity hladu a mírou, s níž byly myšlenkové pochody ovlivněny tímto způsobem, tedy představou jídla.

McClelland za nejvýznamnější považoval motiv úspěchu, který nejvíce ovlivňuje růst a úspěch. U lidí se značnou potřebou úspěchu pak identifikoval čtyři význačné body, jež jsou pro ně charakteristické.

Tito lidé preferují střední obtížnost úkolů, neboť snadný úkol jim nedopřeje uspokojení z jeho splnění a mají tedy minimální motivaci k jeho provedení, naopak úkol příliš obtížný snižuje jejich šance na úspěch.

Uspokojení jim přináší již samotné úspěšné provedení úkolu, nepotřebují tedy uznání jiných a s tím souvisí to, že úspěchu raději dosahují sami, neboť jim to umožňuje mít úkol plně pod kontrolou. Mají velkou zodpovědnost za výkon.

Pro sebehodnocení a uspokojení z práce potřebují jasnou zpětnou vazbu, a to v přiměřeném čase. Zde vidím souvislost s první charakteristikou. Zpětná vazba až s velkým odstupem času by nepřinesla žádoucí uspokojení a nebyla by dostatečně motivující.

Při své práci jdou vpřed hledáním informací a inovací, jež jim umožní dělat věci jinak, nově, přičemž neváhají rychlého splnění úkolu dosáhnout i za cenu drobnějších neférovostí. K jejich prioritám nepatří stálost a ochota k rutinní práci (Dědina a Cejthamr 2005, s. 147-148).

3.2.5 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Podle Dvořákové a kol. patří spolu s Maslowovou teorií ta Herzbergova k velmi často uváděným (Dvořáková a kol. 2007, s. 172). Herzberg přitom podle Scheina vycházel z odpovědí dotazovaných zaměstnanců, kteří popisovali, co prožívali, když se v práci cítili velmi dobře a naopak ve chvíli, kdy se cítili velmi špatně. Získané údaje pak třídili do obecných kategorií, faktorů týkajících se jistoty, platu či dosaženého výkonu. Výsledkem pak bylo zjištění, že existují dva druhy faktorů, ty jedny, motivátory, které ovlivňovaly dobré pocity, byly vždy svázané s dosaženými výsledky a růstem pracovní kompetence. Sebeaktualizace byla tím důvodem, proč se dotazovaní v práci cítili dobře. Faktory způsobující špatné pocity oproti tomu byly způsobeny nedostatky vyplývajícími z prostředí či dalšími faktory jako např. nízkým platem, špatnými

pracovními podmínkami, nepostačujícím pracovním zabezpečením nebo špatným vedením apod. Tyto faktory Herzberg nazval hygienickými. Špatná kvalita těchto faktorů byla schopná způsobit nespokojenost lidí, to, že se cítili nešťastní, ale vyvolat uspokojení a pozitivní motivaci tyto faktory způsobit nebyly. Tu ovlivňovaly pouze motivátory vnitřních pracovních potřeb (Schein 1969, s. 82-83).

Tímto způsobem nám tedy vznikly dvě kategorie faktorů, jak uvádí podle Herzberga Dvořáková a kol.:

1. Faktory hygieny (dissatisfactory) – k nimž patří peníze, (i když to je otázkou), pracovní pravidla a podmínky, vztahy ke spolupracovníkům i nadřízeným, jistota pracovního místa, personální řízení a politika organizace či fyzikální pracovní podmínky apod. Jejich nedostatky vyvolávají pracovní nespokojenost, avšak jsou-li v dobrém stavu, do procesu motivace aktivně nevstupují. Na stav a působení dissatisfaktorů má rozhodující vliv vedení organizace.

2. Motivátory (satisfactory) – vychází z možnosti sebeaktualizace, dosažení úspěchu prostřednictvím pracovního výkonu a jeho ocenění, prestiže, odpovědnosti, uznání, obsahu práce i kariérního vzestupu a vlastního rozvoje. Teprve přítomnost těchto faktorů a jejich pozitivní ladění dokáže podnítit pracovníka k aktivitě a odpovídajícím pracovním výkonům. Satisfactory jsou nejprínosnější složkou motivace (Dvořáková a kol. 2007, s. 172-173).

Dvořáková a kol. Herzbergovo vymezení stavů charakterizujících pracovníkův postoj k práci, pracovním podmínkám a jeho okolí schematicky znázorňují takto:

Tabulka č. 1: Stav charakterizující postoj zaměstnance k práci (Dvořáková a kol. 2007, s. 173)

Stav faktorů	Faktory hygieny	Motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení (nikoli spokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost s prací (nikoli nespokojenost)	Spokojenost s prací Vyšší pracovní výkon

Stejně jako prakticky v případě všech teorií týkajících se pracovní motivace je i tato do určité míry zjednodušující, ale její přínos je přesto značný. Ukazuje totiž, že zajištění dostatečné míry faktorů hygieny ze strany vedení organizace je nezbytné pro účinné působení motivátorů, jež patří do kompetence bezprostředních nadřízených. Stejně důležitým se také v tomto světle jeví zjištění stavu pracovní spokojenosti či nespokojenosti a struktury potřeb zaměstnanců coby podkladu pro tvorbu motivačního programu (Dvořáková a kol. 2007, s. 173-175).

Musí-li se podle Scheina pracovníci vyrovnávat s následky způsobenými nedostatečností faktorů hygieny, nedosáhne na ně vliv motivátorů ležících až nad nimi (Schein 1969, s. 83).

3.2.5.1 Pracovní stimuly u policistů Obvodního oddělení Policie České republiky z pohledu Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

Výše jsem se věnoval pracovním stimulům obecně, přičemž na tomto místě se je pokusím konkretizovat s ohledem na právě popsanou Herzbergovu teorii motivace.

U policistů připadají v úvahu stimuly, které dělím tak, aby byly v maximální možné míře v souladu s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií motivace, tedy na motivátory (satisfactory) a hygienické faktory (dissatisfactory). Přitom je však třeba mít na paměti, jak uvádí Dvořáková a kol., že toto dělení není v odborné literatuře přijímáno zcela jednoznačně a existuje k němu řada výhrad. Souvisí zejména s tím, že hranice mezi satisfactory a dissatisfactory není jednoznačná, často je odvislá i od situace, což platí např. o mzdě. Mzda je Herzbergem řazena mezi dissatisfactory, ale takto Herzberg akcentuje peníze pouze jako prostředek zajištění základních potřeb, potřeb jistoty, bezpečí a přežití. Přitom zcela opomíjí schopnost peněz poskytovat jejich příjemci značnou míru sebeúcty a postavení, a to nejen vzhledem ve vztahu ke koupi věcí symbolizujících určitý status člověka, ale i jako prostředku ocenění schopností a významu zaměstnance (Dvořáková a kol. 2007, s. 172-173). Jak uvádí Armstrong, peníze tedy

nemotivují každého stejně (Armstrong 2009, s. 115-116) a určitě ve svém okolí najdete lidi, kteří opustili lépe placené leč méně uspokojující zaměstnání. I s mým dělením tedy nemusí každý zcela souhlasit.

Mnou uvedený výčet není kompletním výčtem všech stimulů, jež v rámci policie připadají v úvahu, ale jsou to ty, které lze použít v případě pracovníků sledovaného oddělení. Důvody spočívají nejen v široké škále různých pozic, jež policie nabízí, přičemž ne pro každou pozici jsou všechny stimuly vhodné, nýbrž i v možnostech organizačních článků, u nichž policisté pracují.

Přehled stimulů - dissatisfactory:

Hmotné hodnocení, které vychází ze zákona o služebním poměru a je představováno služebním příjmem, jenž se skládá ze :

- základního tarifu odvíjejícího se od tarifní třídy a tarifního stupně, přičemž ten „se zvyšuje o 10 % příslušníkovi, který vykonává službu ve dvousměnném, třisměnném nebo nepřetržitém režimu služby“ (zákon o sl. poměru)

- zvláštního příplatku, jenž zohledňuje „službu spojenou s ochranou zájmů státu, při nichž může dojít k ohrožení jeho života nebo zdraví, popřípadě k jiným závažným rizikům, nebo službu s mimořádnou psychickou zátěží“ (tamtéž)

- osobního příplatku, který lze v souladu se zákonem o služebním poměru v případě řadových policistů obvodního oddělení policie stanovit až do výše 60 % základního tarifu příslušníka (jde však pouze o zákonné ustanovení, neboť osobní příplatek v této výši nemá s realitou nic společného)

- odměny, kterou lze jednorázově udělit za zákonem stanovených podmínek.

K hmotnému hodnocení patří i kázeňská odměna, kterou lze dle zákona o služebním poměru uložit i formou peněžitého nebo věcného daru, ale stejně jako v případě odměny lze polemizovat o tom, zda jde o faktor hygienický nebo motivační. Nicméně já ji v případě peněžité formy uvádím pro přehlednost mezi dissatisfactory jako součást hmotného hodnocení.

Součástí hmotného hodnocení v negativním smyslu jsou sankce, jež dle zákona o služebním poměru spočívají ve snížení základního tarifu až o 25 % na dobu nejvýše 3 měsíců či snížení, popř. nepřiznání, osobního hodnocení.

Široká je i paleta sociálních výhod, k nimž dle zákona o služebním poměru patří zejména:

- ozdravný pobyt v délce 14 dnů v kalendářním roce, na nějž mají nárok policisté, jejichž služební poměr trval alespoň 15 let
- odchodné, na nějž má nárok policista, který vykonával službu alespoň 6 let
- výsluhový příspěvek, na nějž mají nárok policisté, kteří vykonávali službu alespoň 15 let
- dovolená, která činí 6 týdnů v kalendářním roce
- a dále sem zařadím příspěvky z FKSP na stravenky a volně přístupnou tělocvičnu s posilovnou v prostorách policie.

Na toto místo chci ještě zařadit:

- systém služeb, v němž policisté slouží
- vybavení pracoviště a pracovní prostředí.

Tyto dvě položky nejsou uvedeny ve výše zmíněném přehledu forem pracovních stimulů, ale protože se jedná o významné dissatisfactory, považuji jejich zařazení za důležité.

Přehled stimulů – satisfactory:

Možnosti rozvoje kvalifikace řadím mezi satisfactory, byť jde o formu hmotné odměny, neboť mám za to, že převažující je jejich hodnota nehmotná. Spočívá v možnosti růstu, určitého pokroku, zdokonalování se i zisku prestiže. Tyto možnosti jsou i u policistů obvodního oddělení poměrně obsáhlé a lze k nim dle zákona o služebním poměru přiřadit:

- služební volno při studiu a to jak k dennímu studiu, což je spíše výjimečné, tak i při výkonu služby
- jazykové vzdělávání na středních a vyšších odborných školách ministerstva vnitra, velmi zřídka i na zahraničních policejních školách
- odborné vzdělávací kurzy a studijní pobyty.

Zákon o služebním poměru stanoví i jasné podmínky pro kariérní růst spočívající zejména ve stanoveném minimálním stupni vzdělání a době strávené ve služebním poměru počínaje dvěma roky u hodnosti vrchní asistent až po pět let u nejvyšší hodnosti řadového policisty zařazeného na obvodním oddělení, kterou je vrchní inspektor. Chce-li policista postoupit do vyšší hodnosti, musí úspěšně absolvovat výběrové řízení, v němž mohou být a také bývají stanoveny další požadavky.

Formou společenského uznání je pravidelné hodnocení nejlepších policistů spojené s předáváním různých druhů služebním medailí, např. za věrnost, statečnost apod., může to být i písemná pochvala nebo věcný dar. Předávání probíhá za účasti místních politiků, příslušníků jiných ozbrojených sborů a sil ČR a nezářka i představitelů zahraničních policejních sborů.

K prvkům, jež mohou příznivě ovlivňovat mezilidské vztahy nejen mezi policisty jednoho oddělení, patří pořádání více či méně formálních sportovních akcí na různých úrovních, od bowlingu mezi jednotlivými odděleními jednoho územního odboru až po policejní mistrovství Evropy v tenise.

Na rozhledu, zkušenostech i přístupu vedoucího záleží míra odpovědnosti, samostatnosti, sebekontroly i bohatosti práce, kterou jednotlivým pracovníkům ponechá či zajistí. Podle Štikara a kol. má druh a charakter vykonávané práce v souvislosti s pracovní spokojeností velký význam (Štikar a kol. 1996, s. 104). Z toho vyplývá, že vzhledem k možnostem vedoucího je zde jeho odpovědnost značná. Ta však spočívá nejen na vedoucích pracovnících, nýbrž i na každém jednotlivém policistovi, neboť podle Štikara a kol. je pro pracovní spokojenost důležité i společenské ocenění a prestiž profese (Štikar a kol. 1996, s. 104). Prestiži práce policisty jako důležitému faktoru spokojenosti jsem se věnoval v oddíle 1.3.

Aby vedoucí oddělení mohl svých možností maximálně využít, musí však vědět, které faktory jsou pro podřízené prioritní a nakolik jsou saturovány.

3.3 Zjištění motivační struktury

Je zřejmé, že možností, jak zjišťovat informace důležité pro tvorbu motivačního programu, je celá řada, přičemž jejich vhodnost do značné míry souvisí s tím, jaká teoretická východiska jsou nám bližší, s organizací, jíž se zabýváme, a klimatem, které v ní panuje, i ochotou pracovníků se na výzkumu podílet.

Jak uvádí Dvořáková a kol., většina průzkumů motivační struktury vychází z obecných teorií pracovní motivace. Jelikož cílem mé práce je identifikovat motivační faktory, rozhodl jsem se přitom opřít o Herzbergovu teorii motivace a zabývat se základními faktory ovlivňujícími pracovní spokojenost a výkon zaměstnanců, což umožňuje dotazník, jehož autorem je Stoewer (Dvořáková a kol. 2007, s. 166). Vedou mě k tomu ale i další důvody.

Již řadu let probíhají v policii reformy, které značným způsobem ovlivňují životy policistů. Jde o změny struktury policie, dislokace útvarů, redukce různých služeb policie i počtu pracovníků jednotlivých oddělení, přičemž v posledních letech došlo i k významnému poklesu služebních příjmů, ať již vlivem snížení tarifního příjmu či zvláštních příplatků. Očekává se další snižování počtu policistů zejména v řídicích strukturách či nevýkonných složkách, zcivilnění některých útvarů či úspory provozních nákladů, např. energií, teplé vody apod. Vzhledem k výrokům politických představitelů státu v souvislosti s ekonomickou situací lze potencionálně očekávat další snížení rozpočtu, což by nepochybně vedlo k ještě radikálnějšímu popsaným změnám, příp. i služebnímu příjmu. Jde tedy o významné změny v kvalitě dissatisfaktorů, přičemž jejich nedostatečné naplnění by mohlo blokovat účinek motivátorů.

I z těchto důvodů jsem se rozhodl zabývat se základními faktory ovlivňujícími pracovní spokojenost, k čemuž použiji zmíněný Stoewerův dotazník (Dvořáková a kol. 2007, s. 167).

Při své práci jsem zvažoval i použití metody rozhovoru, popř. pozorování, ale vzhledem k popsaným změnám, zejména změnám systemizace policie (a případné redukce míst) jsem se tyto ne dostatečně anonymní metody (atmosféra obav by validitě odpovědí neprospěla) rozhodl zavrhnout.

3.3.1 Měření základních faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost

Stoewerův dotazník je podle Dvořákové a kol. zaměřen na zjištění 15 základních faktorů, jež ovlivňují pracovní spokojenost. Většinou těchto faktorů pak odpovídají pracovní stimuly policistů, jak jsme si je výše uváděli. Současně je dotazník rozdělen na část, A přičemž od respondenta se vyžaduje, aby na navržené škále stanovil význam faktoru pro svou osobu. Získané výsledky nám pak umožní stanovit váhu jednotlivého faktoru buď za zaměstnance, nebo průměrným hodnocením jednotlivých faktorů za celou skupinu – tak tomu bude v našem případě.

Získaný výsledek je následně konfrontován s částí B dotazníku, kde respondent tytéž faktory hodnotí z hlediska toho, jak jsou uspokojovány nadřízeným či organizací.

Optimální situace nastane tehdy, když faktor s nejvyšším oceněním zaměstnance (položka A) má vysoký stupeň plnění na straně organizace (položka B). Opačná situace nastane tehdy, bude-li vysokému významu pro zaměstnance odpovídat minimální plnění. Zde může dojít k pracovní nespokojenosti, ale současně zde vzniká prostor pro nadřízeného, který při znalosti těchto skutečností může vzniklou situaci korigovat. Dotazník rovněž umožní zjistit faktory, jimž není třeba věnovat pozornost, neboť pro zaměstnance nemají význam (Dvořáková a kol. 2007, s. 166-168).

Mezi dissatisfactory zjišťované dotazníkem lze zařadit:

1. pracovní místo, které není ohroženo krizí, tj. jistota práce,
2. jistota, že se člověk udrží na svém místě (nejsou intriky a boje o moc),
3. nadstandardní připojištění poskytované zaměstnavatelem (výsluha, odchodné apod.),
4. ostatní benefity (např. stravenky, posilovna zdarma, sportovní akce aj.),
5. služební příjem,
6. účast na výsledku,
7. pracovní podmínky (BOZP, pracovní prostředí, vybavení pracoviště, systém služeb).

K satisfaktorům je možné přiřadit:

8. způsob zadávání pracovních úkolů (uspokojení z práce),
9. možnosti postupu,
10. možnosti dalšího odborného vzdělání,
11. uznání osobních výsledků (pracovního výkonu),
12. status, prestiž, titul funkce,
13. informace (přístup k nim a jejich poskytování), u tohoto bodu je sporné, zda jde o satisfactory či nikoli, ale já jsem toho názoru, že ano,
14. možnost spolurozhodování a dohody s vedením společnosti,
15. atmosféra při vedení lidí (způsoby jednání vedoucích).

Vzhledem ke specifice práce u policie, používané terminologii apod., jsem některé položky dotazníku mírně upravil, např. v položce 5 jsem mzdu nahradil služebním příjmem.

Již na první pohled je zřejmé, že prakticky všechny body korespondují s rozdělením stimulů na satisfactory a dissatisfactory provedeným v souvislosti s Herzbergovou teorií motivace. Zjištěné výsledky by tak vedoucímu mohly poskytnout nejen informaci o aktuálním stavu, ale napomoci i při hledání odpovídajícího nástroje (při tvorbě motivačního programu) a současně osvětlit, proč případně dobré využívání stimulů z oblasti satisfaktorů nepřináší očekávaný výsledek. To v případě blokace jejich účinků nedostatečnou saturací dissatisfaktorů.

U motivace k práci předpokládám velký důraz na dissatisfactory, zejména na služební příjem. V tomto případě předpokládám jeho nedostatečné plnění ze strany zaměstnavatele, a to v důsledku snižování příjmů v uplynulých letech, kdy došlo k snížení tarifů o 10 % a úpravám zvláštních příplatků, což se projeví i u účasti na výsledku. U ostatních dissatisfactorů předpokládám plnění odpovídající hodnocení motivů, které (plnění) částečně vychází v poměrně komfortním rozsahu ze zákona o služebním poměru.

Důraz na satisfactory bude podstatně menší, což dávám do souvislosti se snížením příjmu a následné blokace jak působení satisfactorů, tak i jejich nižšího hodnocení jako motivů k práci. Jestliže si v zájmu splácení hypotéky nemohu dovolit chodit na obědy, bude to mít vliv i na motivaci a důraz kladený na její jednotlivé složky.

4. Kariéra

Jelikož kariéra, resp. to co kariéra přináší, pozici, moc, vyšší plat, možnost řídit a rozhodovat, ovlivňovat životy jiných, symbolické předměty zvyšující status jejich nositele, tvůrčí práci apod., velice úzce souvisí s motivací, mám za to, že je nezbytné se na tomto místě věnovat právě kariéře. Stačí si jen připomenout popsanou řadu teorií motivace a prvků, jež ji měly v souladu s těmito teoriemi podporovat, vrátit se ke stimulům, jež mají stejnou funkci, a je zřejmé, že úspěšná kariéra vede k uspokojení řady potřeb. Nemíním se zabývat vším, co kariéra představuje, všemi jejími dimenzemi a teoretickými přístupy, ale vybral jsem si část, která je dle mého pro naše účely nejpodstatnější.

Stejně jako u jiných důležitých pojmů, existuje i v případě kariéry řada definic, které jsou víceméně odlišné. Já jsem si vybral tu, kterou Bělohlávek postavil na seberealizaci jednotlivce a jeho rozvoji. Kariéru vidí „jako dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál“ (Bělohlávek 1994, s. 11).

Kariéru lze vnímat jako objektivní, vnější a subjektivní, vnitřní. Kariéru objektivní za jedince hodnotí jeho okolí a formálně ji sleduje personální oddělení, které s pečlivostí sobě vlastní shromažďuje všechny podklady připojované k životopisu, při nástupu do zaměstnání a při každé další změně, doklady o absolvování nejen škol, ale i kurzů, o postupu, ale i sestupu zpět. Naopak kariéra subjektivní vychází z toho, jak si svého vývoje cení jedinec sám osobně, neboť i sestup zpět může být vnímán jako úspěch, např. tehdy, když specialista nastoupivší na manažerskou funkci neunesl střet s politikařením a intrikami a rád a spokojeně se vrátí tam, kde je mu lépe, k odborné práci (Bělohlávek 1994, s. 11-12).

4.1 Kariérové typy

Vývoj kariéry je ovlivňován množstvím vnějších okolností, může to být ekonomická situace podniku, vývoj politické či hospodářské situace v zemi, může být ovlivněn technologickým rozvojem, ale mohou to být i záležitosti

daleko banálnější. Stačí jedno náhodné setkání, které nastartuje kariéru nebo iniciuje rozvoj kariéry v úplně jiné oblasti, naopak jeden neúspěch ve špatnou chvíli může zhatit výsledky dlouhého snažení.

Vlivy mohou být i záležitostí zcela individuální, např. astma či alergie dítěte umožní nahlédnout priority rodiny ze zcela nové perspektivy.

Přes všechny tyto vlivy ať již objektivní či subjektivní má kariéra u většiny lidí určitý směr. Tento směr vychází z jejich osoby a z jejich vlastních potřeb. Tendence vést kariéru určitým směrem využili různí autoři a identifikovali různé kariérové typy. Ze známých typologií jsem vybral typologii Hollandovu a Scheinovu.

4.1.1 Typy profesionální osobnosti podle Hollanda

Jak uvádí Bělohlávek, John Holland při tvorbě své typologie vyšel ze zjištění, že lidé se snaží svou kariéru směřovat do prostředí, které je blízké jejich povahové orientaci. Podle této orientace identifikoval šest kariérních typů vycházejících z osobnosti jedince.

Šlo o typ realistický, který své schopnosti a dovednosti spojené s agresivitou orientuje k fyzicky náročnějším činnostem jako je např. zemědělství či řemesla.

Oproti tomu typ zkoumavý vyhledává příležitosti ke kariéře v oblastech spojených s poznávacími aktivitami, které mu poskytují příležitosti k přemýšlení a organizování a spíše se vyhýbá oborům jako je biologie či kybernetika, jež jsou spojeny s emocemi.

Do oblasti, která poskytuje příležitost realizovat interpersonální aktivitu, směřuje typ sociální. Vhodné jsou pro něj činnosti v oblasti psychologického poradenství, sociální práce, sekretářka apod.

Typ konvenční chce práci s jasnými pravidly, nevdí mu realizovat udělované příkazy a zájmy organizace. Uspokojení najde při tvorbě účetnictví, finančnictví apod.

Pro typ podnikavý je vlastní schopnost přesvědčit ostatní k realizaci svých cílů, takže jeho schopnosti nejlépe vyniknou kupříkladu v právu nebo managementu, kde je to obzvláště důležité.

Příležitosti vyjádřit vlastní cítění a dostatek prostoru pro tvůrčí činnost poskytují uměleckému typu různé oblasti umění, ať již jde o umění výtvarné, herecké či jiné.

Je vcelku samozřejmé, že ne u všech lidí je orientace jednostranná. Jsou sice jedinci, u nichž je již od malička jasné, jakým směrem se bude jejich život, resp. profesionální kariéra ubírat, ale mnohdy se mísí dva či více zájmů, aniž bylo zřejmé, který je převažující. Holland podle Bělohlávka zjistil, že některé kombinace typů profesionální osobnosti jsou si natolik blízké, že ve svém nositeli nezpůsobují žádné konflikty, ovšem v jiných případech může dojít k problémům a kariérovým rozporům (Bělohlávek 1994, s. 22-23).

4.1.2 Scheinovy kariérové kotvy

S pojmem kariérová kotva pracuje v souvislosti s kariérovými typy Schein, který podle Bělohlávka zjistil, že po nástupu do zaměstnání si jedinec postupně dopracovává své profesionální pojetí. Jeho výsledkem je právě kariérová kotva (Bělohlávek 1994, s. 24-26).

Bělohlávek soudí, že podle Scheina je kariérová kotva souhrnem působení tří faktorů, a to:

- talentu a schopností, jež vychází z dosavadních pracovních úspěchů,
- obrazu motivů a potřeb, jež jedinec získává sebepoznáním i díky zpětné vazbě poskytnuté okolím a
- obrazem postojů a hodnot vycházejícím ze vztahu mezi sebou a normami a hodnotami vyznávanými a vyžadovanými zaměstnavatelem i prací samotnou.

Kariérová kotva je tedy souhrnem jednotlivých prvků těchto tří faktorů, tedy talentu, schopností, motivů, potřeb i postojů a hodnot, přičemž všechny tyto prvky napomáhají vytyčit cestu kariéře člověka a na této cestě ho udržet.

V průběhu své práce Schein podle Bělohlávka našel pět druhů kariérových kotev:

- pro lidi, jejichž mantrou je vlastní odbornost, práce, kterou se naučili, znají ji a chtějí se v ní dále zdokonalovat, je kariérovou kotvou technicko-funkční kompetence. Tito lidé nestojí o práci manažera, jehož jediným úkolem je řídit a organizovat činnost jiných lidí, práci, kde to, co umí nejlépe, vlastně vůbec nepotřebují, práci, která si vyžaduje účast na podnikových politických bojích, intrikách, obavách z útoku seshora či zezdola. Možná by stáli o to, vést oddělení odborníků, jako jsou oni sami, přičemž ale očekávají, že jim to umožní se, byť trochu jinak, věnovat své odbornosti. Jsou to lidé, kteří uspokojení nachází v práci, v níž jsou odborníky, chtějí ji poznávat více a více do hloubky, vyrovnávat se s problémy, jež před ně stojí, seznamovat se důkladně s novinkami, které přináší, a je jedno, zda jde o automechaniku, inženýra nebo vědce, všichni mají společné to, že je neláká práce, která by jim toto dát nemohla.

- oproti tomu lidé, kteří chtějí řídit, vést jiné, rozhodovat o nich, kteří dokážou a chtějí nést odpovědnost za jiné i s vědomím, že to přináší nepříjemná rozhodnutí, přičemž je dokáží bez problémů zvládat, mají svou kariérovou kotvu v manažerské kompetenci. Aby byli v této oblasti úspěšní, musí disponovat schopností z množství informací vybrat podstatnou a najít řešení, tedy analytickou kompetenci, musí mít vliv na jiné lidi, získávat je pro stanovené cíle a řídit je na cestě k dosažení řešení, tedy kompetenci interpersonální a schopností zvládat emocionálně obtížné situace, tedy kompetenci emocionální. Zatímco jiní lidé se tváří v tvář nepříjemným interpersonálním situacím a krizím stávají bezradnými a apatickými, osoby s touto kariérovou kotvou jsou jimi pouze stimulovány k vyššímu úsilí. Vykonávají svou moc bez pocitů viny a dokáží mít uspokojení z toho, že například propuštěním pracovníka zvládli další kus nutné práce. K tomu, aby manažeři mohli být ve své práci skutečně úspěšní, musí disponovat kombinací všech těchto tří kompetencí. Nesmí chybět žádná.

Kde se jiní těžce vyrovnávají se zákulisními intrikami, politikařením a účastí na různých poradách vedení, jsou tito lidé ve svém živlu. Odbornost je pro tyto jedince jen nutností na cestě k možnosti řídit jiné, a to, že ji ve své funkci dále nerozvíjí, jim nepřekáží.

- jistota je kariérovou kotvou pro lidi, kteří chtějí od života bezpečnost a stabilitu, snaží se nebýt v rozporu se svým zaměstnavatelem a očekávají především jistotu zaměstnání bez obav, že o ně přijdou. Součástí těchto jistot je i vědomí vlastní budoucnosti, možnost si ji naplánovat a stejně tak i další výhody, jako např. levná podniková rekreace apod. Důležitější než ambice, odpovědnost a svoboda vlastního myšlení je pro lidi s tímto typem kariérní kotvy právě ona jistota a stabilita. Snadno dokáží nahradit vlastní autonomii vědomím, že pokud budou muset něco řešit, určitě na to naleznou nějaký pokyn, nařízení nebo někoho, kdo jim řekne, co s tím. Jestliže se dostanou do řídicí pozice, pak stále hledají oporu v řádech a normách organizace a každé rozhodnutí, jež musí učinit bez nich, je pro ně utrpením. Jednoznačná pravidla poskytují takové profesní oblasti, jako je např. právo, finance, státní správa apod.

- snad přímo opakem jsou vyznavači autonomie a nezávislosti, pro něž jsou jakákoliv pravidla, řády a vše další, co vyžaduje hladký chod organizace, koulí na noze, jež jim brání v rozletu. Tito lidé mají svou práci, práci, kterou umějí a nechápou, proč by se měli při jejím výkonu podřizovat něčemu jinému. Cestou pro ně je vlastní podnikatelská činnost, mnohdy ovšem jen do té míry, než se rozroste do velikosti, která si nezbytně vyžádá to, co jim vadí, tedy řád a organizovanost. Často se zachraňují před tlakem organizačního života útekem z úřadů a velkých organizací do poradenských firem v různých oblastech odbornosti.

- kreativita je kariérovou kotvou pro ty, co potřebují tvořit, vidět, jak jim roste dílo pod rukama, moci uplatňovat své okamžité nápady. Tento výtvar, jejich vlastní dílo, je pro ně to nejdůležitější, je tou motivací která je žene,

zatímco finanční zisk z toho plynoucí je až na druhém místě. Takoví jedinci dokáží často dát směr něčemu novému, ale v okamžiku, kdy nastává potřeba rutinních činností, ztrácí zájem jak oni, tak i organizace, pro niž se mnohdy stávají obtížnými svou nedisciplinovaností. Jako manažeři dokáží strhnout, ale nedostatek odpovědnosti je pro tuto činnost diskvalifikuje. Často totiž zanedbávají nezbytné každodenní povinnosti ve prospěch nových a nových nápadů a jejich prosazování. Prostorem, kde se mohou realizovat, je pro lidi s tímto typem kariérní kotvy podnikání jakéhokoliv druhu (Bělohlávek 1994, s. 24-27).

Jak Bělohlávek uvádí podle Nordvika, Schein ve své typologii nahlíží kariérové typy více z dlouhodobého hlediska. Vzhledem k tomu, že práci u policie většinou nehledají lidé na překlenutí několikaměsíční nezaměstnanosti, zdá se mi Scheinova typologie vhodná pro naše účely a míním s ní i Scheinovým dotazníkem kariérových kotev dále pracovat (Bělohlávek 1994, s. 24-26).

4.2 Zjištění kariérových kotev

Policie je organizací se značným potenciálem ke kariéře různého směru, a aby této skutečnosti mohl vedoucí „našeho“ oddělení patřičně využít k vhodné motivaci svých podřízených, je třeba mu poskytnout informace o tom, jaké kariérové kotvy mezi nimi převažují. Pro vyznavače odbornosti, kompetence technicko-funkční, bude motivací něco jiného než pro ty, jejichž jediným cílem je vést lidi a je jedno kde, tedy pro ty s manažerskou kompetencí.

Pro tento účel použiji ke zjištění převažujících kariérových kotev Scheinův dotazník podle Bělohlávka, a to včetně vyhodnocení.

Samotný Scheinův dotazník kariérových kotev se podle Bělohlávka skládá z osmi otázek, přičemž u každé je nabízeno pět odpovědí označených písmenem. První otázka má odpovědi označeny písmeny a) až e), druhá otázka písmeny f) až j) a stejně každá následující dvojice otázek. Nejvyšší odpověď se označuje číslem 1, další odpověď v pořadí dle

výstižnosti se označí jako 2 a tak postupně až po nejméně vhodnou odpověď označenou číslem 5.

Kariérové kotvy určíme tak, že:

- postupně spočítáme všechny body přidělené odpovědím a, b, c, d, e, načež sečteme body u písmen f, g, h, i, j,
- v dalším kroku sečteme hodnoty uvedené u písmen a-j, b-i, c-h, d-g, e-f, přičemž součty bodů zapíšeme do tabulky:

Tabulka č. 2: Tabulka vyhodnocení dotazníku kariérových kotev (Bělohlávek 1994, s. 37)

KARIÉROVÁ KOTVA	ODPOVĚĎ	BODŮ	POŘADÍ
jistota	a + j		
autonomie	b + j		
manažerská kompetence	c + h		
technicko-funkční kompetence	d + g		
kreativita	e + f		

5 - 19 bodů: kotva je významná pro rozhodování a přístup ke kariéře,

20 - 25 bodů: kotva částečně ovlivňuje orientaci,

26 - 40 bodů: význam kotvy je pro život minimální.

Posledním krokem je určení: pro kotvu s nejnižším počtem bodů je pořadí 1, pro další kotvu pořadí 2 atd. Tímto způsobem zjistíme důležitost kotev, přičemž se může stát, že dvě kotvy budou mít stejný počet bodů. V tom případě je jejich význam stejný (Bělohlávek 1994, s. 34-37).

V této části práce, jež se týká kariéry, předpokládám, že pro nejvíce policistů bude kariérovou kotvou jistota. Přitom vycházím ze způsobu, jímž lidé tíhnoucí tímto směrem definoval Schein, jak jsem podrobně uváděl výše, a současně i z toho, o jaký typ organizace v případě policie jde. Policie je polovojevskou organizací a již sama existence uniforem napovídá, že její činnost bude řízena nejen zákony, ale i množstvím nařízeních a pokynů vydávaných manažery na různých úrovních. Zákon o služebním poměru také vychází z toho, že práce policisty je s přihlédnutím k dnešní době poměrně značnou jistotou dlouhodobého zaměstnání, k čemuž směřuje

konstrukce výsluhy, odchodného i kariérního systému, který není právě nakloněn existenci případných pochybení způsobených nedodržováním služebních pokynů či nepřizpůsobivým kreativcům. Lidé, kteří k policii nastupují, jsou tímto způsobem dle mého již z velké části orientováni, což ovlivní výsledek testu kariérových kotev tímto směrem. Tedy směrem k obětování svobody myšlení a individuálního řešení situací ve prospěch jistoty.

Dalším důvodem, jenž mě k tomuto předpokladu vede, je to, že policisté, kteří zůstali na obvodních odděleních po velké generační obměně jež, u policie v uplynulých letech proběhla, k tomu měli často své důvody spočívající např. ve velmi výhodné malé vzdálenosti současného pracoviště od bydliště, neochotu učit se něco nového, nést nějaké riziko vyplývající z náročnější práce někde jinde apod., což jsou důvody nasvědčující inklinaci k jistotě.

5. Hodnoty

Jak je zřejmé z přehledu teorií motivace, který není úplný, ale přesto pro naše účely dostatečný, velmi důležitým a často se vyskytujícím faktorem jsou hodnoty. Hodnoty jsou důležitou součástí motivačních teorií a mohli jsme si všimnout, že jejich značná část vychází z toho, že odměny, jež následují výsledek, budou mít pro pracovníka hodnotu motivující ho k tomu, aby vyvinul úsilí. Jestliže chce manažer své podřízené správně motivovat, měl by hodnoty vyznávané svými podřízenými znát.

Hodnoty nejsou jedinými zdroji motivace, lze uvést i další, např. podle Bedrnové a Nového k těm základním patří kromě hodnot i potřeby, návyky, zájmy či ideály (Bedrnová, Nový 1998, s. 224), ale z popsanych důvodů se dále mívám zabývat pouze hodnotami.

5.1 Základní terminologie

Při seznamování se s pojmem hodnot se setkáme s tím, že jde o pojem nejednoznačný, různorodý, používaný v různých souvislostech apod., k čemuž Cakirpaloglu uvádí, že „Příčinou terminologické heterogenosti pojetí hodnoty je samozřejmě její hlavní vlastnost – obecnost.“. Tento terminologický a také obsahový nesoulad se pak nutně musí promítat do názorů na původ hodnot, jejich podstatu i význam (Cakirpaloglu 2009, s. 255). Prudký a kol. uvádí, že Strmiska cituje Lautmana, který rozlišil 180 odlišných definic hodnot (Prudký a kol. 2009, s. 11).

Protože však s nějakou představou pracovat musíme, tak uvedu několik základních termínů, které nám ji pomohou utvořit. Cakirpaloglu uvádí, že v současné psychologické teorii lze zpravidla nalézt souhlas s tím, že „hodnota představuje specifickou psychickou kategorii, která tvoří poměrně stabilní, trvalou strukturu osobnosti významnou pro individuální, sociální a historickou realizaci člověka“ (Cakirpaloglu 2009, s. 277). Zde si v souladu s Bedrnovou a Novým dovoluji zdůraznit tu skutečnost, že hodnoty nejsou jen objektivním odrazem významu jevů a věcí, s nimiž se člověk ve svém životě setkává a jež poznává, ale odráží i jeho hodnocení -

přisuzování hodnoty, významu a důležitosti. Proto hodnoty zachycují i subjektivní individuální smysl těchto jevů a věcí pro konkrétního člověka, přičemž posuzovány mohou být i z hlediska prospěchu širších sociálních skupin. Pro každého jedince může být hodnotou prakticky cokoliv, záleží na každém člověku, ale k obecně platným hodnotám můžeme zahrnout např. lásku, rodinu, děti, zdraví, úspěch, vzdělání apod. (Bedrnová, Nový 1998, s. 228-229).

Dalším termínem souvisejícím s hodnotami, o němž považuji za nutné se alespoň stručně zmínit, jsou hodnotové preference. Podle Prudkého a kol. jsou hodnoty ve vzájemných preferenčních vztazích a tvoří určitou hierarchii, jež se často označuje jako hodnotový žebříček. Obzvláště významné jsou tzv. životní hodnoty, které zahrnují to, co je pro život jedince, nositele hodnot, nejdůležitější. Tyto hodnoty tendují ke stabilitě a neměnnosti a právě jejich trvanlivost je tím, co je odděluje od hodnot „ostatních“ (Prudký a kol. 2009, s. 33-34).

Termínem, který můžeme často zaslechnout, jsou hodnotové orientace. Podle Prudkého a kol. je významným odlišujícím znakem hodnotových orientací od ostatních součástí strukturace hodnot jejich zaměření a zacílení, jejich působnost. Zatímco hodnotové preference v sobě mají určité zastavení pohledu na hodnoty, v případě hodnotové orientace je významná souvislost s dynamikou, účinku během času spolu se zmíněným zacílením. Jde tedy o utváření hodnot během času a směr, jímž se budou hodnoty s nejvyšší pravděpodobností dále ubírat. Z hodnotových orientací je možné dobrat se u konkrétního jedince až určitého převažujícího zaměření hodnot, jeho typu (Prudký a kol. 2009, s. 34-35).

Sousloví hodnotový rámec nezaslechneme tak často jako hodnotové preference nebo orientace, ale to neznamená, že jeho význam je menší. Podle Prudkého a kol. tvoří totiž každému jedinci hranice jím přijímaných a vyznávaných hodnot. Pevnost tohoto rámce, těchto hranic, je určena mírou interiorizace hodnotových preferencí a orientací a takto stabilizovaný jedinec je jen velmi výjimečně ochoten přes tyto hranice přejít. Takový krok

by totiž znamenal změnu hodnotové orientace a hodnotových preferencí (Prudký a kol. 2009, s. 35-36).

Posledním termínem, který chci zmínit, je hodnotová struktura. Podle Prudkého a kol. je tento termín užíván často, ale nezdědka rozdílně. Můžeme jím rozumět zastřešení pro to, jaké hodnoty se u jedince, skupiny, instituce či společnosti vyskytují, jako celek vzájemně provázaných hodnotových preferencí, hodnotových orientací i hodnotového rámce (Prudký a kol. 2009, s. 36-37).

5.2 Typologie hodnotových orientací

Jestliže je v případě hodnotových orientací uvedeno, že je možné se dobrat až jistého převažujícího typu hodnotových orientací, tak nyní se zmíním o existenci jejich typologií. Prudký a kol. uvádí, že jich existuje několik, např. podle Smékala typologie Sternova, který hodnotové orientace chápe jako značně zobecnělé motivy, či typologie Gellnerova, který se podle Dahrendorfa při jejich formulování opírá o vztah k náboženskosti (Prudký a kol. 2009, s. 29).

Podrobněji se zmíním o jedné, a to Sprangerově koncepci typů osobnosti, kdy Cakirpaloglu soudí, že pro každý ze šesti Sprangerem identifikovaných typů osobnosti Allport a Vernon určili hodnotové vlastnosti, a to následujícím způsobem:

- teoretický typ - rozhodující hodnotou tohoto typu osobnosti je spravedlnost. K tomu, aby ji odhalil, využívá tento typ většinou kognitivní procesy, přičemž úsudky vztahující se ke kráse nebo užitečnosti objektu odmítá. Uplatnění nachází v intelektuálních zaměstnáních jako je např. věda nebo filozofie apod.
- ekonomický typ - zde je dominantní hodnotou zaměření na uspokojení různých potřeb, resp. zisk. Nejčastěji se tento typ projevuje v pragmatických aktivitách, přičemž dominantní je tato hodnota zejména pro podnikatele, výrobce, prodejce apod. Dosažení zisku se podřizují i další hodnoty, jako je např. volba vzdělání a apod., přičemž všechny tyto hodnoty mají komerční pozadí, a to včetně náboženství.

- estetický typ - středem zájmu jsou pro tento typ hodnoty formy a harmonie. Estetický typ lze považovat za protiklad teoretického typu, neboť svět hodnotí podle krásy a symetrie, které preferuje více než spravedlnost. Tento typ odmítá ekonomické procesy produkce, jež považuje za destrukci všech významných hodnot stejně jako reklamu a prodej. V oblasti politiky se staví proti represím politickým i individuálním.
- sociální typ - tomuto typu dominuje filantropická láska, své sociální vztahy sytí laskavostí, altruismem a sympatií. Neuznává teoretické, estetické ani ekonomické motivy jednání, politickou moc hodnotí jako sobeckou a manipulativní.
- politický typ - má za nejvyšší hodnotu moc, pro jejíž zisk, pro slávu a moc nad ostatními lidmi, udělá cokoli. Tomu podřizuje vše, čím jeho osobnost disponuje.
- náboženský typ – dominantní hodnotou je pro něj touha po sjednocení, sjednocení s vesmírem, k němuž směřuje jeho styl života, náboženské cítění i styl života. Zájem o vědu, politiku, hmotné bohatství i ekonomické zákony považuje za irelevantní a k častým projevům u něj patří asketismus a sklony k meditacím (Cakirpaloglu 2009, s. 201-203).

Podle Bedrnové a Nového by bylo možné tuto typologii v současnosti doplnit kupříkladu o typ sportovní či technický, nicméně i tak je zřejmé, nakolik dominantní hodnotové orientace ovlivňují motivační charakteristiky individua (Bedrnová, Nový 1998, s. 229). S tímto tvrzením nelze než souhlasit, když kupříkladu co se týká sportu, často můžeme vidět jak beze zbytku ovlivňuje životní styl lidí, kteří mu podřizují nejen volný čas, ale i zaměstnání.

5.3 Základní funkce hodnot

Pokud bychom si chtěli zodpovědět otázku, jaká je vlastně funkce hodnot, můžeme se dostat do spletnosti různých dimenzí jejich funkcí, a tak využijeme výběru provedeného Prudkým a kol. v souvislosti se sociologickým zkoumáním hodnot. Jelikož cílem práce není filozofické

pojedenání o hodnotách, provedu jen jejich výčet s tím, že se zastavím u funkce hodnot coby zdroje motivace a chování.

Hodnoty mohou mít podle Prudkého a kol. minimálně tyto funkce :

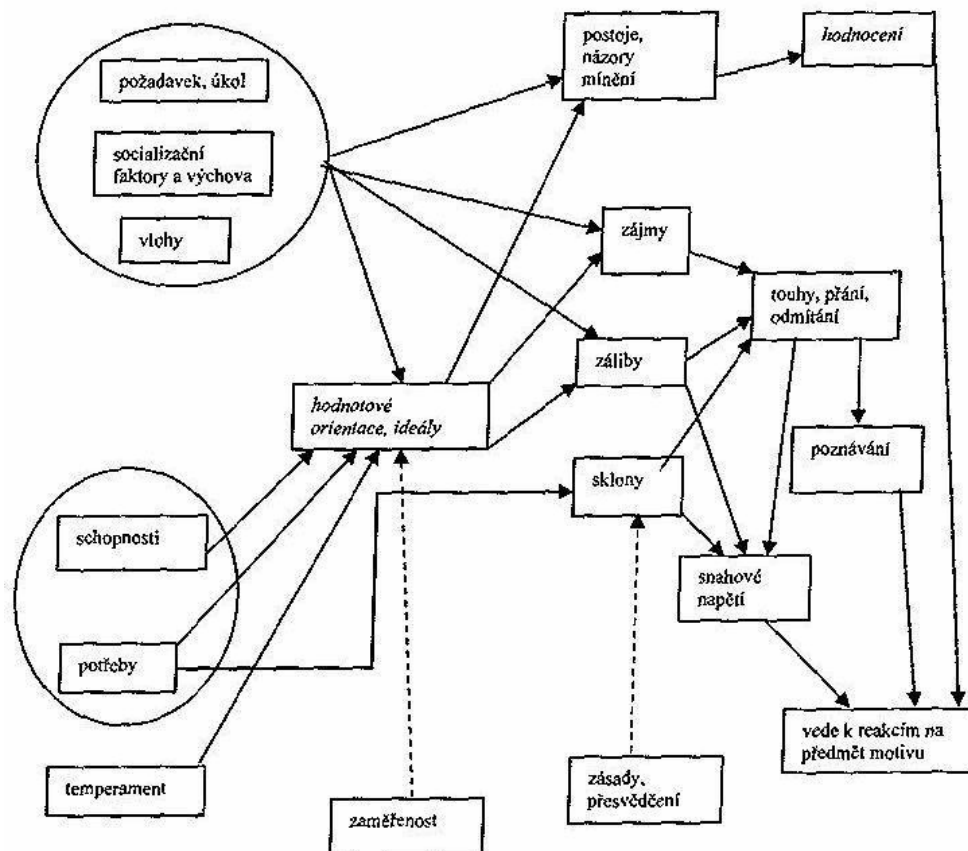
- „a) stavební kameny kultury,
- b) součásti utváření obsahu sociálních fenoménů a vztahů,
- c) jeden z definičních znaků osobnosti,
- d) zdroj motivace chování,
- e) součásti identifikátorů skupiny či etnika, společenství nebo i institucí,
- f) zdroje sociální a kulturní soudržnosti,
- g) zdroje a charakteristiky rozvrstvení a hierarchizace společnosti,
- h) atribut morálky,
- i) základy politických filozofií a ideologií (přístupů ke světu jako ideologickému objektu)“ (Prudký a kol. 2009, s. 45).

5.3.1 Hodnoty jako zdroj motivace chování

Už na počátku tématu hodnot jsme si uváděli, že hodnoty jsou významným zdrojem motivace a jako takové jsou i neopominutelnou součástí teorií motivace. Nyní se o této funkci hodnot zmíním podrobněji, přičemž podle Prudkého a kol. zde existují dvě důležité roviny.

Tu první podle Prudkého a kol. vyjadřuje ve svém schématu Smékal, který ukazuje pozici hodnot v bohaté strukturaci úrovní motivačních struktur, a to včetně jejich vzájemné provázanosti, viz obr. 4. Ze schématu je zřejmá významná funkce hodnot v motivačních strukturách a Prudký a kol. k němu poznamenávají, že zobrazuje jednu podobu struktur motivace, přičemž existují struktury přístupů i zdrojů motivace odlišných.

Druhou rovinou je stabilita přijatých hodnot a jejich úzký vztah k normám chování, resp. relativně stabilním vzorcům chování, jež je považováno za přijatelné (Prudký a kol. 2009, s. 49-50).



Obr. 4 Logogram struktury motivace podle Smékala (Prudký a kol. 2009, s. 50)

5.4 Zjištění základních hodnot jako významného zdroje motivace

O významu hodnot ve strukturách motivace jsem se již zmiňoval a stejně tak o tom, že znalost hodnot, jež jsou u podřízených na špici hodnotového žebříčku, je pro každého vedoucího velmi podstatná. Prudký a kol. k tomu uvádí, že „co je mezi přijatými hodnotami nejdůležitější, to je také jedním z nejvýznamnějších zdrojů motivace a zaměření v chování, zdrojem spokojenosti (či nespokojenosti)“ (Prudký 2004, s. 8). Z toho je zřejmé, že zjištění hodnot podstatných pro pracovní motivaci je v souladu s cílem naší práce.

Pro tento účel jsem se rozhodl využít dotazníku, přičemž při výběru hodnot, jež dotazníkem zjišťuji, jsem vycházel z teorií pracovní motivace, znalosti fungování obvodního oddělení policie i z praxe vycházejících

představ o potřebách vedoucího oddělení ve vztahu k motivaci. Významnou oporou mi byl přehled výzkumů hodnot podle Prudkého a kol. (Prudký a kol. 2009). Po důkladném zvážení jsem se rozhodl původně zvažované množství zjišťovaných hodnot redukovat na několik málo níže uvedených, a to vzhledem k prakticky neomezenému rozsahu hodnot a rovněž i v souvislosti s důvodem ryze pragmatickým, jímž je obava, že přílišný rozsah předkládaných dotazníků by mohl výrazně omezit ochotu dotazovaných spolupracovat.

Aby výběr hodnot nepůsobil nahodile a roztržitě, zvolil jsem nakonec přehled nikoliv ryze na motivaci zaměřených hodnotových orientací, jak je uvádí Prudký a kol., a to s vědomím, že jde sice o určitý kompromis co do rozsahu i výběru, ale přesto dle mého dostatečný a pro cíl práce ve výsledku přínosný více, než účelový slepenec.

V dotazníku respondenty žádám, aby se vyjádřili k osmi výroky, a to prostřednictvím tří možností vyjádření souhlasu s výroky, nesouhlasu s výroky a možnosti nevím.

Dotazníkem zjišťuji níže uvedenou hodnotovou orientaci, přičemž v závorce uvádím v procentech (zbytek do 100 % je nevím nebo bez odpovědi) přibližný výsledek výzkumu k týmž otázkám v ČR v roce 2007 podle Prudkého a kol., když první číslo je souhlas a druhé nesouhlas:

- xenofobní - prostřednictvím výroku: „Cizincům by se měla v naší zemi zakázat veškerá politická činnost.“ (41,1 : 41,2),
- liberální - prostřednictvím výroku: „Jistota a blahobyt je důležitější než svoboda.“ (28,4 : 61,2),
- rovnostářskou - prostřednictvím výroku: „Rozdíly v příjmech by se měly zmenšit.“ (68,2 : 25,4),
- individualistickou - prostřednictvím výroku: „Každý musí své problémy řešit sám.“ (74,8 : 20,6),
- hédonistickou - prostřednictvím výroku: „Život si musíme udělat tak příjemný, jak je to jen možné.“ (90,8 : 6,2),

- etatickou - prostřednictvím výroku: „Problémy občanů by měl řešit především stát a ne občané.“ (45,1 : 45,8),
- konformistickou - prostřednictvím výroku: „Nejlepší je žít v klidu, příliš nevybočovat z řady, aby se člověk nedostal do zbytečných problémů.“ (58,4 : 37,1),
- náboženskou - prostřednictvím výroku: „Bylo by dobré, aby většina lidí v ČR věřila v Boha.“ (20,4 : 57,4), (Prudký a kol. 2009, s. 246-247).

Předpokládám, že výsledky se příliš nebudou lišit od uvedených výsledků výzkumu hodnotových orientací ve společnosti ČR uvedené dle Prudkého a kol., pouze v případě hodnotové orientace etatické očekávám větší nesouhlas s výrokiem.

V případě kariérové orientace jsem uváděl, že typ organizace bude mít velký vliv na výsledek testu kariérových kotev, u hodnot však předpokládám, že tento vliv nebude rozdílný od většinové populace. V případě policistů jde o lidi s průměrným vzděláním a značně konformní, takže výsledky se dle mého předpokladu budou blížit výsledkům za celou ČR. Předpokládám pouze, že se v odpovědi na výrok týkající se etatické hodnotové orientace projeví lepší povědomí policistů o způsobu a výsledcích řešení problémů občanů státem.

6. Výzkum a interpretace zjištěných výsledků

Ještě než jsem přistoupil k samotné distribuci dotazníků respondentům, považoval jsem za nezbytné dotazníky otestovat provedením předvýzkumu.

6.1 Předvýzkum

Podle Dismana je předvýzkum nezbytnou součástí každého výzkumu a slouží k otestování srozumitelnosti a jednoznačnosti otázek. Předvýzkum by měl odstranit problémy vzniklé tím, že budou respondenti chápat otázky jinak, než jejich tvůrce či zadavatel (Disman 2000, s. 122).

V případě mnou prováděného předvýzkumu neočekávám zjištění větších problémů týkajících se srozumitelnosti otázek, jelikož používám víceméně standardní a ozkoušené dotazníky, jako je např. test kariérních kotev, viz příloha č. 5 a upravený dotazník týkající se motivace k práci, viz příloha č. 3, či nekomplikovaný dotazník vztahující se k hodnotovým orientacím, viz příloha č. 7. Přesto však považuji předvýzkum za významný, a to zejména z hlediska náročnosti v souvislosti s rozsahem výzkumu. Přece jen se jedná o tři dotazníky a každý s jinou konstrukcí, přičemž zejména dotazník týkající se motivace k práci je rozsáhlejší a komplikovanější.

Předvýzkum jsem provedl se dvěma respondenty, rovněž policisty, ale z jiného oddělení. Zvažoval jsem možnost provést předvýzkum nikoli s policisty, ale tuto možnost jsem po zvážení zavrhl, neboť Stoewerův dotazník týkající se motivace jsem upravil tak, aby odpovídal specifikům služebního poměru. Vyplnění všech tří dotazníků respondentům trvalo cca. 30 min. Zde se mé obavy z přílišné náročnosti dotazníků nepotvrdily a jejich zkrácení nebylo nutné.

Podle připomínek respondentů jsem upravil dotazník kariérových kotev, viz příloha č. 6, v němž jsem opomněl uvést, že dotazník je anonymní. Toto ujištění jsem u všech tří dotazníků doplnil o to, že utajena bude i identita oddělení, na němž výzkum uskutečňuji, a to včetně mírné úpravy údajů o skutečném personálním obsazení oddělení uvedených v diplomové práci.

Dále jsem dle připomínek doplnil v dotazníku motivace k práci u faktoru č. 6 původní znění „účast na výsledku“ na nové znění, jímž je „finanční účast na výsledku práce“, viz příloha č. 4. Další změnou tohoto dotazníku dle připomínek respondentů je doplnění stupnic o číselné označení jejich hodnoty, a to čísla od 1 do 7, což jsem poznamenal i do průvodních pokynů k dotazníku, viz příloha č. 2. Původní Stoewerův dotazník číselnou škálu neobsahuje a i když jsem to při přípravě dotazníku zvažoval, rozhodl jsem se nakonec držet originálu. Své rozhodnutí jsem změnil až v důsledku připomínek respondentů a považuji je za přínosné. Poslední úpravou podle připomínek je zvýraznění uvedeného způsobu vyplňování příslušných kolonek křížkem v průvodních pokynech k dotazníku.

6.2 Sběr dat

Podle Dismana při srovnání vlastností technik rozhovoru a dotazníku najdeme několik zásadních důvodů hovořících proti použití rozhovoru, ovšem v případě dotazníku zase existuje jeden zásadní problém, který znehodnocuje veškeré jeho dobré stránky. Tím problémem je nízká návratnost (Disman 2000, s. 140-141).

Z tohoto důvodu jsem si ještě před započítím své práce u potenciálních respondentů ověřil jejich ochotu se mnou spolupracovat, k čemuž jsem využil osobní znalosti části z nich. Výzkumný vzorek tvořilo 13 policistů, jimž jsem dotazníky upravené výše zmíněným způsobem doručil zčásti osobně a zčásti elektronickou formou poté, co jsem je na tuto skutečnost upozornil telefonicky. Osobně doručené dotazníky jsem si po vyplnění v souladu s předchozí domluvou ještě tentýž den vyzvednul u respondentů. V případě dotazníků doručených elektronicky pak na místě a čase dohodnutém následně. Tímto způsobem jsem docílil toho, že se mi vrátilo 12 sad vyplněných dotazníků.

6.3 Vyhodnocení a interpretace dat

Způsob vyhodnocení a interpretace jsem se u každé kategorie zjištěných dat snažil zvolit tak, aby byl v souladu s cílem práce a v rozsahu pro něj potřebném.

6.3.1 Vyhodnocení a interpretace motivace k práci

Výsledky dotazníku motivace k práci jsem zpracoval do tabulky a následně pro lepší přehlednost i graficky. Tento způsob umožní lépe přehlédnout vztah mezi významem každého faktoru motivace a mírou jeho uspokojení.

Tabulka č. 3: Zjištění faktorů motivace

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A	6,6	5,4	5,3	3,8	6,8	5,6	5,5	5,4	4,9	5,1	5,9	4	6,2	4,5	6,4
B	5,2	5,8	5,6	4,1	4,1	3,4	4,1	4,5	3,5	4,3	4,6	3,9	5,6	3,6	4,1

Legenda:

A - průměrná výše dosaženého hodnocení faktoru motivace respondentem

B - průměrný zjištěný stupeň plnění faktoru motivace zaměstnavatelem či vedoucím

Tučně vyznačená čísla 1 – 15 – číselné označení motivu k práci v dotazníku motivace, viz část 3.3.1

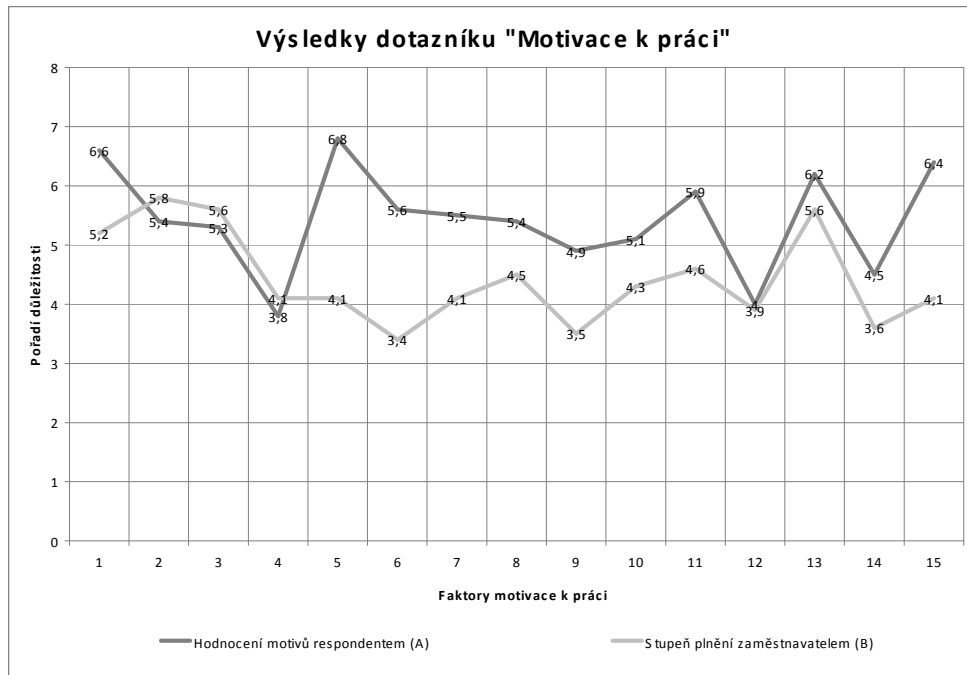
V případě motivace k práci se potvrdil předpoklad, že respondenti budou klást velký důraz na dissatisfactory, přičemž z celkově vysokého skóre dosaženého v části A u dissatisfaktorů se vymyká pouze bod č. 4 – ostatní benefity - s hodnotou 3,8, blíže viz tabulka č. 3. Na opačné pozici stojí služební příjem – bod 5, a to nejen u dissatisfaktorů, ale absolutně. Tomu přikládali respondenti nejvyšší důležitost v celkové hodnotě 6,8, přičemž faktoru takto vysokého významu odpovídá nízký stupeň plnění zaměstnavatelem, pouze 4,1, což je nejvyšší zaznamenaný rozdíl mezi oceněním a plněním vůbec. Možnosti vedoucího s touto situací něco udělat nejsou velké, přesto však existují a jejich účinek coby faktoru motivace by byl zřejmě enormní.

Obdobně je tomu u finanční účasti na výsledku práce – bod 6, který si respondenti cení hodnotou 5,6, ovšem plnění dosahuje pouze stupně 3,4. Relativně velký rozdíl mezi očekáváním respondentů a plněním zaměstnavatele je i u jistoty pracovního místa – bod 1, který respondenti ohodnotili vysokou hodnotou 6,6, ale plnění pouze číslem 5,2. Zde je vidět zřejmě vliv zpráv týkajících se předpokládaného masivního snížení počtu policistů.

Prostor pro zlepšení se nabízí v souvislosti s pracovními podmínkami – bod 7, které respondenti ocenili hodnotou 5,5, ale plnění zaměstnavatelem pouze hodnotou 4,1.

Naopak u faktorů týkajících se absence intrik a bojů o moc – bod 2, nadstandardního připojištění – bod 3 a ostatních benefitů – bod 4, zaměstnavatel poskytuje plnění v míře dokonce vyšší, než je význam přikládaný respondenty.

Teoretický předpoklad o podstatně menším důrazu kladeném na satisfaktory se nepotvrdil. Průměrný stupeň hodnocení všech satisfaktorů je sice oproti dissatisfaktorům o něco menší, ale jen zanedbatelně, a to 5,3 ku 5,6. Největší důraz je kladen na atmosféru při vedení lidí – bod 15, kde je mu přiřazena hodnota 6,4 a zde je současně i nejvyšší deficit, neboť stupeň plnění dosahuje pouze 4,1. Zde se nabízí velký prostor pro práci na motivačním programu a stejně tak i v případě uznání osobních výsledků – bod 11, kde je poměr významu motivů k plnění 5,9 ku 4,6, možností postupu – bod 9, poměr 4,9 ku 3,5. Přehledně jsou výsledky vidět v grafickém zobrazení, viz graf č. 1.



Graf č. 1: Grafické výsledky dotazníku motivace k práci

6.3.2 Vyhodnocení a interpretace kariérových kotev

Mým původním záměrem bylo zabývat se při vyhodnocování výsledků testu kariérových kotev těmi, které budou mít pro přístup ke kariéře a rozhodování u respondentů rozhodující význam. Od tohoto záměru jsem však ustoupil, neboť takto zcela jednoznačný a zásadní význam některé kotvy jsem zjistil pouze u minima respondentů (konkrétně dva respondenti měli jako rozhodující kariérovou kotvu kreativitu a jeden manažerskou). Z tohoto důvodu jsem se rozhodl dále pracovat s prvními dvěma kotvami v pořadí u každého respondenta a dále s kotvou, která má nejmenší význam. Tímto způsobem bude možné zjistit převažující kariérové zaměření respondentů, jemuž by měla být v motivačním programu věnována pozornost, a také to, které je z tohoto hlediska bezvýznamné. Výsledky uvádím pouze z hlediska absolutní četnosti, a to s ohledem na množství respondentů.

Nejčetněji byla v prvním pořadí uváděna manažerská kariérová kotva, a to u pěti respondentů, ale velká je i četnost kariérové kotvy jistota, kterou uvedli čtyři respondenti, viz tabulka č. 4.

Jako druhá v pořadí s přehledem skórovala kariérová kotva kreativita, a to v sedmi případech. Zde se mi jako vhodné jeví připomenout, že tuto kotvu jako první v pořadí uvedli sice pouze tři respondenti, ale zato dva ji měli jako kotvu, jež má pro jejich rozhodování a přístup ke kariéře zásadní význam.

Na posledním místě uvádělo pět respondentů kariérovou kotvu autonomie. To, že jde o kotvu skutečně nevýznamnou, podtrhuje to, že nebyla ani v jednom případě na prvním místě a pouze v jednom případě byla uvedena jako druhá v pořadí. Jako významné se jeví to, že na posledním místě uváděli čtyři respondenti manažerskou kariérovou kotvu.

Tabulka č. 4: Zjištění kariérových kotev

Kotva	1. pořadí	2. pořadí	Poslední
jistota	4	1	0
autonomie	0	1	5
manažerská	5	1	4
odborná	1	3	2
kreativita	3	7	1
celkem	13	13	12

Teoretický předpoklad o dominanci kariérové kotvy jistota se potvrdil jen částečně. Tato kotva je poměrně čteně zastoupena jako první v pořadí a současně ani v jednom případě není uváděna na posledním místě, což hovoří pro její velkou důležitost, přesto však ne tak jednoznačně, jak jsem předpokládal. Kariérová kotva manažerská byla sice v nejvíce případech uváděna na prvním místě, ale skoro ve stejném počtu na místě posledním. Toto zjištění až tak překvapivé není, neboť jsou lidé, kteří chtějí vést, i lidé, kterým je toto zcela cizí. Nijak velkým překvapením není ani nulové zastoupení autonomie na prvním místě a naopak její uvedení v pěti případech na místě posledním. Velký překvapením pro mě však je velké zastoupení kariérové kotvy kreativita jako významné kotvy uváděné na prvním a zejména druhém místě, což je ve značném rozporu s mými teoretickými předpoklady. Při důkladnějším zamyšlení nad touto skutečností jsem si však uvědomil, že i tito lidé mají u policie své možnosti, neboť při objasňování řady případů je třeba lidí, kteří dokážou přijít s novým nápadem

či řešením a formální zadokumentování a dotažení do konce pak přenechají rutinérům. Taková je situace zejména u služby kriminální policie a vyšetřování a zde vidím velký prostor pro motivace ze strany vedení.

6.3.3 *Vyhodnocení a interpretace hodnotových orientací*

V případech hodnotových orientací jsem se při jejich vyhodnocení rozhodl výsledky zaznamenat i přes malý počet respondentů nejen v absolutní četnosti, ale také v procentech, a to především z důvodu možnosti porovnání s výsledky výzkumu hodnotových orientací ve společnosti ČR jak je uvádí Prudký a kol. a jak jsem se již zmiňoval v části věnované hodnotám. Zjištěné výsledky přehledně zaznamenávám ke všem osmi hodnotovým orientacím v níže uvedené tabulce, v níž poslední hodnota označená jako „2007 v ČR“ znamená právě výsledek zmíněného výzkumu hodnotových orientací v ČR za rok 2007. V tabulce na rozdíl od výsledků uváděných Prudkým a kol. absentuje u každé hodnotové orientace položka „Bez odpovědi“, neboť žádný z respondentů takto neodpověděl a já jsem proto zařazení této položky nepovažoval vzhledem k cíli své práce za nutné (Prudký a kol. 2009, s. 246-247).

Tabulka č. 5: Zjištěné hodnotové orientace

Hodnotová orientace		Četnost	%	2007 v ČR
Cizincům by se měla v naší zemi zakázat veškerá politická činnost („xenofobní“).	Souhlasím	4	33,3	41,1
	Nesouhlasím	4	33,3	41,2
	Nevím	4	33,3	12,4
Jistota a blahobyt je důležitější než svoboda („liberální“).	Souhlasím	2	16,7	28,4
	Nesouhlasím	10	83,3	61,2
	Nevím	0	0	5,6
Rozdíly v příjmech by se měly zmenšit („rovnostářská“).	Souhlasím	10	83,3	68,2
	Nesouhlasím	2	16,7	25,4
	Nevím	0	0	3,7

Každý musí své problémy řešit sám („individualistická“).	Souhlasím	6	50	74,8
	Nesouhlasím	6	50	20,6
	Nevím	0	0	2,8
Život si musíme udělat tak příjemný, jak je to jen možné („hédonistická“).	Souhlasím	12	100	90,8
	Nesouhlasím	0	0	6,2
	Nevím	0	0	1,8
Problémy občanů by měl řešit především stát a ne občané („etatistická“).	Souhlasím	2	16,7	45,1
	Nesouhlasím	10	83,3	45,8
	Nevím	0	0	5,5
Nejlepší je žít v klidu, příliš nevybočovat z řady, aby se člověk nedostal do zbytečných problémů („konformistická“).	Souhlasím	2	16,7	58,4
	Nesouhlasím	10	83,3	37,1
	Nevím	0	0	3,7
Bylo by dobré, aby většina lidí v ČR věřila v Boha („náboženská“).	Souhlasím	2	16,7	20,4
	Nesouhlasím	8	66,7	57,4
	Nevím	2	16,7	2,8

Zde se potvrdil teoretický předpoklad vycházející z toho, že se od hodnotových orientací ve společnosti ČR budou policisté větším nesouhlasem s výrokem lišit v případě hodnotové orientace etatistické, a to o 37.5 %. Oproti předpokladům je tento rozdíl překvapivě poměrně velký i v případě hodnotové orientace konformistické, kde s výrokem nesouhlasí o 46.2 % policistů více. O bezmála 30 % policistů více vyjadřuje nesouhlas také u hodnotové orientace individualistické, což může mít oporu v poslání policie, ale je ve zvláštním rozporu s výsledky hodnotové orientace etatistické.

6.4 Rámcové shrnutí a doporučení pro konkretizaci a specifikaci motivačního programu

Z provedeného výzkumu motivace k práci vyplývá, že respondenti kladou značný důraz i na satisfaktory a lze tedy konstatovat, že teoretický předpoklad se v tomto případě nepotvrdil. Významný deficit na straně zaměstnavatele vzniká v souvislosti s atmosférou při vedení lidí a uznání osobních výsledků. Naopak předpoklad týkající se velkého významu služebního příjmu jako zásadního dissatisfaktoru se naplnil beze zbytku, a to včetně nedostatečného plnění ze strany zaměstnavatele. V rozporu s předpoklady týkajícími se dissatisfaktorů je ovšem velký důraz kladený na finanční účast na výsledku práce a pracovní podmínky a současně nedostatečné plnění ze strany zaměstnavatele v této oblasti.

Provedený výzkum kariérových kotev nepotvrdil teoretický předpoklad o dominanci kariérové kotvy jistota. Tato kariérová kotva má sice u respondentů velký vliv, ale velmi významná je i kariérová kotva manažerská a pro mě zcela překvapivě je silně zastoupena i kariérová kotva kreativita.

Výzkum týkající se hodnotových orientací potvrdil teoretický předpoklad o minimální odlišnosti hodnotových orientací policistů od hodnotových orientací ve společnosti ČR pouze částečně. Výzkum přinesl potvrzení předpokladu o větším nesouhlasu s výrokem v případě hodnotové orientace etatistické. V rozporu s teoretickým předpokladem však byl zjištěn velký nesouhlas s výrokem i u hodnotové orientace konformistické a liberální. Lze tak shrnout, že u respondentů zcela dominuje hédonistická hodnotová orientace a velký význam má i hodnotová orientace rovnostářská. Shodně významná s rovnostářskou hodnotovou orientací je však i hodnotová orientace liberální, čemuž odpovídá i marginální význam hodnotové orientace etatistické a konformistické. Význam hodnotové orientace individualistické rozdělil respondenty přesně na poloviny. Ve zjištěných hodnotových orientacích je možné vysledovat menší vnitřní nesoulad než je tomu u společnosti ČR.

Doporučení pro konkretizaci a specifikaci motivačního programu

Výsledkem mé práce by nemělo být precizní leč utopické teoretické doporučení vycházející jen a pouze z provedeného výzkumu. Přínos takové práce by bez přihlédnutí k realitě nebyl prakticky žádný. Proto považuji za nezbytné vycházet ze struktury organizace a popisu pracovních míst na oddělení, tarifního zařazení a možnostem postupu a rozvoje kariéry v rámci systemizace služebních míst, čemuž jsem se věnoval v kapitole 2 a stejně tak i cílů organizace zmíněných v kapitole 1. Všechny tyto skutečnosti vytváří spolu s ekonomickou realitou rámec, v němž se nezbytně musí vedoucí oddělení při konkretizaci a specifikaci motivačního programu pohybovat a v souladu s tím musí být i má doporučení. Doporučovat např. úpravu v oblasti služebního příjmu či zákonem upravených náležitostí by bylo zbytečné. V jiných oblastech se však možnosti nabízejí.

1. Aktualizovat poskytované benefity, neboť jejich význam není zásadní a plnění jej dokonce překračuje.
2. Více zohlednit výsledky práce při udělování kázeňských i pracovních odměn, ve větší míře projevovat pochvalu a uznání a nezbytně i konstruktivní kritiku, využívat možností písemné pochvaly, návrhů na udělení medaile či jiného obdobného typu ocenění.
3. Zlepšit vybavení pracoviště a zajistit optimální prostorové vybavení kanceláří s ohledem na BOZP, namáhání zraku apod., zvýšit kvalitu pracovního prostředí a optimalizovat systém plánování služeb tak, aby více respektoval možnosti pracovníků.
4. Při zadávání práce využít potenciál jednotlivých pracovníků a jejich kariérové kotvy, aby stereotypní práce neubíjela ducha v bytostném kreativci a člověk s odporem k řízení čehokoliv vykonával práci dozorčího oddělení.
5. Péče o rozvoj kariéry. Využívat možností stáží na útvech služby kriminální policie a vyšetřování, operačních střediscích apod.
6. Péče o rozvoj a růst pracovníků. Umožňovat další vzdělávání a podporovat zájem o ně.

7. Podporovat a zajišťovat včasné předávání informací, zejména v souvislosti se změnami v policii a avizovaným snižováním počtu policistů.
8. Seznamovat s cíli organizace a umožnit podílet se na stanovování cílů oddělení, spolurozhodovat o prioritách na oddělení, vytvářet prostor pro samostatnou práci, pro nová řešení a návrhy změn činností.
9. Zajímat se o problémy pracovníků, vycházet dle možností vstříc při jejich řešení, zlepšit práci vedoucího s podřízenými a zvyšovat manažerskou erudici vedoucího.

7. Závěr

Cílem mé práce bylo identifikovat motivační faktory, hodnotové preference a kariérové kotvy pracovníků obvodního oddělení Policie České republiky, přičemž získané výsledky měly sloužit ke zformování doporučení pro konkretizaci a specifikaci motivačního programu a motivování vedoucímu oddělení.

Při zkoumání motivačních faktorů jsem se rozhodl opřít o Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace a pomocí upraveného Stoewerova dotazníku jsem zjišťoval základní faktory motivace k práci, přičemž jsem vycházel z jejich možného rozdělení na satisfaktory a dissatisfaktory.

Ke zjištění hodnotových orientací jsem použil rovněž dotazník a využil jsem i možnosti porovnání získaných výsledků s hodnotovými orientacemi společnosti ČR jak je uvádí Prudký a kol. (Prudký a kol. 2009, s. 246-247). Zde mě překvapil značný nesouhlas s konformitou a příklon k liberální hodnotové orientaci, ale nakonec se mi to zdá logické, neboť u lidí běžně se setkávajících s většinou nestandardním chováním i osobami lze takovouto orientaci očekávat.

Kariérové kotvy jsem identifikoval pomocí Scheinova dotazníku kariérových kotev.

Výsledky pro mě byly v některých ohledech překvapivé (např. velké zastoupení jedinců s kreativní kariérovou kotvou) a nepotvrdily některé mé teoretické předpoklady, nicméně poskytly dostatek informací, jež v rámci vymezeném vizemi a cíli policie, jejími strukturami a zákonnými i ekonomickými možnostmi umožnily zformulovat několik doporučení pro konkretizaci a specifikaci motivačního programu. Počáteční obavy z toho, že získané výsledky nebude možné reflektovat právě pro omezení daná prakticky nepřekročitelnými hranicemi takto vymezeného rámce (např. proto, že jediným skutečně významným faktorem motivace by byl služební příjem), se tak nepotvrdily.

Použitá literatura

- Armstrong M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
- Armstrong M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.
- Bedrnová E., Nový I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998.
- Bělohávek F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994.
- Bělohávek F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996.
- Cakirpaloglu P. *Psychologie hodnot*. 2. vyd. Olomouc: UP, 2009.
- Dědina J., Cejthamr V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005.
- Disman M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2000.
- Dvořáková Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007.
- Giddens A. *Sociologie*. 1. vyd. Praha: Argo, 1999.
- Hrubý J. *Personalistika, personální metody, personální technologie*. Olomouc: SDV FF UP, 2000.
- Keller J. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: SLON, 1996.
- Koubek J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996.
- Kubátová H. *Rukověť autora diplomky*. 1. vyd. Olomouc: UP, 2009.
- Prudký L. *Hodnoty a normy v České společnosti – stav a vývoj v posledních letech*. 1. vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2004.
- Prudký L. a kol. *Inventura hodnot Výsledky sociologických výzkumů hodnot ve společnosti České republiky*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Academia, 2009.
- Schein E. H. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969.
- Šimek D. *Sociologie práce*. 1. vyd. Olomouc: UP, 2000.
- Štikar J. a kol. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Vydavatelství Karolinum, 1996.

Šuleř O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995.

Velký sociologický slovník.

Vize sdílená a inspirující. *Moderní řízení*, 31, 1996, č. 3, s. 9-10.

Zákon č. 273/2008 Sb. ve znění pozdějších předpisů a novel

Zákon č. 361/2003 Sb. ve znění pozdějších předpisů a novel

Tisková informace z výzkumu STEM TRENDY 06/2011 vydaná dne 27. 6.

2011 dostupná z <http://www.stem.cz/clanek/2238> [cit. 11. 10. 2011]

Informace z výzkumu STEM TRENDY 10/2008 dostupná z

<http://www.stem.cz/clanek/1637> [cit. 11. 10. 2011]

Prestiž povolání dostupná z

www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/101176s_eu110725.pdf [cit. 11. 10. 2011])

Organizační schéma Policie ČR dostupné z

<http://www.policie.cz/clanek/povinne-zverejnovane-informace136591.aspx>

[cit. 9. 10. 2011]

Útvary vnější služby Krajského ředitelství policie Olomouckého kraje

<http://www.policie.cz/clanek/utvary-vnejsi-sluzby-krajskeho-reditelstvi->

[policie-olomouckeho-kraje-467278.aspx](http://www.policie.cz/clanek/utvary-vnejsi-sluzby-krajskeho-reditelstvi-policie-olomouckeho-kraje-467278.aspx) [cit. 12. 10. 2011]

Přílohy

1. Dotazník motivace k práci – postup pro vyplnění (před předvýzkumem)
2. Dotazník motivace k práci – postup pro vyplnění (po předvýzkumu)
3. Dotazník motivace k práci (před předvýzkumem)
4. Dotazník motivace k práci (po předvýzkumu)
5. Dotazník kariérových kotev (před předvýzkumem)
6. Dotazník kariérových kotev (po předvýzkumu)
7. Dotazník hodnotových orientací (před předvýzkumem)
8. Dotazník hodnotových orientací (po předvýzkumu)

Dotazník motivace k práci – postup pro vyplnění

Dotazník, který je přiložen k této listině pomůže určit Vaši motivaci k práci.

Dotazník je rozdělen na dvě části, část A) a část B). Pod jednotlivými čísly je společně pro obě části uvedeno celkem 15 základních faktorů, motivů k práci, ovlivňujících pracovní spokojenost.

Nejprve si vždy přečtete jednotlivý bod, faktor, a následně v části označené písmenem A) zhodnoťte jeho význam (důležitost) pro Vaši osobu. Stupeň významnosti, jenž pro Vás tento bod, faktor, má, zaznamenejte do stupnice nazvané „Vaše hodnocení motivů (A)“ a uvedené na řádku vedle každého bodu. Rozsah stupnice je od „není důležité“ po „velmi důležité“.

Poté stejný bod, faktor, v části označené písmenem B) vyhodnoťte z hlediska toho, nakolik je uspokojován organizací či Vaším přímým nadřízeným. Toto Vaše hodnocení zaznamenejte do stupnice nazvané „Stupeň plnění zaměstnavatelem či vedoucím (B)“, která je uvedena na řádku u každého bodu. Rozsah stupnice je od „plní“ po „neplní“.

Část nazvanou „Zjištění pořadí důležitosti“ nevyplňujte.

Na vyplnění celého dotazníku máte čas 25 min. Vaše hodnocení zaznamenávejte do příslušných kolonek křížkem.

Dotazník je anonymní.

Dotazník motivace k práci – postup pro vyplnění

Dotazník, který je přiložen k této listině pomůže určit Vaši motivaci k práci.

Dotazník je rozdělen na dvě části, část A) a část B). Pod jednotlivými čísly je společně pro obě části uvedeno celkem 15 základních faktorů, motivů k práci, ovlivňujících pracovní spokojenost.

Nejprve si vždy přečtete jednotlivý bod, faktor, a následně v části označené písmenem A) zhodnoťte jeho význam (důležitost) pro Vaši osobu. Stupeň významnosti, jenž pro Vás tento bod, faktor, má, zaznamenejte do stupnice nazvané „Vaše hodnocení motivů (A)“ a uvedené na řádku vedle každého bodu. Rozsah stupnice je od „není důležité“ po „velmi důležité“, číselné označení 1 až 7.

Poté stejný bod, faktor, v části označené písmenem B) vyhodnoťte z hlediska toho, nakolik je uspokojován organizací či Vaším přímým nadřízeným. Toto Vaše hodnocení zaznamenejte do stupnice nazvané „Stupeň plnění zaměstnavatelem či vedoucím (B)“, která je uvedena na řádku u každého bodu. Rozsah stupnice je od „plní“ po „neplní“, číselné označení 7 až 1.

Část nazvanou „Zjištění pořadí důležitosti“ nevyplňujte.

Na vyplnění celého dotazníku máte čas 25 min. Vaše hodnocení **zaznamenávejte do příslušných kolonek křížkem.**

Dotazník je anonymní a zjištěné údaje budou využity pro mou diplomovou práci, v rámci níž zůstane utajena i identita oddělení, na němž pracujete.

Motivace k práci a vedení pracovníků													
Motivy k práci	Vaše hodnocení motivů (A)						Zjištění pořadí důležitosti	Stupeň plnění zaměstnavatelem či vedoucím (B)					
	Není důležité			Velmi důležité				plní			neplní		
1. pracovní místo, které není ohroženo krizí, tj. jistota práce													
2. jistota, že se člověk udrží na svém místě (nejsou intriky a boje o moc)													
3. nadstandardní připojištění poskytované zaměstnavatelem (výsluha, odchodné apod.)													
4. ostatní benefity (např. stravenky, posilovna zdarma, sportovní akce aj.)													
5. služební příjem													
6. účast na výsledku													
7. pracovní podmínky (BOZP, pracovní prostředí, vybavení pracoviště, systém služeb)													
8. způsob zadávání pracovních úkolů (uspokojení z práce)													
9. možnosti postupu													
10. možnosti dalšího odborného vzdělání													
11. uznání osobních výsledků (pracovního výkonu)													
12. status, prestiž, titul funkce													
13. informace (přístup k nim a jejich poskytování)													
14. možnost spolurozhodování a dohody s vedením společnosti													
15. atmosféra při vedení lidí (způsoby jednání vedoucích)													

Dotazník kariérových kotev

Tento dotazník vám pomůže určit vaši kariérovou kotvu podle teorie E. H. Scheina, a to prostřednictvím odpovědí na několik otázek.

Přečtěte si pozorně každou otázku. Za otázkou následuje vždy pět možných odpovědí. Zvolte tu, která vás nejlépe vystihuje, a na volné místo před příslušným písmenkem napište 1. Tu, která je na druhém místě, označte číslem 2, a tak dále, až sestavíte ze všech odpovědí pořadí od 1 do 5, přičemž nejméně vhodná odpověď bude označena číslem 5.

1) Která z následujících skutečností by vám nejvíce vadila při výběru zaměstnání?

- a) hrozba možné ztráty zaměstnání,
- b) nadřízený, který neustále zasahuje do vašich kompetencí,
- c) velmi omezená možnost rozhodování o problémech organizace,
- d) převážně administrativní a řídicí činnost bez odborných úkolů,
- e) nejasný vztah vykonávané činnosti k výslednému produktu.

2) Která z uvedených pracovních funkcí v organizaci by vám nejlépe vyhovovala za předpokladu, že pro ni máte odborné znalosti?

- f) ředitel, pověřený vybudováním nového zdravotního střediska,
- g) odborný pracovník rozvoje vědy a techniky, který se zabývá zaváděním laserového systému řízení strojů,
- h) ředitel ztrátové výrobní divize, který má dosáhnout zisku,
- i) samostatný obchodní zástupce, jehož plat závisí na množství a rozsahu uzavřených smluv,

j) úředník, který kontroluje správnost uzavřených smluv.

3) Která z uvedených změn by na vás nejhůře psychicky zapůsobila?

a) z pracovní náplně vám bude odebrána činnost, která je spojena s pravidelným příplatkem,

b) nadřízený si vymíní kontrolu nad takovou oblastí vaší činnosti, kterou jste doposud vykonávali samostatně,

c) váš útvar nesplní důležitý úkol, na kterém závisí výsledky celé organizace,

d) zjistíte, že odborný standard vaší práce už delší dobu neodpovídá republikové úrovni,

e) nebude vám umožněno dokončit prototyp nového výrobku, na kterém jste několik měsíců pracovali.

4) Kterého z osobních úspěchů byste si nejvíce cenil?

f) založení a vybudování malé prosperující firmy, která ponese vaše jméno,

g) publikování článku v zahraničním odborném časopisu,

h) překonání ekonomické krize v organizaci vaším vlastním přičiněním,

i) osamostatnění útvaru, který vedete, z velké organizace, a jeho převedení na soukromou bázi,

j) dosažení významného postavení v hierarchii veřejné instituce.

5) Cítil byste se dobře ve firmě, která usiluje o hospodářský úspěch především:

a) udržením solidní pověsti a spolehlivosti vůči klientům,

- b) originálním přístupem, odlišným od konkurence,
- c) schopností pružně reagovat na změnu podmínek trhu,
- d) neustálým zdokonalováním a vysokou technickou úrovní výrobků,
- e) zaváděním nových nápadů, které znamenají změnu filozofie trhu.

6) Co by vám měl především poskytnout váš nadřízený?

- f) příležitost k vytvoření něčeho nového,
- g) možnosti zvyšování odborné kvalifikace,
- h) úkoly, na kterých budete moci osvědčit své schopnosti,
- i) co nejširší prostor pro rozhodování,
- j) oporu v nesnázích.

7) Které předpoklady jsou podle vás nejdůležitější pro pracovní úspěch?

- a) spolehlivost a důvěryhodnost,
- b) samostatnost,
- c) sebejistota a rozhodnost,
- d) odborné znalosti,
- e) činorodost a vytrvalost.

8) O kterém z uvedených lidí byste se rád více dozvěděl?

- f) Endre Rubik, tvůrce Rubikovy kostky a dalších hlavolamů,
- g) John von Neumann, vynálezce počítače,
- h) Lee Iacoca, známý manažer Fordových závodů a General Motors,
- i) Jack Kerouac, autor knih o životě amerických tuláků,
- j) James Herriot, autor knih o životě veterináře na anglickém venkově.

Dotazník kariérových kotev

Tento dotazník vám pomůže určit vaši kariérovou kotvu podle teorie E. H. Scheina, a to prostřednictvím odpovědí na několik otázek.

Přečtěte si pozorně každou otázku. Za otázkou následuje vždy pět možných odpovědí. Zvolte tu, která vás nejlépe vystihuje, a na volné místo před příslušným písmenkem napište 1. Tu, která je na druhém místě, označte číslem 2, a tak dále, až sestavíte ze všech odpovědí pořadí od 1 do 5, přičemž nejméně vhodná odpověď bude označena číslem 5.

Dotazník je anonymní a zjištěné údaje budou využity pro mou diplomovou práci, v rámci níž zůstane utajena i identita oddělení, na němž pracujete.

1) Která z následujících skutečností by vám nejvíce vadila při výběru zaměstnání?

- a) hrozba možné ztráty zaměstnání,
- b) nadřízený, který neustále zasahuje do vašich kompetencí,
- c) velmi omezená možnost rozhodování o problémech organizace,
- d) převážně administrativní a řídicí činnost bez odborných úkolů,
- e) nejasný vztah vykonávané činnosti k výslednému produktu.

2) Která z uvedených pracovních funkcí v organizaci by vám nejlépe vyhovovala za předpokladu, že pro ni máte odborné znalosti?

- f) ředitel, pověřený vybudováním nového zdravotního střediska,
- g) odborný pracovník rozvoje vědy a techniky, který se zabývá zaváděním laserového systému řízení strojů,

- h) ředitel ztrátové výrobní divize, který má dosáhnout zisku,
- i) samostatný obchodní zástupce, jehož plat závisí na množství a rozsahu uzavřených smluv,
- j) úředník, který kontroluje správnost uzavřených smluv.

3) Která z uvedených změn by na vás nejhůře psychicky zapůsobila?

- a) z pracovní náplně vám bude odebrána činnost, která je spojena s pravidelným příplatkem,
- b) nadřízený si vymíní kontrolu nad takovou oblastí vaší činnosti, kterou jste doposud vykonávali samostatně,
- c) váš útvar nesplní důležitý úkol, na kterém závisí výsledky celé organizace,
- d) zjistíte, že odborný standard vaší práce už delší dobu neodpovídá republikové úrovni,
- e) nebude vám umožněno dokončit prototyp nového výrobku, na kterém jste několik měsíců pracovali.

4) Kterého z osobních úspěchů byste si nejmíce cenil?

- f) založení a vybudování malé prosperující firmy, která ponese vaše jméno,
- g) publikování článku v zahraničním odborném časopisu,
- h) překonání ekonomické krize v organizaci vaším vlastním přičiněním,
- i) osamostatnění útvaru, který vedete, z velké organizace, a jeho převedení na soukromou bázi,
- j) dosažení významného postavení v hierarchii veřejné instituce.

5) Cítil byste se dobře ve firmě, která usiluje o hospodářský úspěch především:

- a) udržením solidní pověsti a spolehlivosti vůči klientům,
- b) originálním přístupem, odlišným od konkurence,
- c) schopností pružně reagovat na změnu podmínek trhu,
- d) neustálým zdokonalováním a vysokou technickou úrovní výrobků,
- e) zaváděním nových nápadů, které znamenají změnu filozofie trhu.

6) Co by vám měl především poskytnout váš nadřízený?

- f) příležitost k vytvoření něčeho nového,
- g) možnosti zvyšování odborné kvalifikace,
- h) úkoly, na kterých budete moci osvědčit své schopnosti,
- i) co nejširší prostor pro rozhodování,
- j) oporu v nesnázích.

7) Které předpoklady jsou podle vás nejdůležitější pro pracovní úspěch?

- a) spolehlivost a důvěryhodnost,
- b) samostatnost,
- c) sebejistota a rozhodnost,
- d) odborné znalosti,
- e) činorodost a vytrvalost.

8) O kterém z uvedených lidí byste se rád více dozvěděl?

- f) Endre Rubik, tvůrce Rubikovy kostky a dalších hlavolamů,
- g) John von Neumann, vynálezce počítače,

- _ h) Lee Iacoca, známý manažer Fordových závodů a General Motors,
- _ i) Jack Kerouac, autor knih o životě amerických tuláků,
- _ j) James Herriot, autor knih o životě veterináře na anglickém venkově.

Dotazník hodnotových orientací

Tento dotazník pomůže určit Vaši hodnotovou orientaci a to prostřednictvím Vašeho vyjádření se k níže uvedeným výroky. Nabídnuty jsou tři možnosti a to souhlas s výroky, nesouhlas s výroky a nevím. Výrok si nejprve pozorně přečtete a poté vyberte a křížkem označte odpověď, která nejlépe odpovídá Vašemu názoru na tento výrok.

Dotazník je anonymní.

1) Cizincům by se měla v naší zemi zakázat veškerá politická činnost.

_souhlasím s výroky

_nesouhlasím s výroky

_nevím

2) Jistota a blahobyt je důležitější než svoboda.

_souhlasím s výroky

_nesouhlasím s výroky

_nevím

3) Rozdíly v příjmech by se měly zmenšit.

_souhlasím s výroky

_nesouhlasím s výroky

_nevím

4) Každý musí své problémy řešit sám.

_souhlasím s výroky

_nesouhlasím s výroky

_nevím

5) Život si musíme udělat tak příjemný, jak je to jen možné.

_souhlasím s výrokiem

_nesouhlasím s výrokiem

_nevím

6) Problémy občanů by měl řešit především stát a ne občané.

_souhlasím s výrokiem

_nesouhlasím s výrokiem

_nevím

7) Nejlepší je žít v klidu, příliš nevybočovat z řady, aby se člověk nedostal do zbytečných problémů.

_souhlasím s výrokiem

_nesouhlasím s výrokiem

_nevím

8) Bylo by dobré, aby většina lidí v ČR věřila v Boha.

_souhlasím s výrokiem

_nesouhlasím s výrokiem

_nevím

Dotazník hodnotových orientací

Tento dotazník pomůže určit Vaši hodnotovou orientaci, a to prostřednictvím Vašeho vyjádření se k níže uvedeným výroky. Nabídnuty jsou tři možnosti, a to souhlas s výroky, nesouhlas s výroky a nevím. Výrok si nejprve pozorně přečtete a poté vyberte a křížkem označte odpověď, která nejlépe odpovídá Vašemu názoru na tento výrok.

Dotazník je anonymní a zjištěné údaje budou využity pro mou diplomovou práci, v rámci níž zůstane utajena i identita oddělení, na němž pracujete.

1) Cizincům by se měla v naší zemi zakázat veškerá politická činnost.

_souhlasím s výroky

_nesouhlasím s výroky

_nevím

2) Jistota a blahobyt je důležitější než svoboda.

_souhlasím s výroky

_nesouhlasím s výroky

_nevím

3) Rozdíly v příjmech by se měly zmenšit.

_souhlasím s výroky

_nesouhlasím s výroky

_nevím

4) Každý musí své problémy řešit sám.

souhlasím s výrokem

nesouhlasím s výrokem

nevím

5) Život si musíme udělat tak příjemný, jak je to jen možné.

souhlasím s výrokem

nesouhlasím s výrokem

nevím

6) Problémy občanů by měl řešit především stát a ne občané.

souhlasím s výrokem

nesouhlasím s výrokem

nevím

7) Nejlepší je žít v klidu, příliš nevybočovat z řady, aby se člověk nedostal do zbytečných problémů.

souhlasím s výrokem

nesouhlasím s výrokem

nevím

8) Bylo by dobré, aby většina lidí v ČR věřila v Boha.

souhlasím s výrokem

nesouhlasím s výrokem

nevím