UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

ANALÝZA MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ VE STÁTNÍ SLUŽBĚ

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Petra Zerzánová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma Analýza motivačních nástrojů ve státní službě vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne ……. Podpis …….

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat policistům z Územního odboru Ústí nad Orlicí, za jejich spolupráci u dotazníkového šetření.

Anotace

Jméno a příjmení: Petra Zerzánová
Katedra: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce: Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.
Rok obhajoby: 2020

Název práce: Analýza motivačních nástrojů ve státní službě
Anotace práce: Cílem této bakalářské práce je analyzovat strukturu a způsoby motivace zaměstnanců ke stabilizaci na pracovišti. V teoretické části práce jsou vysvětleny pojmy motivace a stabilizace, je představena Policie České republiky, řízení lidských zdrojů v této organizaci a motivační nástroje, které organizace využívá. V empirické části je provedeno dotazníkové šetření, pomocí kterého je zjišťována spokojenost policistů s motivačními nástroji a dále faktory ovlivňující jejich setrvání u Policie ČR. Výsledky výzkumného šetření jsou pak vyhodnoceny a graficky znázorněny.
Klíčová slova: motivace, stabilizace, motivační nástroje, Policie České republiky
Title of Thesis: Analysis of the incentive instruments in the state servise
Annotation: The aim of this thesis is analyze the structure and ways of motivating employees to stabilize the workplace. The theoretical section explains terms of motivation and stabilization and the Czech Republic Police is introduced. It also focuses on human resource management and motivation tools used within the unit. Empirical section then analyses the questionnaire survey, which was used to determine policemen satisfaction with the motivation tools as well as factors influencing their stay in the Police department. Results of the survey are then evaluated and presented in graphs.
Keywords: motivation, stabilization, motivational tools, Police of the Czech Republic

Názvy příloh vázaných v práci: Organizační struktura Policie České republiky, Tarifní třídy, Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů, Souhlas se zveřejněním práce, Dotazník.
Počet literatury a zdrojů: 28
Rozsah práce: 71 s. (80 714 znaků s mezerami)

OBSAH

ÚVOD 7
1. TEORIE MOTIVACE A STABILIZACE 9
1.1. MOTIVACE, MOTIV 9
1.2. MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ 13
1.3. STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ 19
2. ÚDAJE O VYBRANÉ SPOLEČNOSTI 21
2.1. POLICIE ČR - OBECNÁ CHARAKTERISTIKA 21
2.2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ U POLICIE ČR 24
2.3. MOTIVAČNÍ NÁSTROJE U POLICIE ČR 27
3. EMPIRICKÁ ČÁST PRÁCE 32
3.1. METODOLOGIE VÝZKUMU 32
3.2. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ - OBVODNÍ ODDĚLENÍ POLICIE ČR 35
3.3. DOTAZNÍK - STRUKTURA 37
3.4. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 38
3.5. DISKUZE NAD VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ 52
ZÁVĚR 56
Seznam použité literatury 58
Seznam obrázků a grafů 61
Seznam tabulek 62
Seznam příloh 63
Přílohy 64

ÚVOD

Pro úspěšné fungování každé organizace je důležité, aby měla spolehlivé a pracovité zaměstnance. Tyto je potřeba správně motivovat, jelikož motivovaný zaměstnanec je spokojenější a vykonává svou práci efektivněji. Když je spokojený zaměstnanec, je lepší atmosféra v celé organizaci a to přispívá k tomu, že i společnost vnímá danou organizaci pozitivněji. Ne jinak je tomu u Policie České republiky. Práce policistů je velmi náročná, a aby neodcházeli ze služebního poměru a došlo k jejich stabilizaci na pracovišti, je nezbytné je vhodně motivovat.

Tématem mé bakalářské práce je Analýza motivačních nástrojů ve státní službě. Toto téma jsem si zvolila proto, že sama ve státní službě pracuji a tato problematika se dotýká mě i mých kolegů. Téma mě zajímá i z toho důvodu, že motivování pracovníků je v době relativně nízké nezaměstnanosti velmi důležitým faktorem pro získání a především udržení kvalitních zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat strukturu a způsoby motivace zaměstnanců ke stabilizaci na pracovišti. Konkrétněji, cílem práce je analyzovat, co motivuje policisty na obvodních odděleních k tomu, aby setrvali pracovat u Policie ČR, a co je naopak demotivuje. Pomocí dotazníku zjistit důvody častých odchodů obvodních policistů od policie.

Výzkumná otázka této práce zní: Jaká je motivace obvodních policistů k setrvání v organizaci?

Práce je rozdělena na část teoretickou a část empirickou. Teoretická část práce je východiskem pro část empirickou a je tvořena ze dvou kapitol, kdy v první kapitole jsou teoreticky vysvětleny základní pojmy, jako je motivace a motiv, přiblížena je motivace v pracovním prostředí a dále problematika týkající se stabilizace zaměstnanců. V druhé kapitole je představena a obecně

charakterizována Policie České republiky, dále je popsáno, jak probíhá řízení lidských zdrojů v této organizaci a následně jsou uvedeny způsoby motivace a motivační nástroje, kterými Policie ČR disponuje.

Empirická část se zabývá výzkumným šetřením. Nejprve je přiblíženo konkrétní pracovní prostředí organizace, ve které šetření probíhalo, dále je popsána metoda výzkumného šetření a představen výzkumný vzorek. Další podkapitola se pak zabývá samotným zpracováním a vyhodnocením výsledků výzkumného šetření. V závěru empirické části následuje shrnutí výsledků šetření a diskuze nad zjištěnými výsledky.

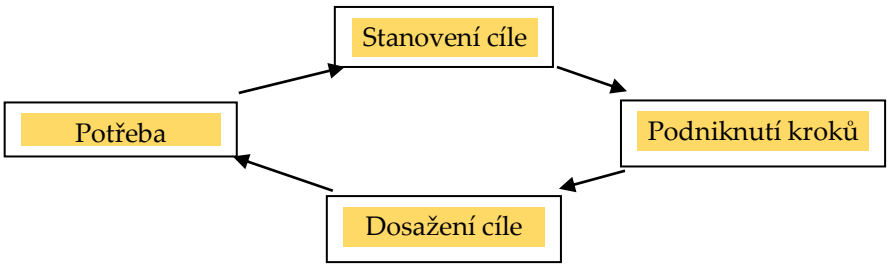
1. TEORIE MOTIVACE A STABILIZACE

1.1. MOTIVACE, MOTIV

Motivace je běžnou součástí našich životů. Motivováni jsme i v situacích, které již bereme jako rutinu a už ani nevnímáme, že jsme za pomoci různých nástrojů někam směřováni, že něco děláme z určitých důvodů.

Dobře motivovaní jsou ti lidé, kteří mají jasně definovaný cíl a chovají se tak, aby cíle dosáhli. Podle Armstronga je motivace cílově orientované chování, kdy lidé očekávají, že jim určité jednání zajistí dosažení nějakého cíle a odměny, které uspokojí jejich potřeby. K dosažení těchto cílů si lidé volí určité cesty a způsoby. Pokud dojde k dosažení cíle a uspokojení potřeby, je pravděpodobné, že se dané chování bude opakovat i do budoucna. Pokud k uspokojení potřeby nedojde, je méně pravděpodobné, že se uvedené chování zopakuje. Proces opakování úspěšného chování se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku (Armstrong, 2007, s. 220).

Obrázek č. 1: Proces motivace podle Armstronga



Zdroj: (Armstrong, 2007, s. 220)

Nakonečný se na motivaci dívá jako na proces, kdy pokud má jedinec pocit, že mu něco po fyzické nebo sociální stránce chybí, že má nějaký deficit, je směřován k odstranění tohoto deficitu a k následnému uspokojení, tedy

je motivován. Výchozí stav, charakterizovaný deficitem, je označován jako potřeba. Dojde-li k odstranění deficitu a k naplnění potřeby, je jedinec uspokojen a může opět fungovat po fyzické i sociální stránce (Nakonečný, 1996, s. 27).

I Plamínek (2010, s. 14) slovem motivace označuje proces, ale také jeho výsledek. Smyslem motivace je pak podle něho vytvořit si pozitivní přístup k něčemu, k nějakému výkonu nebo chování.

Podle Tureckiové (2004, s. 56) je člověk motivován, když má „zájem se po určitou dobu, s vynaložením určitého úsilí a určitým způsobem chovat".

Pokud tedy chceme, aby se lidé chovali nějakým způsobem a ubírali se směrem, který povede k dosažení nějakého výsledku, tak je k tomu motivujeme, nabídneme jim to, co potřebují, co je uspokojí. Na každého však platí jiný způsob motivace. Plamínek uvádí, že máme často tendenci působit na druhé tím, co působí motivačně na nás… „I kdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé vždy vycházíme z toho, co motivuje nás. Pochopíme-li, v čem se jiní lidé od nás liší, zjistíme, kde ubrat a co přidat. Pokud k tomu nabídneme ještě upřímné přesvědčení, že druhý má právo se od nás lišit, naše působení bude nejen správné v obsahu, ale i věrohodné formou." (Plamínek, 2010, s. 13).

U motivace je důležité i tzv. sebe-motivování. Jde o stanovení vlastních cílů, ke kterým se chceme ubírat. Někomu může tento způsob motivace stačit, ovšem většinou potřebujeme motivaci z vnějšího okolí, pokud jde o pracovní motivaci, tak hlavně ze strany zaměstnavatele (Armstrong, 2007, s. 220).

Motivace se tedy dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní motivační faktory jsou ty, které si vytváříme sami a jsme jimi ovlivňováni, abychom se chovali určitým způsobem. Jde například o pocit odpovědnosti, volnosti, příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, vykonávat zajímavou práci, apod.

Vnitřní motivace má dlouhodobější účinek, neboť je naší součástí a není nám vnucována zvnějšku. Vnější motivace jsou různé odměny, jako je například pochvala, lepší finanční ohodnocení, povýšení, ale také tresty, kterými může být nejen kritika či snížení platu, ale například i disciplinární řízení. Vnější motivátory mají výraznější a okamžitý účinek, ale nemusí působit dlouhodobě (Armstrong, 2007, s. 221).

S motivací souvisí i pojem **motiv**. Ten je jednotlivými autory definován také různě. Bělohlávek (1996, s. 64) se na motiv dívá jako na důvod, který nás vede k určitému jednání. Jde podle něho o pohnutku, která má podobný význam jako potřeba, je to hnací síla, která určuje intenzitu a rozpohybuje nás určitým směrem a my podle toho jednáme, a to jak vědomě, tak nevědomě. Dá se říci, že motiv i potřeba jsou pro nás takovým impulsem, abychom se chovali nějakým způsobem.

Podle Nakonečného (1996, s. 29) jsou motiv a potřeba klíčové koncepty motivace, ale každý má trochu jiný význam. Motiv je podle něho obsahem uspokojení, psychologická příčina nějakého chování, tedy dovršující reakce, kterou není možné dále analyzovat, zatímco potřeba je spíše výchozí motivační stav, kdy po určitých zkušenostech, které nás vedou k uspokojení, dochází k zafixování daného chování.

Pojmem motivy jsou však označovány nejen potřeby, ale také zájmy, přání, hodnoty nebo ideály, to všechno nás svým způsobem vede k motivaci (Tureckiová, 2004, s. 56).

Z hlediska psychologie se na motivy dívá Čírtková, která je označuje za vnitřní pohnutky chování a rozlišuje je do různých tříd, a to na pudy, potřeby, zájmy, záliby, sklony, ideály, city nebo i myšlenky. Čírtková uvádí, že existuje spoustu názorů na třídění motivů, ale co se týká psychologických teorií o základních lidských potřebách, tak tam se většina autorů shoduje.

Tyto teorie se člení na biologické (hlad, žízeň, spánek, sex) a psychologické (bezpečí, potřeba činnosti, sociálního uznání, vysokého výkonu, seberealizace a potřeby poznávání). Tyto potřeby má podle většiny autorů každý člověk, jen je rozdíl v tom, jak moc jsou u koho intenzivní a jakým způsobem jsou uspokojovány (Čírtková, 2004, s. 119-120).

Pojem motivace je tedy v odborné literatuře definován různě, základem většiny definic však je to, že pokud máme pocit, že něčeho máme málo, něco neděláme dobře, či něco potřebujeme, jsme pomocí různých motivů vedeni k takové činnosti, díky které danou potřebu můžeme uspokojit, tedy jsme motivování. Použití různých motivačních nástrojů nás dokáže velmi ovlivnit a vědomě či nevědomě jsme navedeni určitým směrem. Jakmile si totiž něco moc přejeme, máme motiv k tomu, abychom to získali.

1.2. MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Každý zaměstnanec potřebuje vědět, že práce, kterou vykonává, není zbytečná a že za ni bude řádně odměněn. Zaměstnanci mají své potřeby a k efektivnímu fungování celé organizace je nezbytné tyto potřeby naplnit. K tomu slouží správně stanovený způsob pracovní motivace. I v pracovním prostředí platí, že spokojenost zaměstnanců musíme hodnotit individuálně, neboť každého zaměstnance činí spokojeným něco jiného, každý má jiné potřeby a tedy i způsoby motivace budou různé. A jak uvádí Kociánová (2010, s. 34) „pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti".

K pracovní motivace lze podle Armstronga (2007, s. 220) dojít dvěma cestami. První cestou je, že lidé motivují sami sebe tím, že vykonávají práci, která je uspokojuje nebo vede ke splnění jejich cílů. Druhá cesta je motivování lidí prostřednictvím managementu, a to formou odměn, pochval, povýšení apod. Tedy manažeři jsou ti, kdo by měli znát proces motivace a měli by ho umět používat tak, aby jejich podřízení v práci dosahovali co nejlepších výsledků.

Stejné dva způsoby uvádí i Kociánová (2010, s. 23) „zdroje pracovního jednání se nacházejí ve vnitřní motivaci člověka (tj. soubor potřeb, hodnot, zájmů apod.) a ve vnějších vlivech (stimulech, tj. podnětech ovlivňujících vnitřní motivaci), které působí na člověka zvenku".

Správně zvolený způsob motivace tedy představuje velmi efektivní nástroj k vedení lidí a k jejich spokojenosti v pracovním prostředí. Mezi pracovní motivační nástroje patří finanční odměna, pochvala, povýšení, materiální odměna, zajímavá a rozmanitá práce, možnost rozvoje a autonomie nebo i možnost budování dobrých vztahů na pracovišti. V těchto případech jde o motivaci pozitivní. Jak uvádí Tureckiová, tak v pracovním prostředí by se sice měla používat spíše motivace pozitivní, avšak správný management

musí umět odstranit nevyhovující projevy chování a k tomu je někdy nezbytné využít i motivaci negativní, což je například špatné hodnocení, výtka, snížení odměny či platu apod. (Tureckiová, 2004, s. 58).

Aby byly způsoby motivace co nejefektivnější, vytvářejí si vedoucí pracovníci **motivační program.** Ten není nijak jednoznačně vymezen, měl by však splňovat určitá kritéria a stimulovat tak zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu. Aby byl motivační program účinný, musí vycházet ze strategie organizace (Dvořáková, 2012, s. 240). Jde o různá opatření a postupy, které mají vést k žádoucí motivaci zaměstnanců a k jejich pozitivnímu přístupu k práci (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 411). Motivovat své zaměstnance mohou vedoucí pracovníci pomocí různých **motivačních nástrojů**.

Kociánová uvádí, že jedním z nejefektivnějších motivačních nástrojů, kterým organizace a vedoucí pracovníci disponují, jsou odměny. „Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejich pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Na organizaci záleží, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, jaká si určí pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní.“ (Kociánová, 2010, s. 160). Odměny pak mohou mít hmotný či nehmotný charakter. Mezi hmotné odměny patří především peníze, tedy plat. Například Herzberg však peníze jako motivační sílu zpochybňuje, protože podle něho sice nedostatek peněz vyvolává u lidí nespokojenost, ale jejich dostatek je dlouhodobě neuspokojuje a vytváří jen krátkodobou motivaci. Podle Armstronga (2009, s. 115) jsou však peníze motivací se značnou silou, pravidelný příjem pomůže uspokojit nejen základní potřeby, ale i potřeby sebeúcty a dobrého postavení, jelikož díky penězům si můžeme dopřát i to, co si jiní dopřát nemohou. Dalšími hmotnými typy odměn jsou například prémie, poskytnutí služebního automobilu k soukromým účelům, slevy na podnikové zboží,

příspěvky na pojištění, oblečení nebo kulturní akce. A pokud jsou tyto odměny přesně cíleny, mohou mít na výkon zaměstnanců větší vliv, než samotné peníze (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 401).

Nehmotným typem odměny jsou pak například pochvala od vedoucího, příjemná atmosféra na pracovišti či dobré pracovní podmínky. Odměnou pro pracovníky však může být i výkon zajímavé a uspokojivé práce, při které má zaměstnanec možnost se rozvíjet, dále vzdělávat a uplatnit své schopnosti a dovednosti.

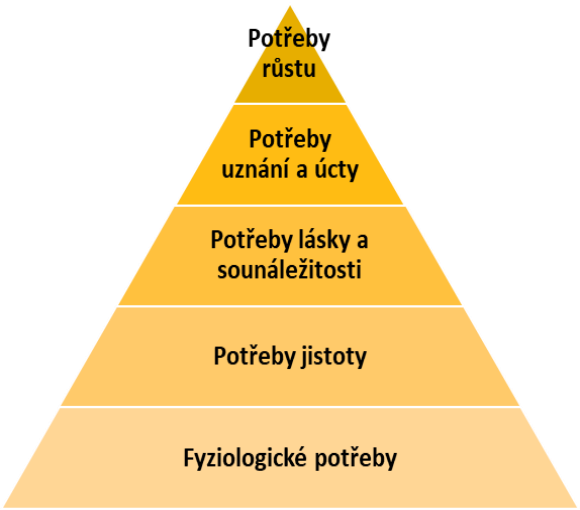
Průzkum Aon Benefit Survey například ukazuje, jak velký význam v dnešní době mají benefity. **Benefity** jsou způsobem, jak nalákat a udržet si zaměstnance i pomocí jiného motivačního nástroje, než je mzda. Do průzkumu se zapojilo více než 300 českých a slovenských společností a výsledky ukázaly, že nejpoužívanějším a mezi zaměstnanci oblíbeným finančním benefitem je příspěvek na penzi, ten v České republice poskytuje přes 70% společností. Z výzkumu dále vyplynulo, že poskytování stravování či stravenek je bráno již jako standard a že za poslední roky došlo k nárůstu poskytování tzv. sick days, což je volno při krátkodobé nemoci. Toto volno poskytuje již přes 60% společností v České republice.

(Zdroj: Webové stránky HR News, 2018)

Ohledně pracovní motivace existuje velká řada teorií. Pro potřeby této bakalářské práce uvedeme především teorii Abrahama H. Maslowa nazvanou Hierarchie potřeb a přiblížíme si také Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace.

Maslowova hierarchie potřeb – tzv. pyramida potřeb, je velmi často používána právě při motivaci lidí v organizaci, proto se o ní v této práci zmiňujeme. Podle této teorie je motivace tvořena potřebami, tyto jsou uspokojovány postupně, proto jsou znázorněny pomocí pyramidy. Princip je takový, že nejprve musí dojít k uspokojení základních, tedy nižších potřeb, aby mohly být probuzeny a uspokojovány potřeby vyšší. Základními potřebami každého jedince jsou fyziologické potřeby, jako je potřeba vzduchu, jídla, spánku, sexu apod., následované potřebami jistoty, což je například potřeba bezpečí a ochrany. Poté jsou aktivovány potřeby vyšší, za které Maslow považuje potřeby lásky a sounáležitosti, ve čtvrtém patře pyramidy jsou potřeby uznání a úcty a na vrcholu jsou tzv. potřeby růstu a seberealizace. U potřeb ze spodních čtyř pater pyramidy jde o reakci na nějaký nedostatek, který odstraníme tím, že danou potřebu uspokojíme. Například pocit hladu odstraníme tím, že se najíme, pocit strachu tím, že se schováme do bezpečí. Potřeby z nejvyššího patra pyramidy, tedy potřeby seberealizace, jsou však vlastně neuspokojitelné, neboť poté, co si splníme nějaký cíl, máme opět potřebu zažít další a další uspokojení (Nakonečný, 1996, s. 146-147).

Obrázek č. 2 - Maslowova pyramida potřeb



(Zdroj: Nakonečný, 1996, s. 146)

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace zkoumá příčiny spokojenosti a nespokojenosti s prací a bere je jako dva různé faktory. Faktory působící na spokojenost zaměstnanců se podle této teorie nazývají motivátory (satisfaktory) a jsou jimi například uznání, zajímavá práce, úspěch nebo odpovědnost. Naopak faktory, které mohou způsobit zaměstnancovu nespokojenost, se nazývají hygienické faktory (dissatisfaktory) a jsou to například vztahy s kolegy či nadřízeným, mzda, pracovní podmínky, osobní život nebo podniková politika. Satisfaktory pracovníka motivují k lepšímu výkonu a pozitivně ovlivňují jeho spokojenost. Dissatisfaktory mají však vliv pouze na nespokojenost, jelikož i když jsou tyto faktory v pořádku, nezpůsobí spokojenost, ale člověk pouze není nespokojen. Proto Herzberg dissatisfaktory nazývá též frustrátory, jelikož si je člověk uvědomí, až když je něco v nepořádku a je nespokojen (Provazník, Komárková, 2004, s. 84). Pokud je tedy zaměstnanec spokojený, ještě to neznamená, že je k práci motivován, ale nepřítomnost pracovní nespokojenosti je podmínkou pracovní motivace. (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 387)

„Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti.“ (Koubek, 2001, s. 55)

Každá z teorií je tedy pojata jiným způsobem a každá má své odpůrce. Co se týká teorie A. H. Maslowa, tak ta byla kritizována hlavně z důvodu uvedené potřeby seberealizace, kterou je podle některých kritiků možné aplikovat pouze na zdravé a zajištěné osoby. Dále je kritizována proto, že nemá žádnou vypovídající hodnotu pro budoucnost organizace. Přesto je však i v dnešní době Maslowova teorie vedoucími pracovníky úspěšně používána (Nakonečný, 1996, s. 147). Tureckiová pak potvrzuje, že Maslowova

pyramida je mezi manažery velmi rozšířená a její používání ve svých firmách preferují (Tureckiová, 2004, s. 60). Stejně tak je především kvůli srozumitelnosti využívána i Herzbergova teorie motivace.

Tureckiová (2004, s. 67) pak ve své publikaci uvádí i pojem **demotivace.** Jedná se o negativní způsob působení na člověka, který způsobuje nespokojenost na pracovišti i nižší pracovní výkon. Když je člověk demotivován, nemůžeme od něho očekávat plné nasazení a nadšení pro činnost, kterou provádí.

Kociánová (2010, s. 36) uvádí určité demotivující faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost. Jsou jimi například nedostatek času na práci, který vede ke stresu, velká pracovní zátěž, nereálné pracovní nároky, špatné vztahy v pracovním kolektivu, málo času na osobní život, apod.

Když je člověk demotivován, může dojít ke snížení jeho výkonnosti, zhoršení kvality práce, ke ztrátě iniciativy, zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti či až k nástupu frustrace. Frustrace je podle Nakonečného (1996, s. 121) takový stav, kdy cítíme jen malou šanci, že budou naše potřeby v blízké době uspokojeny. Frustraci nám mohou způsobit různé demotivační faktory, mezi které patří například nevšímavost a nezájem ze strany zaměstnavatele, špatné pracovní podmínky, nespravedlivý způsob odměňování, zaujatost a kritika od zaměstnavatele, apod.

Manažeři by tedy měli vědět, jak moc je důležité zaměřit se na motivování svých zaměstnanců a uspokojování jejich potřeb a tuto vysokou míru motivace neustále udržovat. Stejně tak je nezbytné, aby manažeři zajistili svým zaměstnancům příjemné pracovní prostředí, díky kterému mohou docílit jejich pracovní spokojenosti a nasměřovat je tak k větší pracovní aktivitě, která povede k větší efektivnosti celé organizace.

1.3. STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ

Pod pojmem stabilizace zaměstnanců si představíme snahu dané organizace udržet si své zaměstnance, zajistit jim spokojenost na jejich pracovních pozicích, aby zůstali vůči organizaci loajální, tedy aby odcházelo co nejméně zaměstnanců, které organizace potřebuje. Pokud se v organizaci pracovníci velmi často mění, vznikají časové i finanční ztráty, protože noví zaměstnanci se musí nejprve zaučit a zapracovat. Jak je uvedeno v publikaci Spokojeně v zaměstnání: „udržení pracovních míst, optimální umístění podniku na trhu a péče o zaměstnance – to jsou hodnoty, které se musí co nejdříve začít znovu uplatňovat“ (Fritz, 2006, s. 10).

Aby byli zaměstnanci v organizaci spokojení a zůstali v ní pracovat co nejdéle, je potřeba, aby pro ně tato byla stále nějakým způsobem atraktivní, a aby se v ní cítili dobře. Armstrong uvádí, že pro zaměstnance je atraktivní především zajímavá a oceňovaná práce, dostatek příležitostí ke vzdělávání, rozvoji a pracovnímu postupu, dále určitá míra jistoty i dobrá pověst organizace. Důležité je také kvalitní vybavení, rovnováha mezi pracovním a osobním životem a v neposlední řadě forma odměňování, tedy konkurenceschopný plat a další benefity. Je potřeba zajistit, aby si zaměstnanci byli jisti tím, že mají pro organizaci nějakou hodnotu (Armstrong, 2007, s. 332).

I Tureckiová (2004, s. 51) považuje stabilizaci a tedy udržení výkonných lidí ve firmě za jeden ze základních cílů strategicky jednající organizace. Takoví lidé podle ní dokážou propojit své cíle s cíli organizace, což je velmi důležité pro řízení pracovního výkonu.

Stabilizace je ovlivňována například i věkem zaměstnanců, neboť pro mladé lidi do třiceti let je velmi důležitý kariérní postup, a když nemají možnost se rozvíjet a postupovat směrem vzhůru, tak častěji mění svá zaměstnání. Pro zaměstnance do padesáti let je podstatné uspokojení z prováděné práce

i možnost kontroly nad svou kariérou, zatímco zaměstnanci nad padesát let pak budou nejvíce oceňovat jistotu práce, tedy nebudou zaměstnavatele měnit tak často (Armstrong, 2007, s. 333).

Lidé, kteří jsou v práci spokojení, budou vůči svému zaměstnavateli loajálnější. Udržet si spokojené a loajální zaměstnance je důležitým úkolem všech vedoucích pracovníků. Pracovní spokojenost ovlivňuje spousta faktorů. Podle Kociánové (2010, s. 36) jsou to jasná personální politika, jasně určené cíle práce, různorodost práce, autonomie, možnost využít vlastní schopnosti, uznání za práci, sociální pozice v pracovním kolektivu, finanční ohodnocení, dobré mezilidské vztahy a bezpečnost při práci.

Jaký je ale vztah mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností? Jedná se o dva odlišné pojmy, ale jejich vzájemné působení je důležité. Pokud je člověk v pracovním prostředí spokojen, zvyšuje se jeho motivace k pracovnímu výkonu. Postoje a pocity, které lidé v souvislosti s výkonem své práce mají, určují jejich spokojenost či nespokojenost s prací. Tyto postoje a pocity jsou ovlivněny vnitřními a vnějšími motivačními faktory, vztahy na pracovišti, mírou pracovní úspěšnosti či neúspěšnosti nebo stylem vedení managementu. Spokojenost jedinců však závisí kromě pracovního prostředí i na jejich vlastních potřebách a očekáváních (Armstrong, 2007, s. 228).

Pokud tedy budou zaměstnanci správně motivováni a budou na pracovišti opravdu spokojení, je pravděpodobnější, že v organizaci setrvají pracovat delší dobu. Tím dojde ke stabilizaci zaměstnanců, což by mělo být cílem každé organizace, která má strategicky uvažující vedení.

2. ÚDAJE O VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

2.1. POLICIE ČR - OBECNÁ CHARAKTERISTIKA

Policie České republiky byla zřízena zákonem č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů, a to jako ozbrojený bezpečnostní sbor České republiky. Je podřízena Ministerstvu vnitra ČR a v jejím čele stojí policejní prezident. Cílem Policie ČR je chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti, prosazovat zákonnost, chránit práva a svobody osob, preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti, usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti. Policie uznává základní hodnoty, kterými jsou profesionalita, nestrannost, odpovědnost, ohleduplnost a bezúhonnost. Je tvořena policejním prezidiem, útvary s celostátní působností, krajskými ředitelstvími a útvary, které jsou v rámci těchto ředitelství zřízeny. Organizační struktura Policie České republiky je znázorněna v příloze č. 1 této bakalářské práce. (Policejní prezidium České republiky, 2017).

Jako státní organizace se Policie ČR řídí spoustou právních předpisů, kdy mezi ty nejdůležitější patří zákon č. 273/2008 Sb. ze dne 17. července 2008, o Policii České republiky, zákon č. 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003, o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, zákon č. 40/2009 Sb. ze dne 8. ledna 2009, trestní zákoník, zákon č. 141/1961 Sb. ze dne 29. listopadu 1961, o trestním řízení soudním (trestní řád), nebo například zákon č. 45/2013 Sb. ze dne 30. ledna 2013, o obětech trestných činů a o změně některých zákonů (zákon o obětech trestných činů).

(Zdroj: Webové stránky Policie ČR)

Policie České republiky je tvořena základními službami, kterými jsou:

Služba pořádkové policie (tzv. obvodní a místní oddělení), která dohlíží na veřejný pořádek a bezpečnost v silničním provozu, bojuje proti kriminalitě a provádí přestupková a trestní řízení.

Služba dopravní policie, která vyšetřuje dopravní nehody, dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu a také kontroluje doklady nezbytné k provozování vozidel.

Služba cizinecké policie, která má na starost kontrolu vstupů a pobytů u cizinců, kontrolu jejich dokladů nebo zajištění ochrany vnějších hranic Schengenského prostoru.

Služba kriminální policie a vyšetřování, která za pomoci trestního řádu a trestního zákona odhaluje skutečnosti nasvědčující spáchání trestného činu a zjišťuje pachatele těchto činů. Kriminalisté vyhledávají trestnou činnost, prověřují ji a jsou také povinni trestné činnosti předcházet.

Pokud má člověk o práci u Policie ČR zájem a chce vstoupit do služebního poměru, musí splňovat určité podmínky. Těmito podmínkami jsou občanství České republiky, věk nad 18 let, plná způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost. Další podmínkou je minimálně středoškolské vzdělání s maturitou a prokázání fyzické, zdravotní a osobnostní způsobilosti k výkonu služby. Tato je prokazována během přijímacího řízení pomocí testů tělesné zdatnosti (člunkový běh, běh na 1000 m, celomotorický test, kliky), během lékařské prohlídky posouzením zdravotní způsobilosti a pomocí psychologického vyšetření. Zájemce také nesmí být členem politické strany nebo politického hnutí, nesmí vykonávat živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost, ani být členem řídících nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost.

(Zdroj: Webové stránky Policie ČR)

Čírtková ve své publikaci uvádí: „Postavení policisty ve společnosti vyplývá formálně ze zákona. Sociální uznání a prestiž policejní profese jako neformální ukazatelé postavení policie ve společnosti jsou však spoluurčovány obrazem, který si o policii utváří obyvatelstvo. Postoje veřejnosti k policii naznačují, jaký image policie vůči veřejnosti používá. Současně policie nemůže být lhostejná k vlastnímu image. Ten může mj. ovlivňovat ochotu veřejnosti ke spolupráci s policií, zájem schopných jedinců o policejní profesi apod.“ (Čírtková, 2004, s. 237).

Být policistou je tedy prestižní a zajímavé povolání s dávkou adrenalinu, ale také povolání velmi zavazující a odpovědné. Proto je důležité, aby u policie pracovali lidé, kteří mají pro tuto práci předpoklady, hodí se pro ni a jsou připraveni na fyzicky i psychicky náročnou práci, která je řízena legislativou.

2.2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ U POLICIE ČR

Nejdůležitějšími nástroji každé organizace jsou lidské zdroje a jejich potenciál, který je nutné správně využít a řídit. Podle Koubka je řízení lidských zdrojů nejdůležitější složkou organizace a jejím úkolem je docílit toho, aby se výkon organizace neustále zvyšoval (Koubek, 2001, s. 16).

Stejně se na řízení lidských zdrojů dívá i Armstrong: „Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle." (Armstrong, 2007, s. 30).

Procesem řízení lidských zdrojů a také vzděláváním se u Policie ČR zabývá personální odbor. Náplní jejich práce je mimo jiné tvorba personální strategie a organizační struktury, definice pracovních míst, nábor a výběr pracovníků, řízení kariér a skončení pracovního poměru zaměstnanců, zvyšování a prohlubování vzdělání zaměstnanců, rozvoj jejich odborných kompetencí, zajišťování ozdravných pobytů pro policisty, apod. Personální odbor má mimo jiné na starost i zpracování koncepcí vzdělávání, chystá prověrky fyzické způsobilosti pro uchazeče o práci u Policie ČR, spolupracuje při tvorbě profilů absolventů nebo tvorbě učebních osnov pro policisty.

(Zdroj: Webové stránky Policie ČR)

Pro kariérní postup v rámci policie je nezbytné určité vzdělání a odborná kvalifikace. Tabulkovým systémem jsou policisté zařazeni do určitých tarifních tříd a je jim přidělena služební hodnost. Pro každou služební hodnost je stanoveno minimální potřebné vzdělání, se kterým pak souvisí příslušné platové ohodnocení. Tarifní třídy, hodnost a k nim požadované vzdělání jsou uvedeny v § 7 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Tarifní třídy jsou přílohou č. 2 této bakalářské práce. Pro vzdělávání policistů slouží nejen školící policejní střediska, ve kterých probíhají školení a vzdělávací programy, ale policisté

jsou vzděláváni také při pravidelných služebních přípravách. Odbornou kvalifikaci je možné v rámci resortu ministerstva vnitra zvyšovat studiem na Policejní akademii České republiky, kde je možné získat bakalářské, magisterské nebo doktorské vzdělání (Policejní prezidium České republiky, 2017, s. 78).

Aby Policie ČR mohla efektivně naplňovat své poslání a měla k tomu vhodné a dobře pracující zaměstnance, byla zpracována Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020. Podle této koncepce, která byla aktualizována v roce 2017, je specifickými cíli v oblasti personálního zajištění optimálně využívat lidské zdroje, vytvořit efektivní systém náboru, vytvořit funkční systém stabilizace lidských zdrojů a připravit policii na demografické změny. Tato koncepce má sloužit jako jednotný náhled na zájmy a potřeby policie. (Zdroj: Policejní prezidium České republiky, 2017)

Policie České republiky je státní organizace s velkým množstvím lidského kapitálu, ale také s velkou mírou fluktuace. Řízení lidského kapitálu je u Policie ČR velmi ovlivněno legislativou a také daným tabulkovým systémem. Odměňování policistů je stanoveno zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, včetně důvodů vedoucích k udělení těchto odměn. Z toho vyplývá, že přímí nadřízení ani personalisté nemají moc velké možnosti, jak ovlivnit či zlepšit řízení lidských zdrojů v organizaci, nemohou svým podřízeným například zvýšit plat či je tzv. povýšit, jelikož se musí řídit zákonem a daným tabulkovým systémem. Pokud není policista nejúspěšnější ve výběrovém řízení a nedojde ke kariérnímu postupu, může z toho být frustrován, zvlášť pokud se to děje opakovaně. Lidský potenciál tak bývá často potlačen, přitom „s novými úkoly, s novými zkušenostmi se zvyšuje i potenciál člověka. Lidé se vyvíjejí, rostou, mění a jejich potenciál se mění také. Mnohdy jsou až překvapeni tím, co sami dokážou.“ (Bělohlávek, 1994, s. 47).

Přitom Armstrong uvádí, že řízení lidských zdrojů má být prováděno liniovými manažery a mělo by být zaměřené na podnikové hodnoty (Armstrong, 2007, s. 32-33).

Být policistou je bezesporu zajímavé a pro mnohé lákavé povolání. V současnosti stále probíhá masivní náborová kampaň, která má za cíl naplnit policejní stavy a nalákat k policii perspektivní uchazeče, kteří by měli zájem o práci u této organizace, splnili by podmínky nutné k přijetí a přispěli tak ke stabilizaci lidských zdrojů u Policie ČR. K získání vhodných lidí Policie ČR využívá mimo jiné i různých motivačních nástrojů.

2.3. MOTIVAČNÍ NÁSTROJE U POLICIE ČR

Zejména u státní organizace je důležité, jak působí na veřejnost, protože lidé už z principu „soudí“ úředníky přísněji. Ne jinak je tomu v případě policistů. Práce ve služebním poměru je fyzicky i psychicky náročná, proto je nezbytné, aby byli policisté vhodně motivováni a aby byla udržována jejich pracovní spokojenost. Na té se podílí nejen výkon zajímavé a smysluplné práce, dobré pracovní ohodnocení a kázeňské odměny, ale také služební postavení policisty, pracovní kolektiv, vztah s nadřízeným, vnímání práce policisty veřejností, profesní a osobní růst a dobré pracovní prostředí (Pilařová, 2004). Spokojenost policistů ve služebním poměru je sociálním jevem, který je ovlivňován z hlediska sociologického, psychologického, zdravotního, právního i ekonomického (Kovařík, 2012).

K motivování svých zaměstnanců má Policie České republiky k dispozici jak typické motivační nástroje, tak i určitá specifika. Například systém odměňování je u Policie ČR upraven zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361/2003 Sb. Policisté jsou odměňováni prostřednictvím **služebního příjmu**, který je tvořen základním tarifem (ten je určen tarifní třídou podle služebního místa a služební hodnosti a tarifním stupněm, do kterého je policista zařazen), zvláštním příplatkem, osobním příplatkem a odměnami (např. za splnění mimořádného služebního úkolu), případně příplatkem za službu v zahraničí či příplatkem za vedení. Služební příjem policisty se pak každé tři roky navyšuje. Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů je nyní upravena Nařízením vlády č. 336/2019 Sb., s platností od 17. 12. 2019 a účinností od 01. 01. 2020. Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů, platná k 1. 2. 2020, je přílohou č. 3 této bakalářské práce. Vzhledem k tomu, že Policie ČR je státní organizací, je stálý příjem určitou jistotou, kterou

policie může svým zaměstnancům nabídnout jako odměnu za vykonávanou práci.

Policie aktuálně jako motivační nástroj využívá i **náborový příspěvek.** Ten může být policistům přiznán po uplynutí zkušební doby, a to ve výši 30.000,-Kč až 150.000,-Kč, konkrétní výše je stanovena služebním předpisem. Podmínkou je pak setrvání policisty ve služebním poměru po dobu 6 let.

Dalším motivačním nástrojem typickým pro Policii ČR, který přispívá k delšímu setrvání policisty ve službě, je **odchodné**. Podmínky odchodného a jeho výměra jsou upraveny v § 155 a § 156 zákona 361/2003 Sb. Odchodné je vypláceno jednorázově policistovi odcházejícímu ze služebního poměru, který trval alespoň 6 let. Základní výše odchodného je jeden měsíční služební příjem policisty a zvyšuje se o jednu třetinu příjmu za každý další odsloužený rok. Může činit nejvýše šestinásobek měsíčního příjmu.

Velkou motivací pro dlouhodobé setrvání policistů v organizaci je tzv. **výsluhový příspěvek**, který je poskytován policistovi v případě, že vykonával službu alespoň 15 let a jeho služební poměr nebyl ukončen propuštěním. Podrobnosti k výměře výsluhového příspěvku jsou uvedeny v § 158 zákona č. 361/2003 Sb. následovně: „Základní výměra výsluhového příspěvku činí za 15 let služby 20 % měsíčního služebního příjmu. Výměra výsluhového příspěvku se zvyšuje za šestnáctý a každý další ukončený rok služby o 3 % měsíčního služebního příjmu, za dvacátý první a každý další ukončený rok služby o 2 % měsíčního služebního příjmu a za dvacátý šestý a každý další ukončený rok služby o 1 % měsíčního služebního příjmu. Výměra výsluhového příspěvku může činit nejvýše 50 % měsíčního služebního příjmu.“ (§ 158 zákona č. 361/2003 Sb.) Výsluhový příspěvek neboli výsluha, se vyplácí měsíčně. Výsluhový příspěvek je specifickým typem motivace, který zajistí policistovi, který sloužil alespoň 15 let,

pravidelný příjem i po ukončení služebního poměru. Vzhledem k tomu, že je tento příspěvek vyplácen pouze příslušníkům bezpečnostních sborů, lze jej označit za velmi významný motivační nástroj Policie ČR.

Dalším „lákadlem“ a specifickým motivačním nástrojem může pro policisty být i **nárok na bezplatnou služební výstroj**, kterou tvoří uniforma, obuv a další doplňky k výstroji. Být policistou je totiž samo o sobě atraktivní povolání, které nabízí smysluplnou a zajímavou práci a uniforma policistům zajisté přidává na důležitosti.

Policie České republiky využívá k motivaci svých zaměstnanců i řadu **benefitů**. Mezi ty základní patří:

- příspěvek na penzijní připojištění
- 6 týdnů dovolené
- základní doba služby 37,5 hodiny v týdnu
- ozdravný pobyt (14 kalendářních dní v roce lázeňské péče nebo rehabilitačních aktivit)
- příspěvky na stravování, rekreaci či kulturní akce
- služební volno s poskytnutím služebního příjmu (např. za dárcovství krve, ošetřování dítěte či za činnost vedoucího tábora pro děti)
- studijní volno s nárokem na služební příjem
- náhrady výdajů za cestovné a stravné
- možnost využít resortní zdravotnické, sportovní a rekreační zařízení
- možnost ubytování ve služebních ubytovacích zařízeních či služebních bytech

(Zdroj: Webové stránky Policie ČR)

Novinkou u Policie ČR je možnost využití mobilní aplikace Benefity PČR, do které se policista přihlásí pomocí vygenerovaného kódu a má tak přehled o veškerých benefitech, které jsou pro zaměstnance Policie ČR poskytovány od různých obchodníků.

Policisté jsou motivováni i formou **kázeňských odměn** nebo **kázeňských trestů.** Mezi kázeňské odměny, které jsou upraveny v § 49 zákona č. 361/2003 Sb., patří písemná pochvala, peněžitý nebo věcný dar a také udělení služební medaile. Kázeňské tresty upravuje § 51 zákona č. 361/2003 Sb. a jedná se například o písemné napomenutí, snížení základního tarifu, odnětí služební medaile nebo služební hodnosti, udělení pokuty, propadnutí věci nebo dokonce zákaz činnosti. Tyto tresty se ukládají pouze za kázeňské přestupky policistů, kterými jsou zaviněná jednání porušující služební povinnost.

Co se týká **kariérního růstu**, tak postup obsazování služebních míst je upraven zákonem. Na uvolněné pozice je policista ustanoven služebním funkcionářem, a to po úspěchu ve výběrovém řízení. Při výběrovém řízení je posuzována doba trvání služebního poměru policisty, jeho kvalifikace a dovednosti a také služební hodnocení.

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

Policisté jsou při výkonu služby kontrolováni jak svým přímým nadřízeným, tak i například Odborem vnitřní kontroly (OVK). Ten se zabývá chováním a jednáním policistů a zaměstnanců Policie ČR. Náplní práce tohoto odboru je vyřizování stížností a podání na policisty, dále kontrolují, zda policisté dodržují právní předpisy a interní nařízení, a činí kroky k nápravě případného pochybení policistů. Další složkou, která kontroluje činnost

policistů a řeší případné stížnosti na práci policistů, je Generální inspekce bezpečnostních sborů (GIBS).[1]

(Zdroj: Webové stránky Policie ČR)

Policie České republiky má tedy k dispozici řadu motivačních nástrojů, kterými může působit na své zaměstnance. Jak je ale uvedeno v publikaci Řízení lidských zdrojů: „Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělávání a růstu. Ale pořád to jsou manažeři, kteří musejí hrát hlavní úlohu a musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kteří musejí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací. Aby to mohli dělat, je nezbytné, aby pochopili proces motivace - to, jak funguje a jaké různé typy motivace existují.“ (Armstrong, 2007, s. 220).

I u Policie ČR záleží na tom, zda jsou motivační nástroje využívány efektivně, tedy zda jsou zaměstnanci opravdu svými nadřízenými ke své práci vhodně motivováni, zda se motivace odráží na jejich spokojenosti v pracovním prostředí a přispívá tak ke stabilizaci na pracovišti. Toto zjištění bude předmětem empirické části bakalářské práce.

[1] Hlavním úkolem GIBS je vyhledávání a vyšetřování skutečností, které nasvědčují tomu, že příslušník Policie ČR, celník, nebo příslušník Vězeňské služby či inspekce, mohl spáchat trestný čin. (Zdroj: Webové stránky Generální inspekce bezpečnostních sborů)

3. EMPIRICKÁ ČÁST PRÁCE

3.1. METODOLOGIE VÝZKUMU

Cílem této bakalářské práce je analyzovat strukturu a způsoby motivace zaměstnanců ke stabilizaci na pracovišti.

Konkrétněji, cílem práce je analyzovat, co motivuje policisty na obvodních odděleních k tomu, aby setrvali pracovat u Policie ČR, a co je naopak demotivuje. Pomocí dotazníku zjistit důvody častých odchodů obvodních policistů od policie.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část empirickou. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy motivace a motiv, popsána motivace v pracovním prostředí a stabilizace zaměstnanců. Dále je představena organizace, na kterou jsem se v rámci své bakalářské práce zaměřila, tedy Policie České republiky. Je zde popsáno, jak probíhá řízení lidských zdrojů v této organizaci a také jakými motivačními nástroji organizace disponuje.

Empirická část práce se pak zabývá výzkumným šetřením, které je prováděno na obvodních odděleních policie v okrese Ústí nad Orlicí. Jedná se o obvodní oddělení, která spadají pod Krajské ředitelství policie Pardubického kraje, Územní odbor Ústí nad Orlicí. Tato oddělení jsem si zvolila z důvodu, že sama na Územním odboru Ústí nad Orlicí pracuji, tudíž je mi toto prostředí známé a mám možnost osobního kontaktu s policisty, mezi kterými proběhne můj výzkum. Na policisty z obvodních oddělení jsem se pak zaměřila proto, že u nich je míra fluktuace nejvíce patrná.

V souladu s cílem bakalářské práce a na základě výše zpracovaného textu, jsou pro tuto práci stanoveny následující výzkumné otázky a předpoklady:

Výzkumná otázka č. 1: Čím jsou policisté na obvodních odděleních motivováni k tomu, aby setrvali pracovat u Policie ČR?

Stabilizace zaměstnanců je důležitá i pro Policii ČR. Aby si udržela kvalitní a spokojené zaměstnance, využívá k tomu řadu motivačních nástrojů. Mezi ty nejefektivnější se může zařadit nárok na výsluhový příspěvek. Pokud chce totiž policista na výsluhový příspěvek dosáhnout, musí být ve služebním poměru minimálně 15 let. Čím déle pak policista slouží, tím je výsluhový příspěvek vyšší, tedy motivuje policisty k tomu, aby setrvali pracovat u Policie ČR co nejdéle.

Předpoklad: Pro policisty na obvodních odděleních je velkou motivací k setrvání u Policie ČR nárok na výsluhový příspěvek.

Výzkumná otázka č. 2: Co demotivuje policisty na obvodních odděleních při výkonu jejich služby?

Práce policistů je náročná nejen fyzicky, ale také psychicky, neboť se během výkonu služby velmi často setkávají s lidmi, kteří je uráží, napadají, neprojevují jim vděk ani úctu. A pokud policista necítí, že je respektován a že ho lidé berou vážně, působí to na něho bezesporu demotivačně.

Předpoklad: Policisté na obvodních odděleních jsou demotivováni nedostatečným respektem ze strany občanů.

Výzkumná otázka č. 3: Jaká je spokojenost policistů z obvodních oddělení s nástroji motivace uplatňovanými Policií ČR?

Policie ČR disponuje poměrně širokou nabídkou motivačních nástrojů, ať už je to výše zmíněný nárok na výsluhový příspěvek, jistota finančního příjmu, různorodost práce či řada benefitů. Pokud jsou policisté ze strany svých nadřízených správně motivováni prostřednictvím dalších vhodných motivů, jako jsou například pochvala, kritika, finanční odměny, možnost dále se rozvíjet, apod., dá se předpokládat, že budou v organizaci spokojeni.

Předpoklad: Policisté jsou spokojeni s nástroji motivace uplatňovanými Policií ČR.

Na základě těchto předpokladů byl vytvořen dotazník, pomocí kterého proběhlo vlastní výzkumné šetření. Dotazník byl zcela anonymní, o čemž byli policisté v jeho úvodu informováni. Kvantitativní metodu dotazníkového šetření jsem zvolila z toho důvodu, že pomocí této mohu získat v relativně krátkém čase velké množství informací od vysokého počtu policistů, s tím, že je zachována jejich anonymita a jejich odpovědi nijak osobně neovlivním. Zjištěné skutečnosti jsou pak statisticky a graficky zpracovány, v závěru práce jsou výsledky šetření shrnuty a je provedena diskuze nad zjištěnými skutečnostmi.

3.2. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ - OBVODNÍ ODDĚLENÍ POLICIE ČR

Výzkumné šetření jsem se rozhodla provést u policistů sloužících na obvodních odděleních policie. Na obvodní oddělení jsem se zaměřila z toho důvodu, že se jedná o nejpočetnější skupinu policistů a míra fluktuace je u nich nejvíce patrná.

Obvodní oddělení policie jsou rozmístěna po celé České republice, v Praze jsou pod názvem místní oddělení. Na těchto odděleních slouží policisté pořádkové služby. Náplní jejich práce je nepřetržitý výkon služby, který naplňují prostřednictvím dozorčí služby, která je vždy připravena pro přijetí oznámení a zajištění akceschopnosti. Policisté z obvodních oddělení chrání nejen bezpečnost osob, majetku a veřejného pořádku, ale podílí se i na trestním, přestupkovém a správním řízení nebo hlídají bezpečnost a plynulost u účastníků silničního provozu. V rámci obchůzkové a hlídkové činnosti předcházejí přestupkovému či trestnému jednání, tomuto také zabraňují a odhalují ho. Další náplní jejich práce je například pátrání po pohřešovaných a hledaných osobách či věcech nebo provádění prvotních opatření na místě činu. (Policejní prezidium České republiky, 2017, s. 18-20).

Obvodní policisté jsou tedy ti, kteří drží stálou službu, kteří jezdí jako první policejní hlídka na různá oznámení. Přijdou proto velmi často do styku s agresivními, hysterickými, opilými či zdrogovanými lidmi, ale také s obětmi trestných činů. Je nezbytné, aby se obvodní policisté uměli v takových situacích správně zachovat a aby byli nejen fyzicky, ale také psychicky odolní. Při práci se policisté musí řídit služebními předpisy a zákonem.

Vzhledem k místní znalosti a možnosti osobního kontaktu bylo dotazníkové šetření prováděno u obvodních policistů na Územním odboru Ústí nad Orlicí, který spadá pod Krajské ředitelství policie Pardubického kraje. V daném Územním odboru je 8 obvodních oddělení. Každé obvodní oddělení má na starost určitý okrsek v rámci Územního odboru a je tvořeno vedoucím oddělení, zástupcem vedoucího, řadovými policisty a také administrativními pracovníky, kteří většinou nejsou ve služebním poměru, tedy nejsou policisty.

Celý Územní odbor Ústí nad Orlicí měl k 1. 1. 2020 celkem 264 policistů, z toho 143 jich slouží na obvodních odděleních – viz tabulka č. 1.

Tabulka č. 1 - Stavy policistů Územního odboru Ústí nad Orlicí k 1. 1. 2020

Součást Územního odboru Ústí nad Orlicí	Počet policistů
Vedení Územního odboru	2
Kancelář vedoucího Územního odboru	2
Obvodní oddělení Policie Ústí nad Orlicí	**24**
Obvodní oddělení Policie Česká Třebová	**19**
Obvodní oddělení Policie Vysoké Mýto	**18**
Obvodní oddělení Policie Lanškroun	**18**
Obvodní oddělení Policie Žamberk	**16**
Obvodní oddělení Policie Choceň	**16**
Obvodní oddělení Policie Králíky	**18**
Obvodní oddělení Policie Letohrad	**14**
Oddělení hlídkové služby	30
Dopravní inspektorát	26
Oddělení obecné kriminality	31
Oddělení hospodářské kriminality	17
Oddělení analytiky	8
Oddělení kriminalistické techniky	5
Celkem Územní odbor Ústí nad Orlicí	**264**

Zdroj: Odbor personální, Krajské ředitelství policie Pardubického kraje (vlastní zpracování)

3.3. DOTAZNÍK - STRUKTURA

Aby bylo při výzkumném šetření získáno co největší množství názorů od dostatečného počtu policistů, zvolila jsem si metodu dotazníkového šetření. Výzkumným vzorkem byli policisté z obvodních oddělení Územního odboru Ústí nad Orlicí, Krajského ředitelství policie Pardubického kraje. Dotazníky byly předány vedoucím těchto obvodních oddělení, kteří je většinou v rámci porad rozdali řadovým policistům. Do šetření nebyli zahrnuti vedoucí těchto oddělení. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že na 8 obvodních odděleních Územního odboru slouží 143 policistů, po odečtení vedoucích těchto oddělení získáme výzkumný vzorek pro naše dotazníkové šetření. Dotazníky byly tedy určeny pro 135 policistů v okrese Ústí nad Orlicí.

V úvodu dotazníku byli policisté seznámeni s důvodem dotazníkového šetření a ujištěni, že dotazník je anonymní a zjištěné informace budou sloužit pouze pro potřeby bakalářské práce. Dotazník tvoří 15 otázek, kdy první čtyři otázky jsou zaměřeny na identifikaci respondentů, tedy jejich pohlaví, věk, vzdělání a délku služebního poměru. Další čtyři otázky se týkají spokojenosti policistů s platovými podmínkami, s benefity a s využitím pozitivní a negativní motivace ze strany nadřízených. Následující dvě otázky zjišťují, které motivační nástroje a benefity jsou policisty vnímány jako nejefektivnější. Poté následují otázky zaměřené konkrétně na výsluhový příspěvek a demotivaci policistů. Poslední dvě otázky dotazníku jsou otevřené a zjišťují důvody odchodů policistů ze služby a návrhy změn vedoucích ke spokojenosti a stabilizaci policistů na pracovišti. Souhlas se zveřejněním údajů z dotazníkového šetření je přílohou č. 4 této práce. Samotný dotazník je přílohou č. 5.

3.4. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

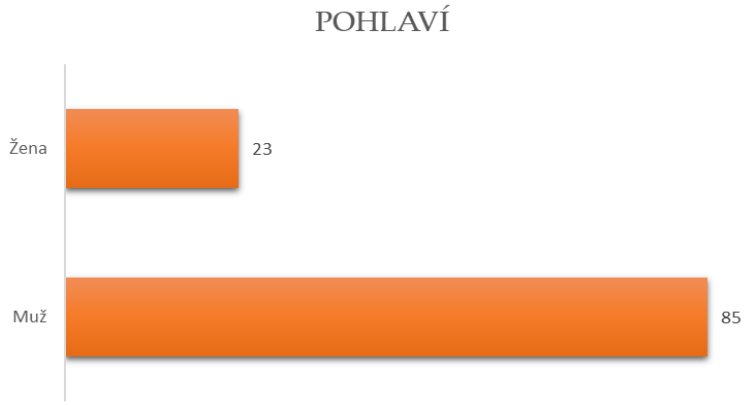
Z celkového počtu 135 dotazníků, které byly rozdány policistům sloužícím na obvodních odděleních v okrese Ústí nad Orlicí, bylo vyplněno a vráceno 108 dotazníků. Odpovědi z dotazníkového šetření byly následně zpracovány a výsledky graficky znázorněny. Pro lepší přehlednost nebyly odpovědi s nulovou hodnotou do grafů uváděny a podíl v procentech byl zaokrouhlován na celá čísla.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

První otázkou bylo zjišťováno, jaké zastoupení má které pohlaví na obvodních odděleních policie. Vzhledem k tomu, že řadový policista je fyzicky náročná práce, není překvapením, že na obvodních odděleních stále převažuje mužské pohlaví. Možnost muž zaznamenalo 85 dotázaných (79 %) a možnost žena 23 dotázaných (21 %).

Graf č. 1 – Pohlaví (vlastní zpracování)

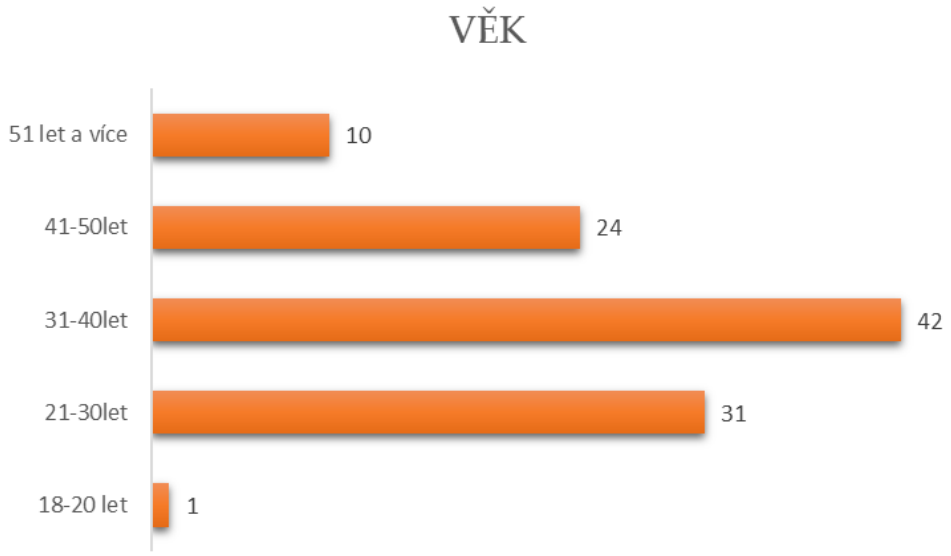


Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

- 18 – 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 let a více

Tato otázka zjišťovala, jak staří jsou policisté, kteří slouží na obvodních odděleních v okrese Ústí nad Orlicí. Nejvíce z dotázaných, tedy 42 respondentů (39%), označilo možnost 31-40let, 31 respondentů (29%) označilo možnost 21-30let, 24 respondentů (22%) možnost 41-50let, 10 respondentů (9%) možnost 51 let a více a pouze 1 respondent (1%) je ve věku 18-20let. Nejvíce policistů je tedy ve věku 21-40let.

Graf č. 2 – Věk (vlastní zpracování)

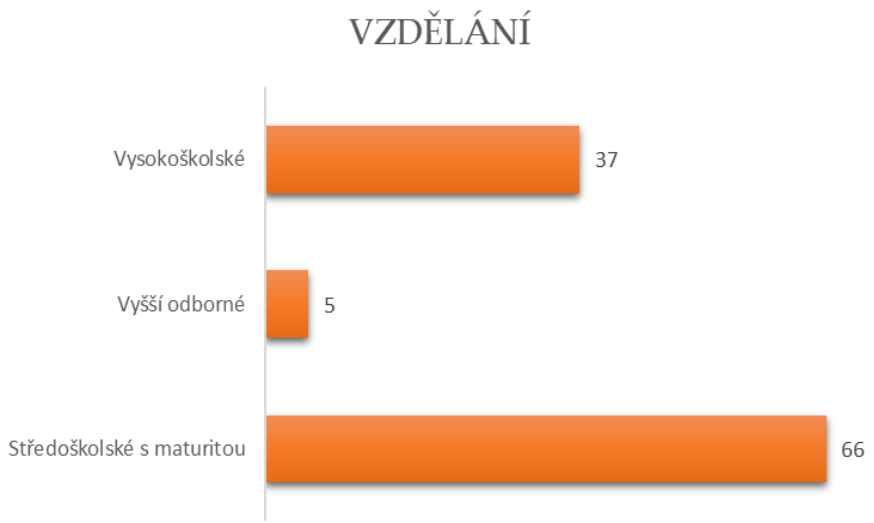


Otázka č. 3: Jaké je Vaše vzdělání?

- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské
- ☐ Jiné (……..…….)

Tato otázka se týkala vzdělanosti policistů, kteří slouží na obvodních odděleních. Středoškolské vzdělání s maturitou má 66 dotázaných (61%), vyšší odborné vzdělání 5 dotázaných (5%) a vysokoškolské vzdělání má 37 dotázaných policistů (34%). Na obvodních odděleních tedy převažují policisté se středoškolským vzděláním, které je pro výkon jejich služby dostačující.

Graf č. 3 – Vzdělání (vlastní zpracování)

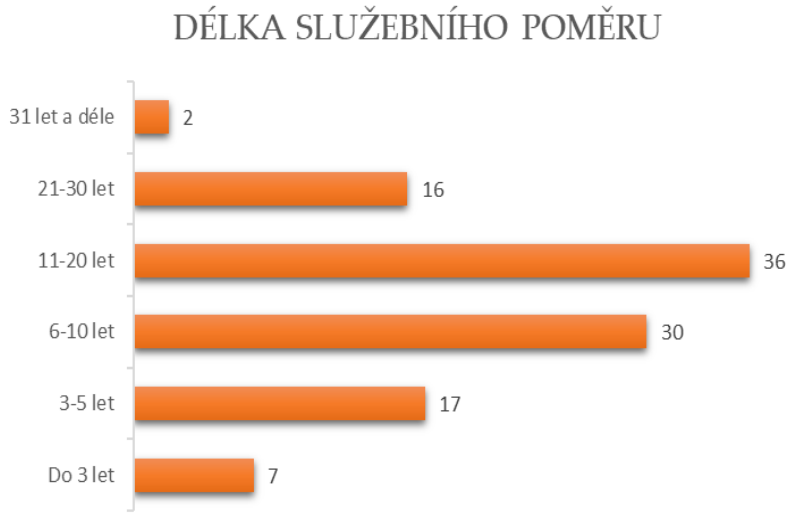


Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete u Policie ČR?

- Do 3 let
- 3 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11- 20 let
- 21 – 30 let
- 31 let a déle

Touto otázkou bylo zjišťováno, jak dlouho slouží policisté z obvodních oddělení u Policie ČR. Nejvíce respondentů, tedy 36 (33%), označilo možnost 11-20let, 30 respondentů (28%) možnost 6-10let, 17 (16%) z nich u policie pracuje 3-5let, 16 respondentů (15%) je u policie 21-30 let, 7 respondentů (6%) pak u policie pracuje do 3 let a pouze 2 respondenti (2%) jsou u policie 31 let a déle. Z výsledků je patrné, že služební poměr policistů trvá nejčastěji do 20let, poté se jejich počty snižují, což je ovlivněno i tím, že po 15 letech mají policisté nárok na výsluhový příspěvek a služební poměr poté často ukončují.

Graf č. 4 – Délka služebního poměru (vlastní zpracování)

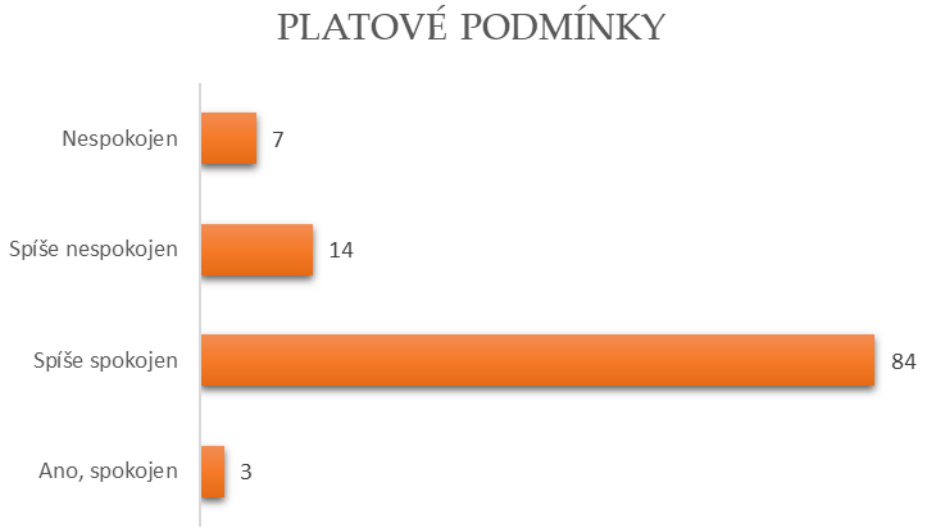


Otázka č. 5: Jste spokojen s platovými podmínkami u Policie ČR?

- Ano, spokojen.
- Spíše spokojen.
- Spíše nespokojen.
- Nespokojen.

Další otázka byla zaměřena na spokojenost policistů s jejich platovými podmínkami, kdy 3 policisté uvedli, že jsou spokojeni (3%), 84 policistů je spíše spokojeno (78%), 14 policistů spíše nespokojeno (13%) a 7 jich je s platovými podmínkami nespokojeno (6%). Míra spokojenosti policistů s jejich platovým ohodnocením činí přes 80% a je tedy poměrně vysoká.

Graf č. 5 – Platové podmínky (vlastní zpracování)

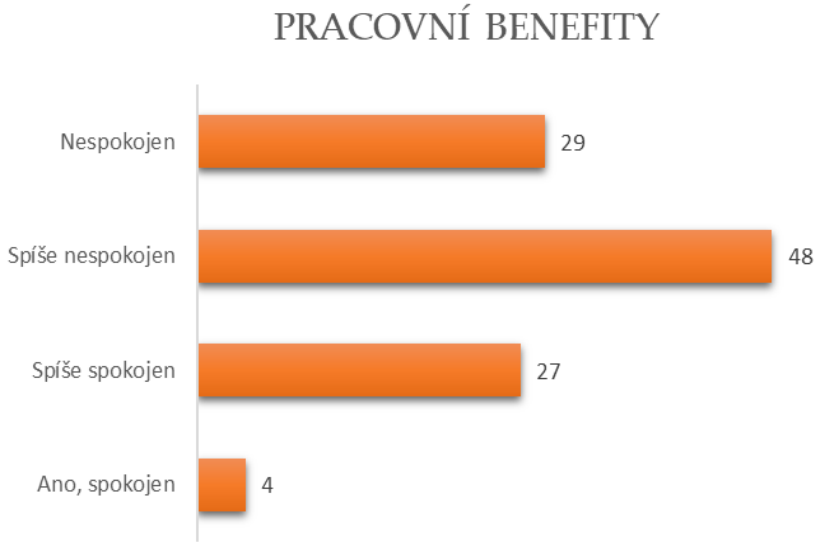


Otázka č. 6: Jste spokojen s pracovními benefity u Policie ČR?

- Ano, spokojen.
- Spíše spokojen.
- Spíše nespokojen.
- Nespokojen.

Otázka zaměřená na spokojenost s benefity ukazuje, že pouze 4 dotázaní (4%) jsou s pracovními benefity spokojeni, 27 jich je spíše spokojeno (25%), 46 respondentů (44%) je spíše nespokojeno a 29 respondentů (27%) je s pracovními benefity nespokojeno. Ve srovnání s vysokou mírou spokojenosti s platovými podmínkami je míra spokojenosti s pracovními benefity opravdu velmi nízká.

Graf č. 6 – Pracovní benefity (vlastní zpracování)



<u>Otázka č. 7: Využívá Váš nadřízený dostatečně možností pozitivně motivovat své podřízené? (finanční odměna, pochvala, benefity)</u>

- Ano.
- Ne.

Tato otázka byla zaměřena na možnost využití pozitivní motivace. Výsledky ukazují, že obvodní policisté jsou s motivací ze strany nadřízeného poměrně spokojeni. Možnost Ano zaškrtlo 91 dotázaných (84%), možnost Ne uvedlo 17 dotázaných (16%). Respondenty pak bylo několikrát volnou formou k této

otázce v dotazníku uvedeno, že přímý nadřízený nemá příliš nástrojů k tomu, aby podřízené pozitivně motivoval.

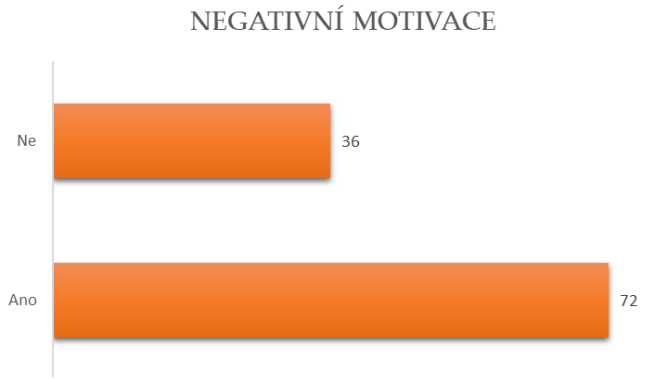
Graf č. 7 – Pozitivní motivace (vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Využívá Váš nadřízený dostatečně možností negativně motivovat své podřízené? (kritika, výtka, snížení osobního ohodnocení, odepření benefitů, apod.)

- Ano.
- Ne.

Tato otázka byla zaměřena na využití negativní motivace, kdy 72 respondentů (67%) uvedlo možnost Ano a 36 respondentů (33%) možnost Ne. Podle tohoto výsledku tedy nadřízení převážně využívají i nástroje sloužící k negativní motivaci svých podřízených.

Graf č. 8 – Negativní motivace (vlastní zpracování)

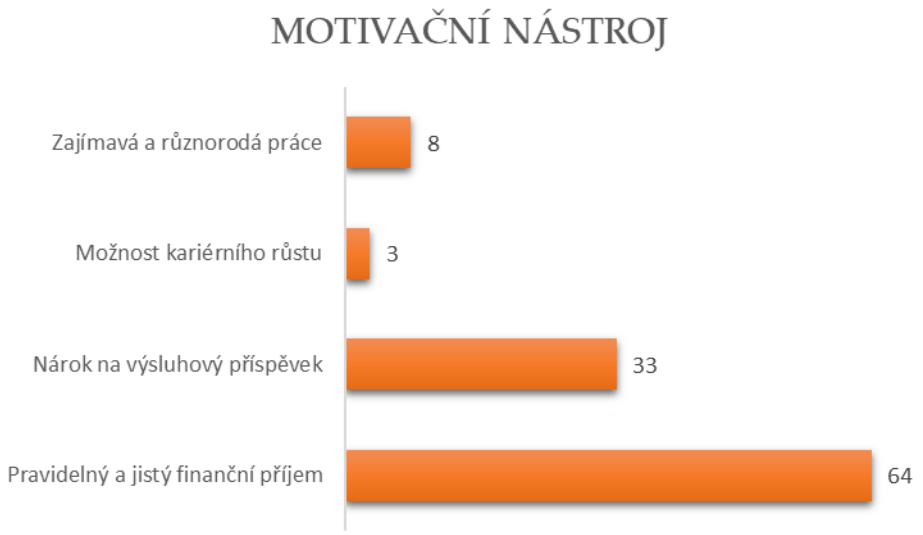


<u>Otázka č. 9: Jaký motivační nástroj považujete u Policie ČR za nejefektivnější?</u>

- Pravidelný a jistý finanční příjem.
- Nárok na výsluhový příspěvek.
- Možnost kariérního růstu.
- Pochvala od vedoucího.
- Zajímavá a různorodá práce.
- Jiné (……..…….)

Tato otázka zjišťovala, který motivační nástroj berou obvodní policisté za nejefektivnější. Nejvíce policistů zvolilo možnost Pravidelný a jistý příjem, konkrétně 64 respondentů (59%), následoval Nárok na výsluhový příspěvek, ten zvolilo 33 respondentů (31%). Zajímavou a různorodou práci bere jako nejefektivnější motivační nástroj 8 respondentů (7%) a Možnost kariérního růstu uvedli 3 respondenti (3%). Pravidelnost a jistota finančního příjmu, kterou Policie ČR jako státní organizace nabízí, je tedy motivací pro největší počet policistů z obvodních oddělení. Za efektivní motivační nástroj je policisty považován i Nárok na výsluhový příspěvek.

Graf č. 9 – Motivační nástroj (vlastní zpracování)



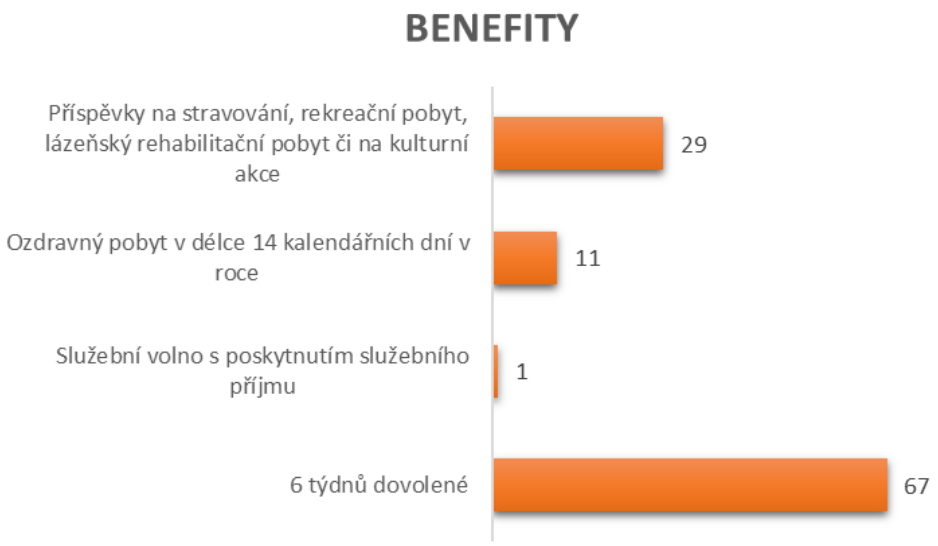
<u>Otázka č. 10: Jaký benefit je pro Vás nejvíce motivující?</u>

- Základní doba služby 37,5 hodiny týdně.
- 6 týdnů dovolené.
- Služební volno s poskytnutím služebního příjmu.
- Studijní volno s nárokem na služební příjem.
- Ozdravný pobyt v délce 14 kalendářních dní v roce.
- Příspěvek na penzijní připojištění.
- Příspěvky na stravování, rekreační pobyt, lázeňský rehabilitační pobyt či na kulturní akce.
- Náhrady výdajů (cestovné, stravné).
- Možnost ubytování (služební ubytovací zařízení, služební byty).
- Jiné (……..…….)

Otázka č. 10 byla zaměřena na benefity, které jsou policistům nabízeny. Z uvedených možností zvolilo 67 respondentů (62%) možnost 6 týdnů dovolené. Dále pak 29 respondentů (27%) vybralo možnost Příspěvky na stravování, rekreační pobyt, lázeňský rehabilitační pobyt či na kulturní

akce, 11 respondentů (10%) bere jako největší benefit Ozdravný pobyt v délce 14 kalendářních dní v roce a 1 respondent (1%) zvolil benefit Služební volno s poskytnutím služebního příjmu. Z odpovědí je zřejmé, že nejvíce motivujícím benefitem je pro policisty možnost čerpat 6 týdnů dovolené.

Graf č. 10 – Benefity (vlastní zpracování)



<u>Otázka č. 11: Je pro Vás motivací k setrvání u Policie ČR výsluhový příspěvek?</u>

- Ano.
- Ne.

Touto otázkou bylo zjišťováno, zda je konkrétně výsluhový příspěvek pro policisty motivací k setrvání u Policie ČR. Jelikož 97 respondentů (90%) uvedlo odpověď Ano a jen 11 respondentů (10%) uvedlo odpověď Ne, je zřejmé, že výsluhový příspěvek je opravdu významným motivačním nástrojem a většina dotázaných policistů je jeho poskytováním motivována k delšímu setrvání v organizaci.

Graf č. 11 – Výsluhový příspěvek (vlastní zpracování)

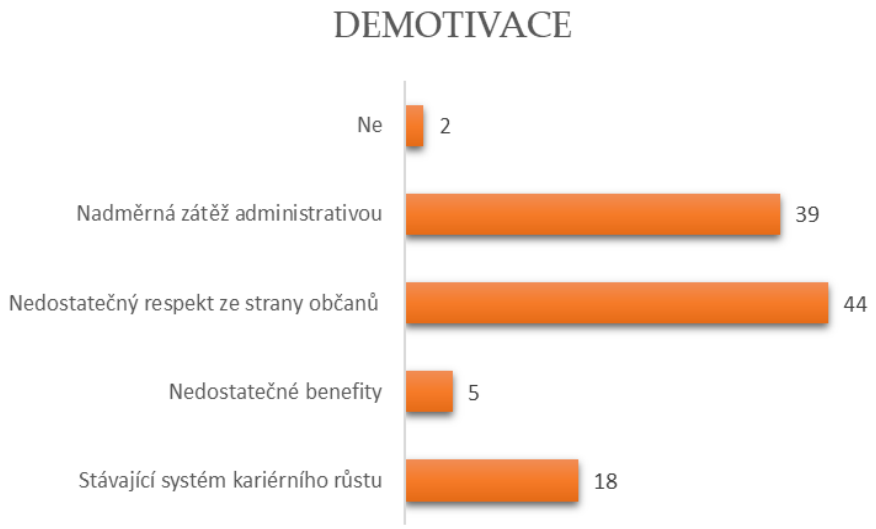
<u>Otázka č. 12: Demotivuje Vás něco na práci na obvodním oddělení Policie ČR? Pokud ano, uveďte, o co se jedná.</u>

- Ano.
  - Nízké finanční ohodnocení.
  - Stávající systém kariérního růstu.
  - Nedostatečné benefity.
  - Omezená možnost dále se vzdělávat.
  - Nedostatečný respekt ze strany občanů.
  - Špatné vztahy s kolegy.
  - Špatné vztahy s vedením.
  - Nadměrná zátěž administrativou.
  - Jiné (……..…….)
- Ne.

Tato otázka byla zaměřená na demotivaci policistů. Z uvedených možností je pro policisty nejvíce demotivující Nedostatečný respekt ze strany občanů, kdy tuto odpověď vybralo 44 respondentů (40%). Dále 39 respondentů (36%)

zvolilo odpověď Nadměrná zátěž administrativou, 18 respondentů (17%) odpověď Stávající systém kariérního růstu, 5 respondentů (5%) odpověď Nedostatečné benefity a jen 2 respondenti (2%) uvedli, že nejsou v práci ničím demotivováni.

Graf č. 12 – Demotivace (vlastní zpracování)

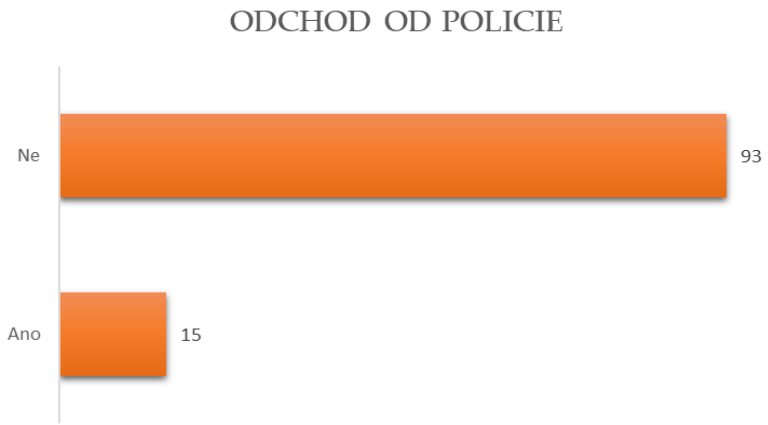


<u>Otázka č. 13: Přemýšlíte kvůli důvodu uvedenému v otázce č. 12 o odchodu od Policie ČR?</u>

- Ano.
- Ne.

Na tuto otázku odpovědělo 93 respondentů (86%) Ne a pouze 15 respondentů (14%) Ano. Tedy i přes jistou míru demotivace nepřemýšlí většina sloužících policistů o odchodu ze služebního poměru.

Graf č. 13 – Odchod od policie (vlastní zpracování)



Otázka č. 14: Uveďte, z jakého důvodu podle Vás policisté z obvodních oddělení nejčastěji ukončují služební poměr?

Nejčastější odpovědi na tuto otevřenou otázku byly: „vyhoření“, „stresy z častých a nesmyslných kontrol“ a „nedostatečný respekt ze strany občanů“. Tyto tři důvody uvedlo nejvíce respondentů. Mezi další důvody pak patřily např. „práce o víkendech“ či „tahání se s feťáky a bezďáky“. Z těchto odpovědí vyplývá, že policisté sloužící na obvodních odděleních odcházejí ze služebního poměru například z toho důvodu, že jsou často stresováni kontrolami ze strany Generální inspekce bezpečnostních sborů a Oddělení vnitřní kontroly, které probíhají například při stížnostech občanů. Občané si na práci zasahujících policistů stěžují opravdu často, i když jde ve velké míře o nesmyslné stížnosti, které jen protahují trestní nebo přestupkové řízení a kterými se občané často snaží policistům pomstít. Kontrolní oddělení však musí všechny tyto stížnosti prošetřit. To může být kolikrát velmi nepříjemné a z uvedených odpovědí je patrné, že policisté jsou tímto vystavováni velkému tlaku a pokud necítí zastání ze strany svých nadřízených, může to být i důvodem jejich odchodu od Policie ČR. Stejně tak frustrující pro policisty může být pocit nedostatečného respektu ze strany občanů, kdy lidé dávají policistům často najevo, že je neuznávají. Policisté se

při zásahu musí řídit zákony a služebními předpisy a mají tak omezené pravomoci, čehož spousta lidí využívá. To pak může vést až k uváděnému vyhoření a následnému odchodu ze služebního poměru.

Otázka č. 15: Uveďte, co by se mělo změnit na současných podmínkách u Policie ČR, abyste byl spokojen a nepřemýšlel o ukončení služebního poměru.

V poslední otevřené otázce dostali policisté možnost navrhnout změny současného fungování Policie ČR, které by vedly k jejich větší spokojenosti. Mezi nejčastější patřily odpovědi typu: „větší zastání ze strany nadřízených a neřešení nesmyslných stížností“, „policie by měla více stát za policisty“, „méně byrokracie a administrativy“, „větší prostor při výkonu služby“, „méně kontrol“ nebo „lepší benefity“. Tyto odpovědi jsou logické vzhledem k těm uvedeným v předchozí otázce a jen opakují, že policisté z obvodních oddělení by uvítali více prostoru a možností při výkonu svého povolání, díky čemuž by si získali větší respekt u občanů. Mělo by se také zlepšit zastání ze strany nadřízených a snížit množství kontrol jejich práce. Podle dotazovaných policistů je také potřeba snížit míru administrativy a naopak se více věnovat samotnému výkonu povolání.

3.5. DISKUZE NAD VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Pomocí dotazníku byla zjišťována spokojenost obvodních policistů s platovými podmínkami, s motivačními nástroji a nabízenými benefity. Přes 80% respondentů vyjádřilo spokojenost s platovými podmínkami, které jim Policie ČR nabízí. Pravidelný a jistý finanční příjem 59% respondentů označilo jako nejefektivnější motivační nástroj. Jistota a pravidelnost platu, kterou může Policie ČR jako státní organizace nabídnout, je tedy pro policisty velkou motivací, proč setrvávají u Policie ČR. V porovnání se soukromými firmami, ve kterých zaměstnancům hrozí, že jim výplata bude každou chvíli snižována nebo na účet dorazí později či vůbec, jde o značnou výhodu.

Velmi efektivním motivačním nástrojem je pro policisty bezpochyby i nárok na výsluhový příspěvek, což v dotazníku uvedlo 31% respondentů. To pak potvrzuje i fakt, že nejvíce z dotázaných uvedlo, že u policie slouží 11-20 let, jelikož nárok na výsluhový příspěvek vzniká po 15 letech ve služebním poměru, tedy policisté setrvávají v organizaci alespoň do doby, než na tento nárok dosáhnou. V otázce č. 11 pak 90% respondentů souhlasilo s tím, že výsluhový příspěvek je pro ně motivací k setrvání v organizaci. Stále tedy platí to, že nejsilnějším motivačním nástrojem jsou peníze, ať už ve formě jistého a pravidelného příjmu nebo ve formě výsluhového příspěvku. Ve výzkumu se nám tedy nepotvrdilo, že nepeněžní odměny mají kolikrát větší vliv na motivaci a výkon zaměstnanců, jak ve své publikaci uvádí Bedrnová, Nový a kol. (2007).

Pokud jde o benefity, které Policie ČR svým zaměstnancům nabízí, tak s nimi 71% respondentů vyjádřilo nespokojenost. Z nabízených benefitů je pro

policisty nejvíce motivující nárok na 6 týdnů dovolené, tuto odpověď uvedlo 62% respondentů.

Další otázky byly zaměřeny na demotivaci policistů. Z odpovědí vyšlo najevo, že nejvíce policisty demotivuje nedostatečný respekt ze strany občanů, což uvedlo 40% respondentů. Jelikož jsou obvodní policisté denně v kontaktu s různými typy lidí, kteří vůči nim projevují neochotu, neúctu, nebo dokonce nenávist, není překvapením, že jsou policisté v takových situacích demotivováni. Proto je nedostatečný respekt ze strany občanů jednou z nejčastějších odpovědí, kterou respondenti uváděli i jako důvod, proč policisté ukončují služební poměr. Dalším častým důvodem odchodu policistů byla kontrola jejich práce ze strany kontrolních orgánů, kdy respondenti uváděli, že je časté a nesmyslné kontroly jejich práce obtěžují. Policisté by uvítali, kdyby policie více stála za policisty a kdyby měli více prostoru při výkonu své práce. I přes výše uvedené důvody však 86% respondentů uvedlo, že nepřemýšlí o odchodu od Policie ČR.

Ze zjištěných skutečností vyplývá, že pravidelný a jistý příjem a nárok na výsluhový příspěvek jsou pro policisty natolik motivující, že setrvávají pracovat u Policie ČR, a to i přes výše uvedené důvody demotivace. Tím se opět pouze potvrzuje shora uvedené tvrzení Armstronga, že peníze člověka v organizaci jednoznačně motivují, a že právě peníze jsou bezpochyby často nejdůležitějším faktorem při výběru zaměstnání i při rozhodování, zda v organizaci setrvat či nikoliv (Armstrong, 2009, s. 115).

Je tedy velmi pravděpodobné, že pokud by policisté přišli o jistotu příjmu, pokud by se jim platy snižovaly nebo pokud by došlo k oddálení nároku na výsluhový příspěvek či dokonce jeho zrušení, nespokojenost policistů by se prohloubila a velmi by to ovlivnilo jejich další setrvání v organizaci.

Při vyhodnocení a shrnutí tohoto výzkumného šetření je však potřeba vzít v potaz formu, kterou dané šetření mezi policisty probíhalo. Pro objektivnější výsledky by bylo vhodné oslovit i policisty, kteří již z obvodních oddělení odešli, a kteří již u Policie ČR nepracují, aby byly zjištěny důvody jejich odchodu a případné nespokojenosti. Nevýhodou dotazníkového šetření je i fakt, že respondenti vzhledem k anonymitě mohli odpovídat ne zcela upřímně a vážně, tudíž zaznamenané odpovědi nemusí odpovídat realitě. Výzkum se však týkal sloužících policistů a výsledky, které z výzkumného šetření vyplynuly, převážně odpovídají skutečnostem uvedeným v teoretické části této práce. Proto považuji tento výzkum s ohledem na cíl práce za dostatečný.

VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH PŘEDPOKLADŮ:

Co se týká stanovených výzkumných otázek a předpokladů, tak z výše uvedeného textu a z výzkumného šetření bylo zjištěno následující:

Výzkumná otázka č. 1: Čím jsou policisté na obvodních odděleních motivováni k tomu, aby setrvali pracovat u Policie ČR?

Předpoklad: Pro policisty na obvodních odděleních je velkou motivací k setrvání u Policie ČR nárok na výsluhový příspěvek.

Vzhledem k tomu, že výsluhový příspěvek je velmi specifickým typem motivace, na který mají nárok pouze příslušníci bezpečnostních sborů, kteří byli ve služebním poměru alespoň 15 let, jedná se o velmi efektivní motivační nástroj a 90% respondentů ho považuje za důvod k setrvání v organizaci. Toto tvrzení vychází z odpovědí respondentů na otázku č. 11 v dotazníkovém šetření.

Výzkumná otázka č. 2: Co demotivuje policisty z obvodních oddělení při výkonu jejich služby?

Předpoklad: Policisté na obvodních odděleních jsou demotivováni nedostatečným respektem ze strany občanů.

Policisté slouží veřejnosti a občanům, kteří jim při náročných a vypjatých situacích často neprojevují respekt, nadávají jim a neberou je vážně. Na policisty to může působit tak, že jejich práce nemá smysl, jsou tímto demotivováni a to může vést až k ukončení služebního poměru. Předpoklad byl ověřen otázkami č. 12 a 14 v dotazníkovém šetření, kdy respondenti uváděli, že je nedostatečný respekt ze strany občanů demotivuje a je také důvodem, proč policisté často ukončují služební poměr.

Výzkumná otázka č. 3: Jaká je spokojenost policistů z obvodních oddělení s nástroji motivace uplatňovanými Policií ČR?

Předpoklad: Policisté jsou spokojeni s nástroji motivace, uplatňovanými Policií ČR.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že policisté jsou relativně spokojeni s platovými podmínkami i s využitím způsobů motivace ze stran nadřízených, ale nejsou spokojeni s nabízenými benefity (viz otázky č. 5-8). Jsou také demotivováni nedostatečným respektem ze strany občanů, častými kontrolami ze strany kontrolních orgánů a nadměrnou zátěží administrativou. Přesto však 86% respondentů uvedlo, že nepřemýšlí z uvedených důvodů o ukončení služebního poměru. Spokojenost či nespokojenost s motivačními nástroji vyjádřili respondenti bez ohledu na jejich věk či délku trvání služebního poměru, tedy tyto parametry neovlivňují postoj sloužících policistů k nástrojům motivace u Policie ČR. Odpovědi vyplynuly z otázek č. 12 - 15 dotazníkového šetření.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat strukturu a způsoby motivace zaměstnanců ke stabilizaci na pracovišti. Konkrétněji, cílem práce bylo analyzovat, co motivuje policisty na obvodních odděleních k tomu, aby setrvali pracovat u Policie ČR, a co je naopak demotivuje. Pomocí dotazníku byly zjišťovány důvody častých odchodů obvodních policistů od policie.

Výzkumné šetření probíhalo mezi obvodními policisty na Územním odboru Ústí nad Orlicí, výsledky šetření byly zpracovány, graficky znázorněny a okomentovány.

V první kapitole teoretické části byly vysvětleny pojmy motivace, pracovní motivace a stabilizace, druhá kapitola se týkala údajů o vybrané společnosti, tedy byla charakterizována Policie České republiky, popsáno řízení lidských zdrojů u policie a přiblíženy způsoby motivace a motivační nástroje, které Policie ČR využívá. Uvedené skutečnosti pak byly podkladem pro sestavení dotazníku. Třetí kapitola se zabývala výzkumným šetřením, pomocí anonymního dotazníku byla zjišťována spokojenost policistů se způsoby motivace a s motivačními nástroji u Policie ČR a také důvody odchodů policistů ze služebního poměru.

Jaká je tedy motivace obvodních policistů k setrvání v organizaci?

Z výsledků výzkumného šetření byl vyvozen závěr, že policisté na obvodních odděleních jsou spokojeni se svými platovými podmínkami a za nejefektivnější motivační nástroj považují právě především jistý a pravidelný služební příjem. K setrvání v organizaci je také velmi motivuje výsluhový příspěvek, na který mají nárok po 15 letech ve služebním poměru. Zlepšit by se však měly nabízené benefity, jelikož i přes důležitost benefitů jako motivačního nástroje nejsou policisté s aktuální nabídkou benefitů u Policie ČR spokojeni. Dalším zjištěním je, že demotivačně na policisty působí hlavně

nedostatečný respekt ze strany občanů. Ten také patří mezi nejčastější důvody, proč policisté ukončují služební poměr. Policie České republiky by se tedy měla snažit o posílení svého dobrého jména, aby policisté byli veřejností více respektováni a aby získali další motivaci k náplni své práce. Co jistě Policie ČR jako zaměstnavatel může ovlivnit, je nadměrná zátěž administrativou a kontroly práce policistů ze strany kontrolních orgánů. Tyto na policisty působí demotivačně, zvlášť pokud necítí ze strany managementu zastání a podporu. Kdyby tedy policisté měli více prostoru pro výkon své služby a nebyli tolik zatěžování častými kontrolami a administrativními záležitostmi, byli by u Policie ČR zase o něco spokojenější.

Závěrem můžeme uvést, že policisté jsou obecně spokojeni se způsoby motivace u Policie ČR a většina z nich v současné době nepřemýšlí o odchodu ze služebního poměru. Peníze jsou tedy opravdu silným motivačním faktorem, který vede ke spokojenosti a tím i ke stabilizaci zaměstnanců na pracovišti.

Seznam použité literatury

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada.

Armstrong, M., & Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha: Grada.

Bedrnová Eva & Nový Ivan. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Bělohlávek František. (1996). *Organizační chování.* Olomouc: Rubico.

Bělohlávek František. (1994). *Osobní kariéra*. Praha: Grada.

Česko. (2019) *Nařízení vlády č. 336/2019 Sb., kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů.* Citováno 20.2.2020. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-336

Česko. (2020). *Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.* Citováno 14.2.2020. Dostupné z: aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4205

Čírtková Ludmila. (2004). *Policejní psychologie.* Praha: Portál.

Dvořáková Zuzana a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck.

Fritz, H. (2006). *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál.

Gavora, P. (2010). *Úvod do pedagogického výzkumu.* Brno: Paido.

Generální inspekce bezpečnostních sborů. *Co je náplní instituce*. Citováno 17.2.2020. Dostupné z: https://www.gibs.cz/

HR News. *Průzkum: Význam zaměstnaneckých benefitů roste.* Citováno 12.2.2020. Dostupné z: https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/pruzkum-vyznam-zamestnaneckych-benefitu-roste-id-

3456281?fbclid=IwAR0bVoKPozqFVzvfchpdLBd21GyeM6XQs2c4G-9EcnsEVATpJ2y0L6CS8n8

Kocianová Renata. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada.

Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press.

Kovařík Zdeněk. (2012). *Problémy profesní motivace pracovníků Policie České republiky.* Brno: Tribun EU.

Nakonečný Milan. (1996). *Motivace lidského chování.* Praha: Academia.

Pilařová Irena. (2004). *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. Praha: Management Press.

Plamínek Jiří. (2010). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Praha: Grada.

Policejní prezidium České republiky. (2017) *Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020 (aktualizace 2017).* Citováno 17.2.2020. Dostupné z: https://www.ceska-justice.cz/wp-content/uploads/2017/04/Koncepce-rozvoje-Policie.pdf

Policejní prezidium České republiky. (2017). *Policie České republiky = Police of the Czech Republic*. Praha. Citováno 15.2.2020. Dostupné z: https://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx

Policie ČR. *Činnost odboru vnitřní kontroly.* Citováno 17.2.2020. Dostupné z: https://www.policie.cz/clanek/cinnost-odboru-vnitrni-kontroly.aspx

Policie ČR. *Informace pro uchazeče.* Citováno 18.2.2020. Dostupné z: https://www.policie.cz/clanek/moznosti-uplatneni-v-policii-ceske-republiky.aspx

Policie ČR. *Odbor personální*. Citováno 17.2.2020. Dostupné z: https://www.policie.cz/clanek/reditelstvi-pro-rizeni-lidskych-zdroju-odbor-rizeni-lidskych-zdroju.aspx

Policie ČR. *Právní předpisy.* Citováno 18.2.2020. Dostupné z: https://www.policie.cz/clanek/policie-ceske-republiky-pravni-predpisy.aspx

Policie ČR. *Příjem, výsluhové nároky a další benefity.* Citováno 19.2.2020. Dostupné z: https://www.policie.cz/clanek/prijem-vysluhove-naroky-a-dalsi-benefity.aspx

Provazník Vladimír, & Komárková Růžena. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.

Tureckiová Michaela. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada Publishing.

Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1 - Proces motivace podle Armstronga 9
Obrázek č. 2 - Maslowova pyramida potřeb 16
Graf č. 1 – Pohlaví 38
Graf č. 2 – Věk 39
Graf č. 3 – Délka služebního poměru 40
Graf č. 4 – Vzdělání 41
Graf č. 5 – Platové podmínky..... 42
Graf č. 6 – Pracovní benefity 43
Graf č. 7 – Pozitivní motivace 44
Graf č. 8 – Negativní motivace.....45
Graf č. 9 – Motivační nástroj 46
Graf č. 10 - Benefity.....47
Graf č. 11 – Výsluhový příspěvek 48
Graf č. 12 – Demotivace 49
Graf č. 13 – Odchod od policie 50

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Stavy policistů Územního odboru Ústí nad Orlicí 36

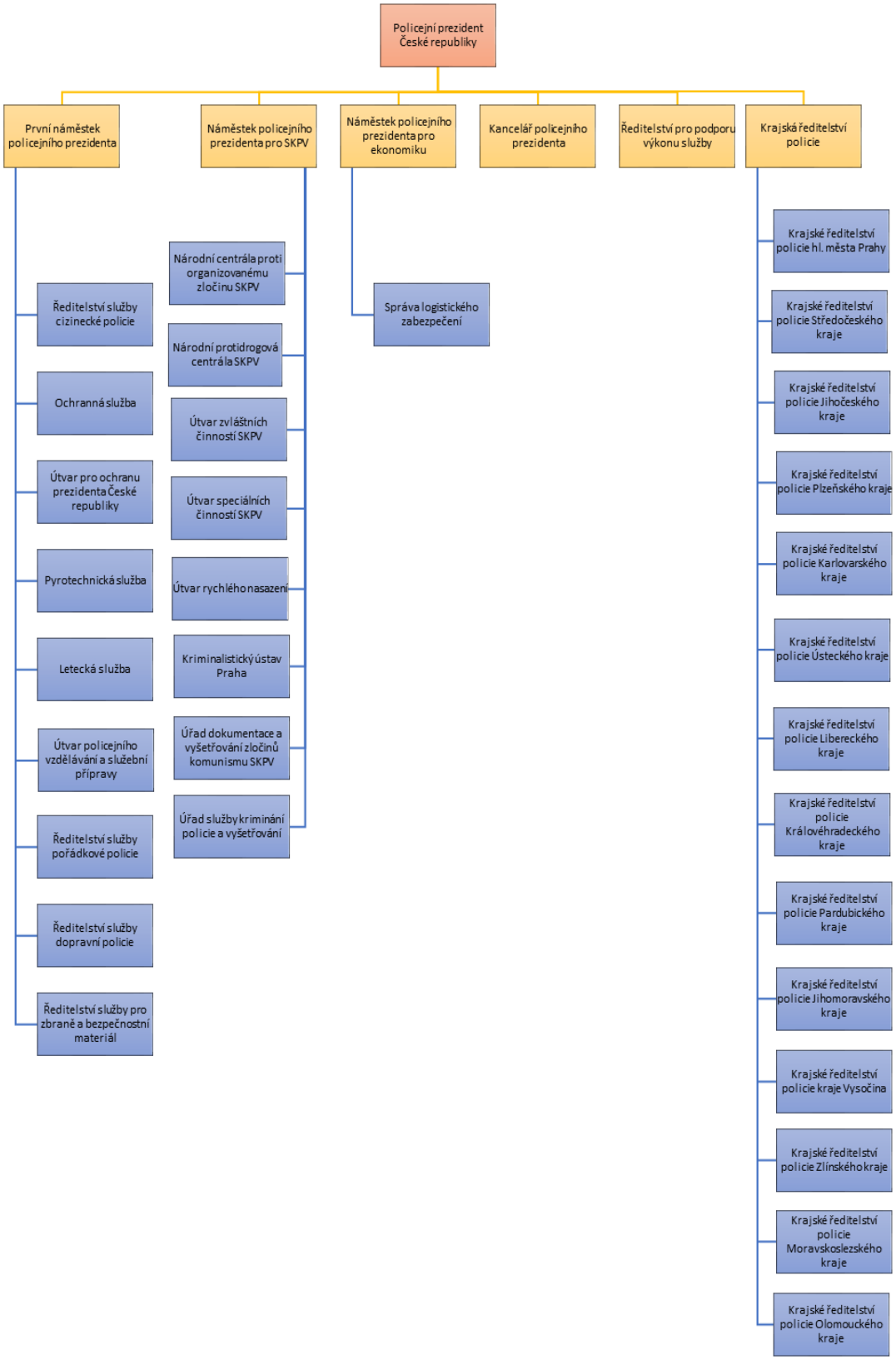
Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura Policie České republiky 64
Příloha č. 2 – Tarifní třídy 65
Příloha č. 3 - Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů 66
Příloha č. 4 - Souhlas se zveřejněním práce 67
Příloha č. 5 – Dotazník 68

Přílohy

Příloha č. 1 - Organizační struktura Policie České republiky

(Zdroj: Policejní prezidium, 2017, s. 9)



Příloha č. 2 – Tarifní třídy

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

Tarifní třída	Služební hodnost	Hodnostní označení	Minimální vzdělání	Doba trvání služby
1.	referent	rotný	střední bez maturity	-
2.	vrchní referent	strážmistr	střední s maturitou	-
3.	asistent	nadstrážmistr	střední s maturitou	-
4.	vrchní asistent	podpraporčík	střední s maturitou	2 roky
5.	inspektor	praporčík/nadpraporčík	střední s maturitou	3 roky
6.	vrchní inspektor	nadpraporčík/podporučík	střední s maturitou/vyšší odborné	5 let
7.	komisař	poručík/nadporučík	vyšší odborné/vš bakalářské	6 let
8.	vrchní komisař	kapitán/major	vš bakalářské	7 let
9.	rada	podplukovník/plukovník	vš magisterské	9 let
10.	vrchní rada	plukovník	vš magisterské	10 let
11.	vrchní státní rada	plukovník	vš magisterské	12 let

Příloha č. 3 – Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů

(Zdroj: Nařízení vlády č. 336/2019 Sb., kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů)

Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů												
Doba praxe	**Tarifní stupeň**	**Tarifní třída**										
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**
do 3 let	**1**	19210	20720	22350	24130	26060	28140	30380	32840	35500	38400	41530
do 6 let	**2**	19890	21450	23140	24980	26970	29140	31480	34020	36780	39800	43040
do 9 let	**3**	20570	22180	23930	25850	27920	30180	32600	35240	38100	41220	44590
do 12 let	**4**	21280	22980	24790	26770	28910	31240	33770	36500	39480	42710	46210
do 15 let	**5**	22030	23780	25670	27720	29940	32350	34980	37820	40890	44240	47880
do 18 let	**6**	22790	24610	26580	28700	31000	33520	36230	39180	42400	45850	49620
do 21 let	**7**	23590	25470	27510	29720	32120	34710	37540	40590	43920	47530	51430
do 24 let	**8**	24430	26370	28490	30770	33260	35970	38900	42060	45510	49240	53310
do 27 let	**9**	25290	27300	29490	31880	34450	37260	40300	43580	47160	51040	55250
do 30 let	**10**	26180	28270	30550	33010	35700	38600	41740	45150	48870	52910	57270
do 33 let	**11**	27110	29290	31640	34210	36980	39980	43270	46800	50650	54830	59360
nad 33 let	**12**	28060	30320	32780	35430	38310	41430	44830	48520	52500	56820	61520

Příloha č. 4 – Souhlas se zveřejněním práce

Souhlas se zveřejněním bakalářské práce

Autor práce: Petra Zerzánová

Práci zpracovávám jako studentka oboru Andragogika v profilaci na personální management na Univerzitě Palackého v Olomouci.

Název práce: Analýza motivačních nástrojů ve státní službě

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat strukturu a způsoby motivace zaměstnanců ke stabilizaci na pracovišti. Konkrétněji, cílem práce je analyzovat, co motivuje policisty na obvodních odděleních k tomu, aby setrvali pracovat u Policie ČR, a co je naopak demotivuje. Pomocí dotazníku zjistit důvody častých odchodů obvodních policistů od policie.

V rámci zpracování praktické části bakalářské práce bude formou dotazníku prováděno výzkumné šetření mezi policisty sloužícími na obvodních odděleních Územního odboru Ústí nad Orlicí. Dotazníkem jsou zjišťovány způsoby motivace policistů, dotazník je zcela anonymní, o čemž jsou policisté v jeho úvodu informováni. Výstupy z tohoto šetření slouží výhradně pro potřeby mé bakalářské práce, ve které budou výsledky zpracovány a graficky znázorněny.

Prohlášení:

Souhlasím se zveřejněním údajů získaných výzkumným šetřením mezi policisty na Územním odboru Ústí nad Orlicí. Tyto údaje mohou být v uvedené bakalářské práci použity a zveřejněny.

..... 3. 2. 2020

plk. Mgr. Radomír Štantejský — Datum podpisu

ředitel Územního odboru Ústí nad Orlicí

Příloha č. 5 – Dotazník (vlastní zpracování)

Dobrý den,

jako studentka oboru Andragogika v profilaci na personální management píši bakalářskou práci na téma Analýza motivačních nástrojů ve státní službě a prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a veškeré informace budou použity pouze pro potřeby mé bakalářské práce.

U každé otázky označte, prosím, křížkem pouze jednu odpověď, případně uveďte důvod.

Předem děkuji za spolupráci.

Petra Zerzánová

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Žena
- ☐ Muž

2. Kolik je Vám let?

- ☐ 18 – 20 let
- ☐ 21 – 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ 51 let a více

3. Jaké je Vaše vzdělání?

- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské
- ☐ Jiné (……..…….)

4. Jak dlouho pracujete u Policie ČR?

- Do 3 let
- 3 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11- 20 let
- 21 – 30 let
- 31 let a déle

5. Jste spokojen s platovými podmínkami u Policie ČR?

- Ano, spokojen.
- Spíše spokojen.
- Spíše nespokojen.
- Nespokojen.

6. Jste spokojen s pracovními benefity u Policie ČR?

- Ano, spokojen.
- Spíše spokojen.
- Spíše nespokojen.
- Nespokojen.

7. Využívá Váš nadřízený dostatečně možností pozitivně motivovat své podřízené? (finanční odměna, pochvala, benefity)

- Ano.
- Ne.

8. Využívá Váš nadřízený dostatečně možností negativně motivovat své podřízené? (kritika, výtka, snížení osobního ohodnocení, odepření benefitů, apod.)

- Ano.
- Ne.

9. Jaký motivační nástroj považujete u Policie ČR za nejefektivnější?

- Pravidelný a jistý finanční příjem.
- Nárok na výsluhový příspěvek.
- Možnost kariérního růstu.
- Pochvala od vedoucího.
- Zajímavá a různorodá práce.
- Jiné (……..…….)

10. Jaký benefit je pro Vás nejvíce motivující?

- Základní doba služby 37,5 hodiny týdně.
- 6 týdnů dovolené.
- Služební volno s poskytnutím služebního příjmu.
- Studijní volno s nárokem na služební příjem.
- Ozdravný pobyt v délce 14 kalendářních dní v roce.
- Příspěvek na penzijní připojištění.
- Příspěvky na stravování, rekreační pobyt, lázeňský rehabilitační pobyt či na kulturní akce.
- Náhrady výdajů (cestovné, stravné).
- Možnost ubytování (služební ubytovací zařízení, služební byty).
- Jiné (……..…….)

11. Je pro Vás motivací k setrvání u Policie ČR výsluhový příspěvek?

- Ano.
- Ne.

12. Demotivuje Vás něco na práci na obvodním oddělení Policie ČR? Pokud ano, uveďte, o co se jedná.

- ☐ Ano.
  - ☐ Nízké finanční ohodnocení.
  - ☐ Stávající systém kariérního růstu.
  - ☐ Nedostatečné benefity.
  - ☐ Omezená možnost dále se vzdělávat.
  - ☐ Nedostatečný respekt ze strany občanů.
  - ☐ Špatné vztahy s kolegy.
  - ☐ Špatné vztahy s vedením.
  - ☐ Nadměrná zátěž administrativou.
  - ☐ Jiné (……..…….)
- ☐ Ne.

13. Přemýšlíte kvůli důvodu uvedenému v otázce č. 12 o odchodu od Policie ČR?

- ☐ Ano.
- ☐ Ne.

14. Uveďte, z jakého důvodu podle Vás policisté z obvodních oddělení nejčastěji ukončují služební poměr?

……

15. Uveďte, co by se mělo změnit na současných podmínkách u Policie ČR, abyste byl spokojen a nepřemýšlel o ukončení služebního poměru.

……