



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA BIOMEDICÍNSKÉHO INŽENÝRSTVÍ
Katedra zdravotnických oborů a ochrany obyvatelstva

**Motivace příslušníků Policie České
republiky k výkonu služby**

**Motivation of police officers of the Czech
Republic for active service**

Bakalářská práce

Studijní program: Ochrana obyvatelstva

Studijní obor: Plánování a řízení krizových situací

Vedoucí práce: Mgr. Jaroslav Hovorka

Kladno, květen 2016

Zadání bakalářské práce

Student: **Martin Steklý**
Obor: Plánování a řízení krizových situací
Téma: **Motivace příslušníků Policie České republiky k výkonu služby**
Téma anglicky: Motivation of Police Officers of the Czech Republic for Active Service

Zásady pro vypracování:

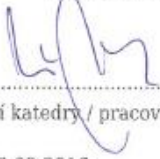
Předmětem bakalářské práce bude motivace policistů České republiky k výkonu jejich služby. Teoretická část se bude zabývat pojmem motivace, jaké mohou být zdroje motivace a jak motivace ovlivňuje výkon jedince v zaměstnání. Dále zde bude představena Policie České republiky, její základní rozdělení a úkoly. V praktické části bude pomocí anonymního nestandardizovaného dotazníku zjišťováno, jaké aspekty policisty v jejich práci nejvíce motivují, čím by bylo možné jejich dosavadní motivaci zvýšit a naopak, jaké věci policisty demotivují v jejich práci. Minimální počet respondentů bude 50. Následně zde bude porovnáno, v jakém kraji České republiky jsou policisté nejvíce spokojeni se svou prací, v jakém nejméně a rovněž budou navrženy změny pro praxi.

Seznam odborné literatury:

- [1] VOKUŠ, Jiří, Policie České republiky, ed. 1., Praha: Policejní prezidium České republiky, 2010, 84 s., ISBN 978-80-254-6099-3
- [2] NAKONEČNÝ, Milan, Motivace chování, ed. 3., Praha: Triton, 2014, 599 s., ISBN 978-80-7387-830-6
- [3] ČÍRTKOVÁ, Ludmila, Policejní psychologie, ed. 1., Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006, 309 s., ISBN 80-86898-73-3
- [4] FORSYTH, Patrick, z angl. orig. přel. NOVOTNÁ Jitka, Jak motivovat svůj tým, ed. 1., Praha: Grada Publishing, 2009, 98 s., ISBN 978-80-247-2128-6

zadání platné do: 11.09.2017

Vedoucí: Mgr. Jaroslav Hovorka


vedoucí katedry / pracoviště


děkan

V Kladně dne 23.02.2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma **Motivace příslušníků Policie České republiky k výkonu služby** vypracoval samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Kladně

Martin Steklý

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval svému vedoucímu práce, panu Mgr. Jaroslavu Hovorkovi za jeho cenné rady a připomínky, které mi po celou dobu zpracování mé bakalářské práce ochotně poskytoval, za jeho vstřícnost a trpělivost.

Abstrakt:

Obsahem bakalářské práce jsou motivační faktory ovlivňující policisty v jejich profesi. Tato práce je zaměřena na motivační a demotivační faktory, které každodenně ovlivňují pracovní nasazení všech zaměstnanců a jejich zaměstnavatelů. V teoretické části bakalářské práce jsou popsány motivační a demotivační faktory, co je způsobuje a jakými prostředky lze u zaměstnanců navýšit jejich pracovní motivaci a tím zvýšit výkonost celé firmy. V praktické části jsou stanoveny hypotézy, cíle práce a taktéž metodika průzkumu. Cílem práce bylo pomocí anonymního dotazníku zjistit, do jaké míry jsou policisté ve své práci motivováni a co je naopak demotivuje. Všechna data, která byla zjištěna, jsou v práci znázorněna pomocí tabulek a k nim přiložených grafů.

Klíčová slova:

Motivace, demotivace, motivační faktory, Policie České republiky

Abstract:

This Bachelor work contains motivational factors affecting policemen in their profession. The work is aimed at motivational and demotivating factors that affect the workload of all employees as well as their employers. The theoretical part describes motivational and demotivating factors, their causes and possible means how to increase employees' work motivation and thus to increase effectiveness of a whole company. The practical part specifies hypotheses, aims of the work and also methods of the survey. The aim of this paper was, by the means of anonymous questionnaire, to find out how motivated and also demotivated policemen are in their job. All the acquired data are depicted by tables and attached charts.

Key words:

Motivation, demotivation, motivational factors, Police of the Czech Republic

Obsah

1. ÚVOD.....	8
2. MOTIVACE.....	9
2.1 Pojem motivace	9
2.2 Zdroje motivace	11
2.3 Motivační faktory	12
2.4 Demotivace	14
3. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	18
3.1 Základní systemizace Policie České republiky	18
3.2 Základní úkoly Policie České republiky.....	19
3.3 Výběrová řízení u Policie České republiky	20
3.3.1 Vstupní psychologické testy.....	21
3.3.2 Vstupní fyzické testy	21
3.3.3 Vstupní zdravotní testy.....	22
3.4 Motivační faktory policistů ve výkonu služby	22
4. CÍLE PRÁCE.....	24
5. METODIKA.....	25
5.1 Průzkumné šetření	25
5.2 Průzkumný vzorek.....	25
5.3 Průzkumný nástroj.....	26
5.4 Stanovené hypotézy	27
6. VÝSLEDKY PRŮZKUMU	28
6.1 Vyhodnocení dotazníku	28
6.2 Vyhodnocení cílů práce	48
6.3 Vyhodnocení hypotéz	48
7. DISKUZE	50
8. ZÁVĚR.....	53
9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
10. SEZNAM OBRÁZKŮ.....	59
11. SEZNAM TABULEK	60
12. SEZNAM PŘÍLOH	61

1. Úvod

Pracovní motivace je nedílnou součástí každého zaměstnavatele a zaměstnance. Pomocí odměn, benefitů nebo náhradního volna jsou zaměstnanci motivováni k tomu, aby podávali větší výkony, přicházeli s nápady a pomáhali celkovému růstu firmy.

Práce u policie není výjimkou. Policisté se dostávají do situací, ve kterých by se nikdo jiný nechtěl ocitnout, a jednají s lidmi, se kterými to není vždy jednoduché. V posledních letech prochází Policie České republiky několika změnami. Některé jsou policisty přijímány kladně, jiné zase záporně. Naprostá většina těchto změn vychází buď z ekonomické, nebo hospodářské situace a to nejen v České republice, ale v celém světě. Tyto změny mají za následek, že policisté se ve své profesi stále častěji setkávají s nebezpečnými osobami, které nynější situace dohnala někdy až k zoufalým činům.

V důsledku těchto faktorů je nesmírně důležité, aby policisté byli motivováni k výkonu služby a to například osobními ohodnoceními nebo finanční odměnou. Slabá motivace poté vede jediné k tomu, že zkušení policisté opouštějí sbor a jdou za lepší práci, která jim nabídne menší riziko za větší ocenění.

Dané téma jsem si zvolil především proto, že sám pracuji ve služebním poměru Policie České republiky a tudíž se i mě tato problematika týká. Dále mě taktéž zajímá, jak se staví ostatní policisté ke své práci, do jaké míry jsou motivováni a jaké motivační faktory by je více nabudili k lepším výkonům služby.

2. Motivace

2.1 Pojem motivace

Slovo motivace je přeložené z latinského slova *movere*, které v překladu znamená hýbati se nebo pohybovati se. V obecné formulaci slovo motivace vyjadřuje hybné momenty a činnosti během prožívání a chování se. (Málek, 2009).

V obecné rovině platí, že motivace je intrapsychicky probíhající proces, který vychází z nějaké potřeby a vyústí na žádoucí vnitřní stav, který je spouštěn endogenně – vnitřní pohnutkou k odpočinku, která vychází z únavy, nebo exogenně, což znamená, že je nabídnuta určitá finanční pobídka ke splnění konkrétního úkolu. (Nakonečný, 2014).

Motivace je také proces, který aktivuje prožívání a chování člověka a dává mu konkrétní účel a směr. Je to hnací síla, která lidského jedince žene k uspokojení vlastních nenaplněných potřeb, osobních a organizačních cílů a dodává mu vůli něčeho dosáhnout. (Hájek, 2007).

Lze tedy říci, že se jedná o vnitřní pohnutky, které určují chování člověka a které mohou být spuštěny za pomoci určitých stimulů a tím mu dodat lepší výkonnost k dosažení svých nebo obecných cílů. Důležité je ovšem také zmínit, že každý motiv může mít na různé jedince různý vliv. Co jiného motivuje k dosažení cílů, může druhé naopak demotivovat. Motivace se může během života u každého jedince měnit. To co sloužilo jako motivace ještě před několika lety, může dnes působit demotivačně.

Motivace tedy dává lidskému chování směr a energii. Zatímco jeden motiv vybízí člověka k větší motivaci, druhý motiv ho může odrazovat. Tímto se motivace dostávají do vzájemného konfliktu. (Čáp, Mareš, 2001).

Z hlediska sociální psychologie ovlivňuje motivace i osobní život každého jedince. Poté se musí odlišovat, zdali se jedná o motivaci nebo motivování. Motivace je brána jako psychologický proces, zatímco motivování může vést ke změně chování. (Řezáč, 1998).

Motivace rovněž zahrnuje veškeré aktivity člověka i jeho konkrétní chování. Dá se považovat za jednu z nejzajímavějších a zároveň nejkomplicovanějších forem osobnostní subkultury. (Šmahaj, 2011).

V mnohých literárních dílech je motivace označována jako dimenze společnosti. *„Již z tohoto prvního pohledu lze poznat, že pojem motivace je velmi široký. Zahrnuje takové pojmy, jako jsou snažení, chtění, touha, tendence, přání, očekávání, tlak, zájem, tenze, žádost, účel, cíl atd.“* (Homola, 1977).

„V zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti.“ (Hartl, Hartlová, 2000).

I když neexistuje jedno vymezení pojmu motivace, dá se říci, že ve všech vymezeních nacházíme vyjádření toho, proč se člověk chová tak či onak. *„Motivaci lze definovat jako souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.“* (Plháková, 2004).

Zdrojem veškeré motivace u člověka jsou motivy, které jsou definovány jako pohnutky a jednání člověka. Jako základní forma motivů jsou brány potřeby, protože pokud máme pocit, že něčeho máme málo, vede nás to k větší motivaci a k činnostem, kterým potřebu uspokojíme.

K nejznámějším motivům patří zájmy, pudy, ideály, ctižádost, cíle a zvyky.

- Zájmy jsou motivy, které byly získány a které se projevují většinou kladným zájmem člověka k předmětům nebo činnostem.
 - Pudy jsou vrozené pohnutky, které označují cílenou činnost až nutkání.
 - Ideály jsou cíle, které máme v sobě zažité odjakživa, například životní partner.
 - Cíle jsou uvědomělé aktivity, pomocí kterých chceme v budoucnu něčeho dosáhnout, přičemž si cíle stanovujeme, abychom dosáhli uspokojení vlastních potřeb.
 - Ctižádosti jsou ambice, kdy se snažíme v určitém odvětví vyniknout.
 - Zvyky jsou tendence vykonávat práce určitým naučeným způsobem.
- (Hájek, 2007).

V manažerském kontextu je účelem motivace vzbudit v ostatních touhu a přání dělat nebo udělat něco, co je se zájmy organizace. Donucování lidí nebo jejich přesvědčování má podobný účel jako jejich motivace – jde o to, aby se dosáhlo lepších

pracovních výkonů u zaměstnanců se zájmy organizace, ve které pracují. Rozdíl je ale v tom, že u metody donucování a přesvědčování chybí touha a přání podřízených pracovníků. Chybí zde emocionální zapojení člověka do práce, touha a angažovanost. (Hájek, 2007).

Motivace se rozděluje na motivační faktory, které mohou být pozitivní nebo negativní. Pozitivní motivační faktory, které zaměstnance motivují k lepším výkonům pomocí odměn a benefitů zahrnují faktor hmotné zainteresovanosti, faktor morálního ocenění a faktor seberealizace.

Negativní motivační faktory jsou založené na silových faktorech a zahrnují faktor existenční a faktor strachu, kdy vzniká obava o ztrátu zaměstnání.

(www.managementmania.com/cs/).

2.2 Zdroje motivace

Ke zdroji motivace lze dojít několika cestami. Jedna z nich je cesta vlastní, v té se člověk motivuje tím, že hledá a vykonává práci, která motivuje a uspokojuje jeho potřeby nebo alespoň vede k tomu, aby se tyto potřeby naplnily. Druhá cesta je pomocí ostatních lidí. Tato cesta znamená, že management motivuje svoje zaměstnance určitými metodami, jako je odměňování, pochvala, povýšení na lepší pozici nebo zdravotní dovolená.

Existují dva typy motivace:

- a) vnitřní
- b) vnější
- **Vnitřní motivace** – jsou faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují k tomu, aby se vydali tím správným směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, díky které máme pocit, že práce, kterou vykonáváme, je pro nás důležitá. Díky ní můžeme vyjádřit své možnosti a příležitosti, kterými vyjadřujeme a rozvíjíme své schopnosti. To lidem umožňuje pomoci dosáhnout lepších výsledků.

U vnitřní motivace je motiv závislý na potřebách jedince, který se vztahuje na splnění jeho cílů a potřeb. A pokud management dokáže spojit vnitřní potřeby jedince s potřebami firemních cílů, je velký předpoklad k dlouhodobé motivaci zaměstnance.

- **Vnější motivace** – jsou okolnosti, které určuje a vyvolává někdo další, aby motivoval zaměstnance k lepším výsledkům a uspokojení, jako je navýšení platu nebo pochvala od nadřízeného. Součástí této motivace je i strach z důtky, pokuty nebo kritiky.

Vnější motivace je poháněna zvenčí, a jelikož se převážně jedná o motivaci vnucenou, nežli chtěnou, nemusí zde přetrvávat dlouhodobé motivační účinky. Je zde proto předpoklad, že pracovník nebude s touto motivací nadále uspokojen a časem na něho začne působit spíše demotivačně. (Armstrong, 2007).

2.3 Motivační faktory

Motivační faktory jsou základní lidské potřeby, které nutí člověka uspět a které jsou založené na úspěšném růstu a seberealizaci v práci. Nejvíce využívanou teorií k motivování a seberealizaci lidí v zaměstnání je Maslowova pyramida lidských potřeb (viz obr. 1). (Doležal, 2016).

Tato teorie uvádí, že veškeré lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. Pokud tedy není uspokojena základní potřeba, nelze uspokojit potřebu vyšší. (Forsyth, 2009).

Podle této teorie má každý člověk pět základních hierarchicky seřazených potřeb, které jsou položeny na sobě a tvoří pyramidu. Tato pyramida je tvořena dvěma hlavními skupinami. Tím jsou potřeby odstranit nějaké nedostatky, které jsou označovány jako “D-potřeby“ (Deficiency Needs) a potřebami dosažení něčeho, neboli “B-potřeby“ (Being Values). (Doležal, 2016).

„Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pocíťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od potřeb B-skupiny, kdy nejenže existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním potřeb jsme dokonce motivováni o to více.“ (Doležal, 2016).

V D-potřebách existují čtyři hierarchické úrovně. Člověk se nejprve snaží uspokojit svoje základní lidské potřeby, které jsou dány evolucí. Poté, co je uspokojí, začne se snažit o naplňování neuspokojených vyšších potřeb. Pokud se ovšem opět objeví nedostatek ve vrstvách nižších, nebude se člověk starat o vyšší vrstvy, ale vrátí se zpět k uspokojování těch základních. (Doležal, 2016).

Rozdělení těchto potřeb je uspořádáno do pěti vzestupně uspořádaných skupin, přičemž dvě nejnižší potřeby jsou označovány také jako nedostatkové. Zbylé tři horní skupiny jsou označovány jako růstové. (Tureckiová, 2004).

Na nejnižším stupni pyramidy jsou fyzické potřeby, které mají nejvyšší prioritu a kam se řadí potřeby mít kde bydlet, mít dostatek jídla a vody, dostatek odpočinku a spánku, být zdravý, mít možnost zdravého tělesného pohybu a rozmnožování.

Do druhého stupně se řadí bezpečí a jistota, které se začínají projevat poté, co se dostatečně naplní fyzické potřeby a řadí se sem jistoty zaměstnání a pravidelného příjmu společně s přístupem ke zdrojům, ochrana před agresí a násilím, jistota zdraví a rodiny.

Třetím stupněm jsou sociální potřeby, jako pocit lásky a sounáležitosti, které vznikají poté, co je naplněna druhá potřeba. Sem patří přátelství, láska a založení rodiny.

Ve čtvrtém stupni vzniká touha být respektován, přijímán a uznáván ostatními. Pokud má člověk problém se svým sebevědomím a trpí komplexem méněcennosti, pak tato sociální vazba vážně a lidé mnohem více usilují o získání respektu a uznání od druhých.

Vrcholovou potřebou je seberealizace, díky které se člověk chce stát tím nejlepším a nejuznávanějším člověkem, kterým může být. Pokud ovšem člověk zapomene zrealizovat své sny, pak této úrovni stěží dosáhne. (Slovák, 2015). (viz Obr. 1 Hierarchie potřeb podle Maslowa. (Slovák, 2015)).

Maslow definoval seberealizované osoby takto:

- přijímají okolnosti života, včetně sebe sama, namísto toho, aby je odmítali nebo se jim vyhýbali,
- jsou samovolní ve tvorbě svých ideálů a myšlenek,
- jsou tvořiví,
- váží si života a blízkosti ostatních lidí,
- zajímá je řešení problémů a to i u ostatních lidí. Jimi provedená řešení hrají v jejich životě důležitou roli,
- řídí se dle vnitřní etiky,
- ostatní posuzují objektivním způsobem bez zaujatosti.

(Maslow, 2014).

Dle této pyramidy mělo jít o obecnou teorii motivace, ve které jednotlivé potřeby měly být všeobecně použitelné pro většinu lidí a potřeby, které jsou zařazené na vyšší hierarchické úrovni, měly být použitelné až poté, co byly uspokojeny potřeby na nižším stupni. (Tureckiová, 2004).

Druhou využívanou teorií je Herzbergova motivační teorie dvou faktorů, která se používá při sestavování či pochopení motivačních faktorů v organizaci. Tato teorie vznikla na základě rozborů více než 200 ekonomických a technických pracovníků.

Na základě pozorování těchto pracovníků byly popsány dva významné pracovní zdroje motivace a těmi jsou:

- a) hygienické faktory,
- b) motivátory.

První jsou **hygienické faktory**, které ovlivňují pracovní spokojenost nebo nespokojenost. Patří sem zejména pracovní a platové podmínky, jistota zaměstnání a vztahy na pracovišti. **Motivátory** jsou faktory, které pomohou nabudit spokojenost a motivaci zaměstnanců. Motivace v této teorii je označena jako odraz potřeb a motivátory jsou prostředky k jejich uspokojení, což je cílem uspokojení uvažované potřeby. Jako **motivátory** slouží uznání zaměstnance, jeho pochvala a ocenění, dosažené úspěchy, vlastní odpovědnost a pracovní růst. (Truneček, 1997).

2.4 Demotivace

Demotivace se u většiny lidí objevuje téměř denně, přičemž se jedná o cokoli, co člověku znepříjemňuje práci. Může to být zapnutá klimatizace, nepříjemní kolegové, špatně vykonaná práce nebo pocit nedůvěry v zaměstnance.

K nejčastějším demotivačním faktorům patří ty, které zaměstnancům brání uspokojovat své potřeby a patří mezi ně:

- pocit nespravedlnosti,
- pocit nespravedlivého finančního ohodnocení,
- projevy nedůvěry ze strany zaměstnavatele.

Reakce zaměstnanců bývají mnohdy citlivé a výsledkem je, že zaměstnanec sníží svoje pracovní nasazení a často se sníží i kvalita práce. Může se také stát, že zaměstnanec ztratí víru ve své schopnosti a začne pracovat s větší nejistotou nebo začne uvažovat o opuštění svého dosavadního zaměstnání. Často přitom platí, že i menší rozdíly ve finanční odměně nebo slovním ohodnocením, které zaměstnanci berou za nespravedlivé, mají na jejich motivaci daleko větší vliv, než výše jejich platu. (Urban, 2013).

Dalším demotivujícím faktorem bývá špatná nebo žádná zpětná odezva ze strany zaměstnavatele, která vede zaměstnance k přesvědčení, že jeho práce je pro podnik zbytečná. (Urban, 2013).

K utváření demotivujícího prostředí přispívají ve firmě nejrůznější konflikty a stres, které vznikají uplatněním špatných stylů řízení. V těchto konfliktech se poté projevují lidské činy, myšlenky, názory, postupy a obavy. Ve firmě pak může docházet k projevům, které zapříčiní nepříznivé situace, které se projevují porušováním pracovní kázně, nedůvěřivosti, podezřívavosti nebo přetrhání přátelských vztahů. Poté nastávají situace, během nichž by pracovníci nejraději vyměnili dosavadní zaměstnání za takové, které bude přátelské a se slušným chováním a to i za cenu nižších platů. Takovéto pracovní prostředí, kde jsou upřímné pracovní a lidské vztahy se nedá dobře vyvážit procenty odměn. (Stýblo, 1992).

Výsledkem demotivace je **frustrace**. Ta vzniká, jakmile se člověk snaží uspokojit svoje potřeby a do cesty se mu postaví nepřekonatelná překážka. Nejčastěji u zaměstnance nastane, když nedostane určitou odměnu, kterou očekával anebo pokud mu zaměstnavatel nedal dovolenou, na kterou se těšil. Mezi těžko překonatelné překážky pak lze zařadit překážky ve výrobě, nedostatku technického, softwarového nebo jiného vybavení, špatné vztahy s vedením firmy, negativní charakterové vlastnosti vedoucích pracovníků apod. Všechny tyto situace tvoří překážky, které člověku brání v dosažení svých potřeb. (Bělohlávek, 2005).

„V souvislosti s frustrací se v psychologii objevuje i pojem deprivace, který v podstatě reflektuje specifickou frustrační situaci s vnějším zdrojem frustrace. Deprivací se rozumí takové frustrující situace, kdy se nedostává podnětů či předmětů nutných pro uspokojení potřeby. Ilustrací může být např. sensorická deprivace, která opisuje pobyt jedince ve stimulačně chudém, monotónním prostředí. Jedinec duševně strádá, protože

nemůže uspokojit přirozenou potřebu po podnětech a po související aktivitě.“(Čírtková, 2006).

Dalším spouštěčem frustrace je situace, kdy se pracovník snaží o kariérní postup, ale v jeho postupu mu brání další kvalifikovaní a mnohdy i méně kvalifikovaní pracovníci. Za vznikem pracovní frustrace se považují nedostatky v uspokojení motivů a potřeb nebo neúspěchy v plnění pracovních úkolů. (Stýblo, 1992).

Překážky, které vedou ke vzniku frustrace, se dělí na dva typy:

- **Vnější** – vychází z fyzického prostředí a které je způsobeno jednáním vnějšího vlivu, jako je například pozdní doručení peněz na účet.
- **Vnitřní** – závisí na jedinci, kdy je způsoben například averzí ke členu rodiny. Při setkání s rodinou se o tomto problému mluví, což způsobuje frustraci.

Frustrace je závažný stav, který vzniká neupotřebením našich potřeb, u kterých je malá šance, že budou v nejbližší době uspokojené. Vzniká také opakovaným odmítnutím požadavků nebo návrhů zaměstnance anebo úkolem, který je vysoko nad úrovní našich schopností. Frustrace je zde ovšem velmi individuální záležitost. Je ověřeno, že jedna a ta samá situace působí zcela rozdílně na dvě různé osoby.

U lidí je důležitá tzv. frustrační tolerance, která určuje, do jaké míry je jedinec odolný právě proti frustraci a jak je schopen překonávat demotivační faktory. Člověk, který má vyšší míru tolerance, daleko lépe snáší situace, které jsou pro druhé velmi nepříjemné až nesnesitelné. Postupem času si člověk ve frustračním prostředí vybuduje vyšší míru tolerance a začne rozdělovat věci na podstatné, na kterých mu záleží a na nepodstatné, kvůli kterým je zbytečné se rozčilovat. (Nakonečný, 1997).

Co tedy může způsobit frustraci nebo demotivaci zaměstnanců? Jsou to tyto faktory:

- nevšímavost zaměstnavatele k dobrým výsledkům zaměstnance,
- nespravedlivé odměňování ostatních zaměstnanců,
- nezájem o nápady zaměstnanců,
- častá nebo zaujatá kritika zaměstnance,
- nedostatek práce, špatné pracovní podmínky nebo nástroje.

(Bělohávek, 2005).

Co může způsobit špatná motivace? Každá nesprávná motivace může mít za následek jeden nebo více níže uvedených důsledků:

- snižuje se výkonnost zaměstnanců,
- zakázky nabírají zpoždění,
- zaměstnanci hledají cesty, jak si ulehčit práci, což způsobuje zhoršení kvality výrobku,
- ztrácí se iniciativa něco vylepšit,
- dochází ke zhoršení pracovních a lidských vztahů na pracovišti,
- zvyšuje se frustrace.

(Bělohlávek, 2003).

3. Policie České republiky

3.1 Základní systemizace Policie České republiky

Činnost Policie České republiky řídí Policejní prezidium, v jehož čele stojí policejní prezident, který je podřízený ministru vnitra. Policejnímu prezidiu jsou podřízeny útvary s celostátní působností, které jsou zřízena ministrem vnitra na návrh policejního prezidenta. Krajská ředitelství policie jsou zřízena zákonem a jsou podřízena přímo policejnímu prezidentovi. (zákon č. 273/2008 Sb.).

Policejní prezidium především určuje jednotlivé cíle rozvoje Policie České republiky, řeší řízení a koncepci její organizace a stanovuje úkoly pro jednotlivé složky. Dále kontroluje a analyzuje činnosti policie a koordinuje její činnosti při řešení a plnění úkolů, které přesahují její věcnou nebo územní působnost. Krajská ředitelství policie se skládají ze 14 útvarů, které odpovídají 14 krajům České republiky, přičemž Krajské ředitelství policie hlavního města Prahy je rozděleno na čtyři Obvodní ředitelství policie Prahy I, II, III a IV. Jednotlivá krajská ředitelství jsou útvary, které mají územně vymezenou pravomoc, avšak představují samostatně fungující a organizační složky státu. Při plnění úkolů policie sami hospodaří s finančními prostředky ze státního rozpočtu a mají pravomoc vytvářet nové územní útvary, které jsou jim podřízené. Tyto útvary zřizuje policejní prezident a to na návrh krajského ředitele. (Vokuš, 2010).

Policie České republiky je dále rozdělena do několika základních složek, jakými jsou:

- Odbor služby pořádkové policie,
- Služba dopravní policie,
- Služba cizinecké policie,
- Speciální pořádková jednotka,
- Zásahová jednotka,
- Oddělení služební kynologie,
- Oddělení služební hipologie,

- Poříční oddělení,
- Služba kriminální policie a vyšetřování,
- Oddělení doprovodů vlaků.

(Vokuš, 2010).

Tyto základní složky Policie České republiky jsou zřízeny pod jednotlivými krajskými ředitelstvími policie a zodpovídají se krajskému policejnímu řediteli. Výjimku tvoří zásahové jednotky, které jsou umístěné pouze v osmi krajích a to v Praze a kraji Středočeském, Ústeckém, Plzeňském, Jihočeském, Královéhradeckém a Moravskoslezském. (www.ceskatelevize.cz).

Výjimku taktéž tvoří hlavní město Praha, kde existují ještě další dva útvary, které jsou svým způsobem jedinečné. Jedná se Pohotovostní motorizovanou jednotku a Oddělení metro.

Dalšími útvary Policie České republiky jsou útvary s celostátní působností, které plní určité úkoly po celém území státu. Některé tyto útvary poskytují servis krajským ředitelstvím, jiná naopak odhalují organizovaný zločin, korupci nebo drogovou kriminalitu.

3.2 Základní úkoly Policie České republiky

„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 Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu.“

(zákon č. 273/2008 Sb.).

3.3 Výběrová řízení u Policie České republiky

Jelikož se služební poměr příslušníků Policie České republiky liší od běžného pracovního poměru, byl proto upraven od zákoníku práce svým vlastním zvláštním zákonem. Tento poměr upravuje zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Každý zájemce o přijetí k policii se musí osobně dostavit na příslušné personální pracoviště, kde vyplní nebo odevzdá již vyplněnou žádost o přijetí do služebního poměru, přičemž musí splňovat následující podmínky:

- a) *o přijetí písemně požádá,*
- b) *je starší 18 let,*
- c) *je bezúhonný,*
- d) *splňuje stupeň vzdělání stanovený pro služební místo, na které má být ustanoven,*
- e) *je zdravotně, osobnostně a fyzicky způsobilý k výkonu služby,*
- f) *je plně svéprávný,*
- g) *je oprávněný seznamovat se s utajovanými informacemi podle zvláštního právního předpisu, má-li být ustanoven na služební místo, pro které se tato způsobilost vyžaduje,*
- h) *není členem politické strany nebo politického hnutí, a jde-li o služební poměr příslušníka zpravodajské služby, ani odborové organizace,*
- i) *nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost.*

(zákon č. 361/2003 Sb.).

V případě splnění všech zákonných podmínek se s uchazečem zahajuje výběrové řízení. Pokud ovšem není žádné volné místo, přijímací řízení se nezahájí. Pokud volné místo je, délka přijímacího řízení trvá přibližně tři měsíce, během nichž uchazeč podstoupí psychologické vyšetření a osobní pohovor s psychologem, fyzické testy a jako poslední zdravotní prohlídku. Pokud uchazeč neuspěje v první fázi přijímacího řízení a psycholog neuzná, že je psychicky způsobilý, je přijímací řízení ukončeno. Další přihlášku si uchazeč může podat nejdříve za dva roky. (www.policie.cz).

Na přijetí do služebního poměru neexistuje právní nárok, uchazeči jsou proto předem informováni o tom, aby neukončovali svá dosavadní pracovní místa. O výsledku výběrového řízení jsou všichni uchazeči písemně vyrozuměni. (www.policie.cz).

3.3.1 Vstupní psychologické testy

Jedním ze základních momentů pro vstup k Policii České republiky je absolvování psychologického vyšetření, kde se za pomoci nejrůznějších testů a finálního osobního pohovoru s psychologem zjistí komplexní osobnostní předpoklady každého zájemce. Celé testování trvá přibližně pět až osm hodin, během kterých se malují obrázky, počítají matematické úlohy a vyplňují osobnostní dotazníky, ve kterých se může několikrát opakovat stejná otázka, avšak pokaždé bude jinak položena. Důvodem je, aby se zjistilo, zdali uchazeč tyto dotazníky vyplňuje pravdivě, nebo se pokouší vyplnit pouze to, co je podle něj správné. Nedílnou součástí psychologického vyšetření jsou IQ testy, které jsou zaměřené na inteligenci člověka. Na konci všech testů je osobní setkání s psychologem, který zájemci položí několik doplňujících otázek k testům, které vyplňoval během dne. Pokud se v testech pokoušel podvádět, psycholog to s největší pravděpodobností pozná. Poté je pouze na jeho posouzení, zdali je uchazeč vhodný k práci u policie nebo ne. Na celý průběh dohlíží kvalifikovaní policejní psychologové nebo psychologové z ministersva vnitra.

Během psychologického testování se posuzuje, jak je osoba vyzrálá a jaké jsou její komunikační dovednosti. Kvůli nedostatku v komunikačních dovednostech končí velká část uchazečů, přibližně 20 %. U testů inteligence se toto číslo pohybuje kolem 25 %, jelikož uchazeči mají nějakou osobnostní či psychickou patologii, která je pro práci u policie nevhodná. (www.policejni-psychotesty.psychoweb.cz/).

3.3.2 Vstupní fyzické testy

Cílem fyzických testů je posoudit úroveň pohybových schopností každého uchazeče, které jsou nezbytné pro výkon služby. Toto testování je organizováno formou tělesných testů před kvalifikovanou komisí, která se skládá z instruktorů střelby, sebeobrany a taktiky služebních zákroků. (www.ceskobudejovicky.denik.cz).

Celé testování trvá přibližně hodinu a půl a zájemci o práci u policie zde absolvují čtyři disciplíny, které se skládají z člunkového běhu, kliků vzpor ležmo, celomotorického testu a na konci běhu na jeden kilometr. Každá disciplína má svá specifika provedení

a bodová ohodnocení. Minimální počet bodů z každé disciplíny jsou čtyři body, přičemž celkový součet musí dosahovat nejméně 36 bodů. Nadměrná výkonost v jedné disciplíně není důvodem o zproštění jiné disciplíny. Výsledný verdikt uchazeče je prošel nebo neprošel. (www.policie.cz).

Jestliže zájemci projdou testem fyzické zdatnosti, jsou jejich spisy poslány místně příslušnému krajskému řediteli, který spisy prostuduje a poté vybrané zájemce pošle na komplexní zdravotní prohlídku. (www.ceskobudejovicky.denik.cz).

3.3.3 Vstupní zdravotní testy

Při vstupní lékařské prohlídce je zjišťován zdravotní stav každé osoby ucházející se o přijetí do služebního poměru nebo příslušníka. Součástí této prohlídky je i zjišťování rodinné anamnézy. Na základě zjištěných dat, posouzení výpisu ze zdravotní dokumentace registrujícího lékaře, výsledku vstupního lékařského vyšetření, dalších potřebných vyšetření posuzované osoby a nároků kladených na činnost odpovídající výkonu služby na služebním místě, na které má být uchazeč přidělen, se posuzuje jeho zdravotní způsobilost. (předpis č. 393/2006 Sb.).

Dále dle závazného pokynu policejní prezidenta č. 181/2006, kterým se stanoví základní pravidla chování, služebního jednání a služební zdvořilosti v Policii České republiky nesmí mít uchazeči žádná viditelná tetování. (www.krimi-plzen.cz/).

3.3.4 Motivační faktory policistů ve výkonu služby

Spokojenost policistů ve službě je považována za sociální jev, ve kterém jsou zahrnuty právní, sociologické, psychologické, zdravotní i ekonomické aspekty, které jsou považovány za obsahově širší, než je spokojenost se samotným výkonem služby. Jsou zde zahrnuty všechny komponenty, které v daném druhu tvoří službu. (Kovařík, 2003).

Jde o osobní kritéria příslušníka policie, ale také o hodnoty a základní fyzické faktory na služebním pracovišti. Je zde obsažena spokojenost se službou, kterou daný policista vykonává, tedy se svým služebním postavením, kolektivem na pracovišti, odráží

se zde vztah nadřizen – podřizen a také uspokojení ve vztahu k veřejnosti. Jelikož profesní a pracovní činnosti s sebou nesou veliké nároky na fyzické i psychické vypětí policistů, je pracovní spokojenost důležitá pro celkovou profesní motivaci. (Pilařová, 2004).

Existuje několik předpokladů pro spokojenost policistů ve službě. Mezi tyto předpoklady patří zajímavá a smysluplná práce, kázeňské odměny, profesní a osobní růst, očekávané ohodnocení a dobré pracovní a sociální prostředí. Je přirozené, že nespokojenost ve službě má veliký vliv na případný odchod policisty do jiné profese. Zároveň může způsobovat policistům frustraci. Je tudíž důležité posilovat profesní a pracovní motivaci policistů, jelikož se jedná o podstatný faktor profesní motivace. (Pilařová, 2004).

4. Cíle práce

Cílem teoretické části bakalářské práce je přinést ucelený náhled na problematiku pracovní motivace, která nejrůznějšími způsoby ovlivňuje výkonnost zaměstnance a to zejména u příslušníků bezpečnostního sboru Policie České republiky.

V praktické části je cílem potvrzení nebo vyvrácení námi navržených hypotéz. Při vyhodnocování těchto hypotéz budeme vycházet z výsledků nestandardizovaného anonymního dotazníku, který byl rozeslán elektronickou formou prostřednictvím sociální sítě Facebook. Na této síti jsme kontaktovali stránku Týdeníku policie, ve které jsou mimo jiné členové zejména příslušníci Policie České republiky. Dotazník byl zaměřen na zjištění pracovní motivace policistů, jejich spokojenosti se zázemím a vedením. Dále jsme zjišťovali, jakými typy odměn jsou policisté nejvíce motivováni a jaké okolnosti je v jejich práci nejvíce demotivují.

Cílem práce je:

- poskytnout ucelený náhled do problematiky motivace policistů,
- vyhodnotit motivační a demotivační faktory ovlivňující policisty v jejich práci,
- zjistit, jaké změny by policisté uvítali a zdali uvažují o ukončení služebního poměru,
- potvrdit nebo vyvrátit stanovené hypotézy.

5. Metodika

5.1 Průzkumné šetření

Pro získání dat potřebných ke zpracování bakalářské práce jsme využili metodu kvantitativního průzkumného šetření pomocí vlastního anonymního dotazníku (viz příloha 1). K tomuto postupu jsme přistoupili z důvodu možného oslovení velkého počtu policistů a zajištění anonymity při průzkumu. Průzkumné šetření probíhalo v období od 1. listopadu 2015 do 31. ledna 2016.

5.2 Průzkumný vzorek

Průzkumné šetření bylo zaměřeno na policisty České republiky, kteří pracují v nejrůznějších odvětvích. Jelikož nebylo v našich silách oslovit všechny policisty v České republice, rozhodli jsme se využít sociální síť Facebook, přes nějž jsme požádali Týdeník policie o zveřejnění námi vytvořeného dotazníku. Prostřednictvím této stránky jsme získali odpovědi od 495 respondentů.

Zvolenou stránku jsme se rozhodli kontaktovat elektronickou formou a to z důvodu velmi rychlého rozšíření mezi respondenty a jednoduchým postupem při vyplňování. Dotazník byl vytvořen přes webovou stránku www.docs.google.com v elektronické podobě. Rozeslání tohoto dotazníku proběhlo prostřednictvím odkazu na webovou stránku, která umožňovala anonymní vyplnění dotazníku.

5.3 Průzkumný nástroj

Pro zpracování bakalářské práce jsme využili formu elektronického anonymního nestandardizovaného dotazníku vlastní konstrukce a to zejména pro snazší a rychlejší distribuci a následného zpracování získaných dat.

V úvodu byli všichni respondenti obeznámeni s důvodem distribuce dotazníku a to především k čemu budou získaná data využita a že bude zajištěna jejich anonymita.

Dotazník je tvořen pěti částmi, přičemž první část se věnuje několika demografickým otázkám, kde je zjišťován věk a pohlaví respondentů, jejich nejvyšší dosažené vzdělání, délka jejich služební poměr a poslední otázka zjišťuje, v jakém kraji respondenti slouží a pracují. Ve druhé části je pomocí dvou otázek zjišťováno umístění policistů a jejich služební hodnost. Ve třetí části dotazníku byli respondenti dotazováni na důvody vstupu k Policii České republiky a jejich motivaci u policie setrvat. Následující otázka naopak zjišťovala, jaké faktory policisty na jejich práci nejvíce demotivují. Poslední dvě otázky jsou zaměřené na to, zdali jsou policisté ve své práci dostatečně motivováni a co by je vedlo k větší pracovní motivaci. Čtvrtá část dotazníku má jednu otázku a to, zdali jsou policisté spokojeni s dosavadními podmínkami na svém pracovišti. Pokud u této otázky respondenti odpověděli záporně, byli požádáni o vypsání změn, které by uvítali. Dále bylo v této části zjišťováno, jestli jsou policisté spokojeni se svými dosavadními benefity. V poslední páté části byly otázky zaměřené na to, zdali je výsluhová renta dostatečně motivující k setrvání u Policie České republiky a jestli policisté uvažují v současné době o ukončení služebního poměru.

Dotazník byl zkonstruován tak, aby do vybraných částí byli respondenti vpuštěni až na základě jejich předchozí odpovědi. Díky tomuto postupu jsme se vyhnuli situaci, kdy by byla respondentům položena nevhodná otázka. Dotazník jsme zároveň vytvořili, aby otázky byly co nejstručnější a zároveň, aby vyplňování nezabíralo příliš mnoho času. Otázky, na které respondenti odpovídali, byly sestavené tak, aby nám pomohly splnit stanovené cíle práce a ověřit hypotézy. Respondenti se v dotazníku setkali jak s uzavřenými, tak i polootevřenými otázkami.

Získaná data byla následně zpracována v programu MS Word z důvodu snadnější interpretace výsledků a vytvoření grafů.

5.4 Stanovené hypotézy

V bakalářské práci jsme si stanovili následující hypotézy:

Hypotéza 1:

Předpokládáme, že pro více jak 50 % respondentů je výsluhová renta dostatečně motivující k setrvání u Policie České republiky.

Hypotéza 2:

Předpokládáme, že u více jak 50 % respondentů by navýšení platu zvedlo jejich pracovní motivaci.

Hypotéza 3:

Předpokládáme, že méně jak 50 % respondentů demotivuje nedostatečný respekt ze strany občanů.

6. Výsledky průzkumu

6.1 Vyhodnocení dotazníku

Celkový počet respondentů, kteří vyplnili a odeslali námi vytvořený dotazník, byl 495. Dotazník byl rozdělen do pěti částí:

- obecná část,
- zařazení policistů,
- motivační a demotivační faktory,
- spokojenost policistů,
- důvody k odchodu.

Obecná část byla určena pro všechny respondenty a zjišťovala základní demografické informace.

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

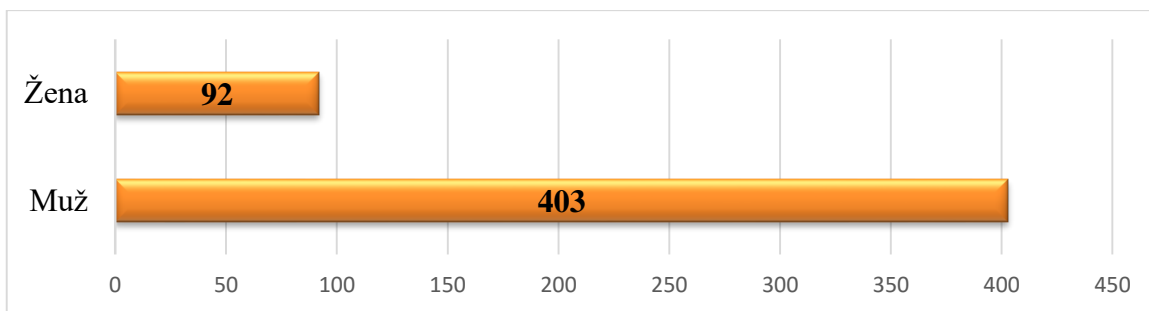
- Muž
- Žena

Otázka č. 1 byla formou uzavřené otázky. Výsledkem této otázky je fakt, že nejvíce odpovědí je zaznamenáno u možnosti *Muž*, na což odpovědělo 403 respondentů (81,4 %), zatímco pouze 92 odpovědí bylo od žen (18,6 %). U této otázky je vidět, že u policie pracuje stále více mužů, než žen, což může být dáno fyzickou a psychickou náročností práce u policie.

Tab. 1 - Pohlaví

Pohlaví	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Muž	403	81,4 %
Žena	92	18,6 %
Celkem	495	100,0 %

(viz Obr. 2 na následující straně)



Obr. 2 - Pohlaví

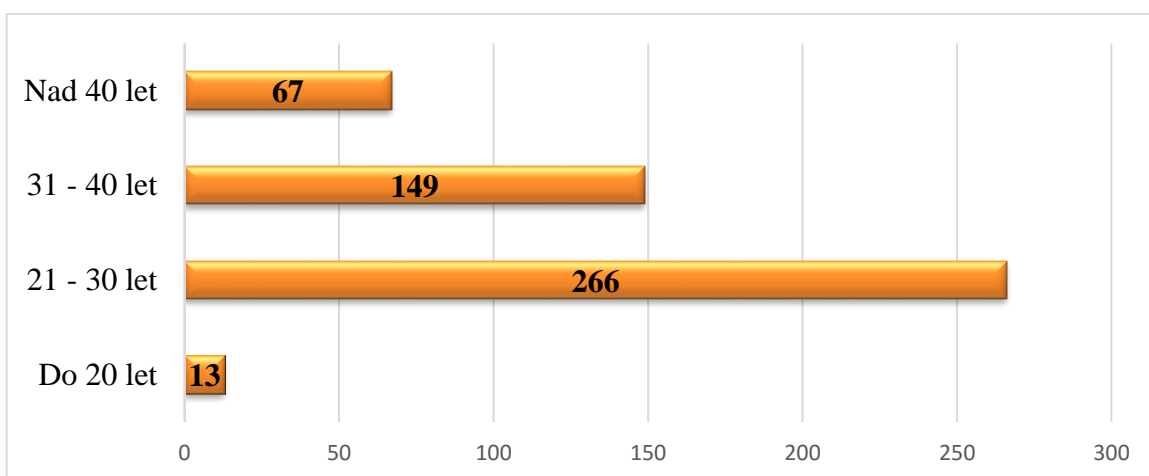
Otázka č. 2 – Do jaké věkové kategorie patříte?

- Do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- Nad 40 let

Otázka č. 2 se týkala věkové skupiny respondentů. Nejvíce respondentů, celkem 266 (53,7 %), patří do věkové kategorie 21 – 30 let.

Tab. 2 - Věková kategorie

Věková kategorie	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Do 20 let	13	2,6 %
21 – 30 let	266	53,7 %
31 – 40 let	149	30,1 %
Nad 40 let	67	13,5 %
Celkem	495	100,0 %



Obr. 3 - Věková kategorie

Otázka č. 3 – Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

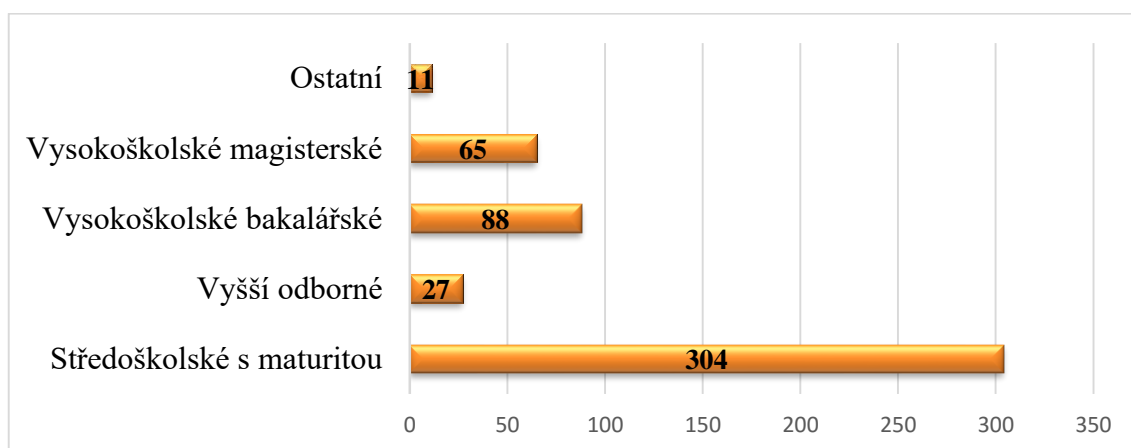
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské
- Ostatní

Otázka č. 2 zjišťovala, jaké nejvyšší dosažené vzdělání respondenti mají. Nejvíce odpovědí, celkem 304 (61,4 %) bylo u možnosti *Středoškolské s maturitou*. U policie je podmínkou pro přijetí minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, přičemž vysokoškolské vzdělání je nutné v případě, kdy policista chce dosáhnout na vedoucí pozice. S vysokoškolským vzděláním může policista taktéž rychleji postupovat služebními tabulkami a nemusí čekat na vhodné místo několik let. *Vysokoškolské bakalářské* vzdělání uvedlo celkem 88 (17,8 %) respondentů.

Poslední byla možnost *Ostatní*. Tuto možnost si zvolilo celkem 11 respondentů (2,2 %).

Tab. 3 - Dosažené vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Středoškolské s maturitou	304	61,4 %
Vyšší odborné	27	5,5 %
Vysokoškolské bakalářské	88	17,8 %
Vysokoškolské	65	13,1 %
Ostatní	11	2,2 %
Celkem	495	100,0 %



Obr. 4 - Dosažené vzdělání

Otázka č. 4 – Jak dlouho jste ve služebním poměru?

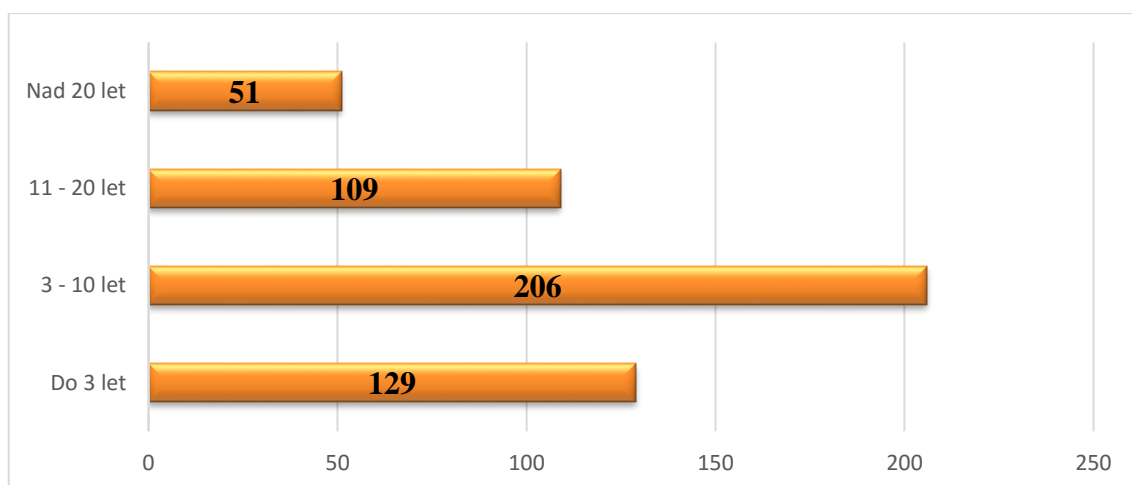
- Do 3 let
- 3 – 10 let
- 11 – 20 let
- Nad 20 let

U otázky č. 4 jsme zjišťovali délku služebního poměru policistů. Služba *Do 3 let* byla druhou nejčastěji označovanou odpovědí, kdy tuto možnost označilo 129 respondentů (26,1 %). Tento interval jsme stanovili proto, že na něj mohli odpovídat i policisté, kteří se stále nachází na policejní škole, která trvá jeden rok, anebo se nachází ve tříleté zkušební lhůtě. Z této otázky nicméně vyšlo najevo, že nejvíce respondentů, celkem 206 (41,6 %), odpovědělo, že jsou ve služebním poměru *3 – 10 let*.

Nejméně označovanou odpovědí, celkem 51 (10,3 %) byla délka služebního poměru *Nad 20 let*. Je to dáno především tím, že spousta policistů odchází krátce po výsluhové rentě, na kterou mají nárok po 15 letech.

Tab. 4 – Délka služebního poměru

Délka služebního poměru	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Do 3 let	129	26,1 %
3 – 10 let	206	61,6 %
11 – 20 let	109	22,0 %
Nad 20 let	51	10,3 %
Celkem	495	100,0 %



Obr. 5 - Délka služebního poměru

Otázka č. 5 – V jakém kraji sloužíte?

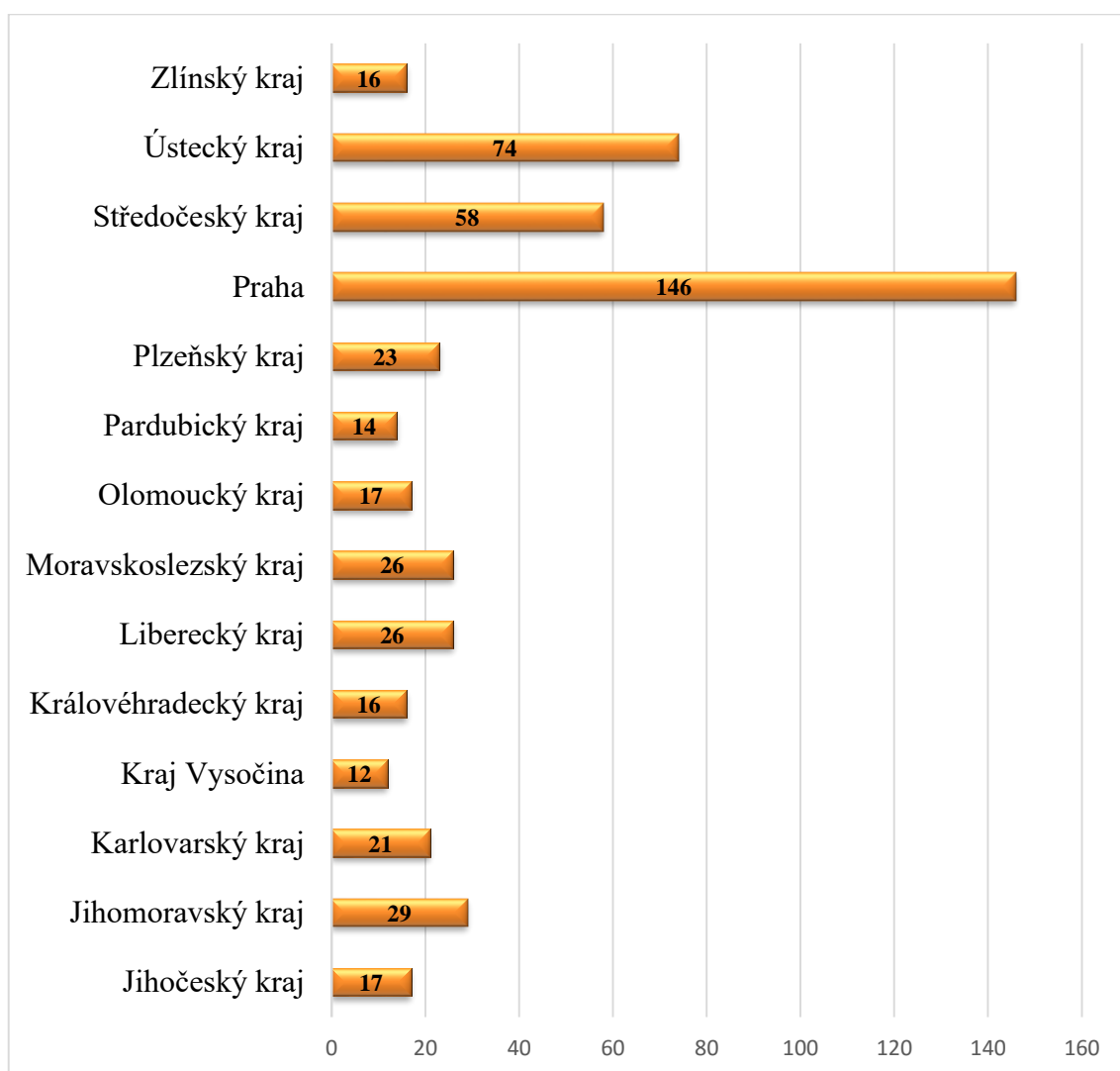
- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kraj
- Kraj Vysočina
- Královéhradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Praha
- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Zlínský kraj

U otázky č. 5 jsme zjišťovali, v jakém kraji slouží nejvíce respondentů a naopak, v jakém jich slouží nejméně. Z dotazníku je patrné, že nejvíce odpovědí, celkem 146 (29,5 %) získala *Praha*. Je to dáno především tím, že hlavní město potřebuje co nejvíce sil, aby mohlo zajistit bezpečnost a pořádek, proto je naprostá většina nově přijatých policistů nabírána pro Prahu. Další příčinou, proč má Praha více policistů, je fakt, že je zde vyšší rizikový příplatek, než je tomu v jiných krajích. Vyšší finanční ohodnocení je taktéž jedním z faktorů, proč se policisté hlásí do Prahy, i když jsou z jiného kraje. Druhou nejčastější odpovědí byl *Ústecký kraj*, který zodpovědělo 74 respondentů (14,9 %). Na třetím místě poté skončil *Středočeský kraj*, který označilo 58 respondentů (11,7 %). Nejmenší počet získal Kraj Vysočina, který označilo pouze 12 respondentů (2,4 %).

Tab. 5 - Zařazení v krajích

Kraje	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Jihočeský kraj	17	3,4 %
Jihomoravský kraj	29	5,9 %
Karlovarský kraj	21	4,2 %
Kraj Vysočina	12	2,4 %
Královéhradecký kraj	16	3,2 %

Liberecký kraj	26	5,3 %
Moravskoslezský kraj	26	5,3 %
Olomoucký kraj	17	3,4 %
Pardubický kraj	14	2,8 %
Plzeňský kraj	23	4,6 %
Praha	146	29,5 %
Středočeský kraj	58	11,7 %
Ústecký kraj	74	14,9 %
Zlínský kraj	16	3,2 %
Celkem	495	100,0 %



Obr. 6 - Zařazení v krajích

Část dotazníku o **zařazení policistů** byla zaměřena na to, u jaké služby policisté slouží a jaké jsou jejich služební hodnosti. Do této části byli vpuštěni všichni respondenti.

Otázka č. 6 – U jaké služby Policie ČR sloužíte?

- Služba pořádkové policie
- Služba dopravní policie
- Služba cizinecké policie
- Služba SKPV
- Ostatní

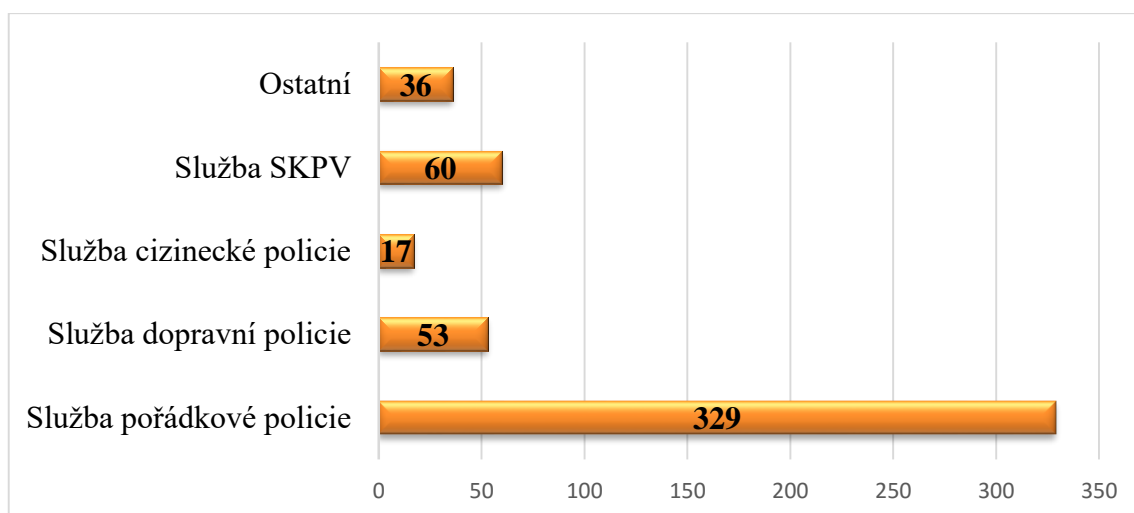
Z uvedeného průzkumu vyplývá, že největší počet respondentů 329 (66,5 %) zodpovědělo, že slouží u *Služby pořádkové policie*. Tato oddělení jsou páteří celé policie, jelikož zde pracuje nejvíce policistů, kteří se starají o veřejný pořádek, přijímají oznámení a řeší přestupky a trestné činy s horní sazbou do 5 let. Tito policisté bývají ve svém zaměstnání nejvíce motivovaní, jelikož z těchto oddělení si mohou podat žádost na zařazení k jinému organizačnímu článku policie. Je však nutné, aby policisté splňovali určitá kritéria při výběru na novou pracovní pozici, jako je např. hodnocení vedoucího, odsloužená léta nebo vysoká škola. Na druhém místě byla označována odpověď *Služba SKPV*, kterou označilo 60 respondentů (12,1 %).

Poslední možnou odpovědí byla odpověď *Ostatní*, kterou zvolilo 36 respondentů (7,3 %).

Tab. 6 - Zařazení policistů

Služba	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Služba pořádkové policie	329	66,5 %
Služba dopravní policie	53	10,7 %
Služba cizinecké policie	17	3,4 %
Služba SKPV	60	12,1 %
Ostatní	36	7,3 %
Celkem	495	100,0 %

(viz Obr. 7 na následující stránce)



Obr. 7 - Zařazení policistů

Otázka č. 7 – Jaká je Vaše služební hodnost?

- Asistent
- Vrchní asistent
- Inspektor
- Vrchní inspektor
- Ostatní

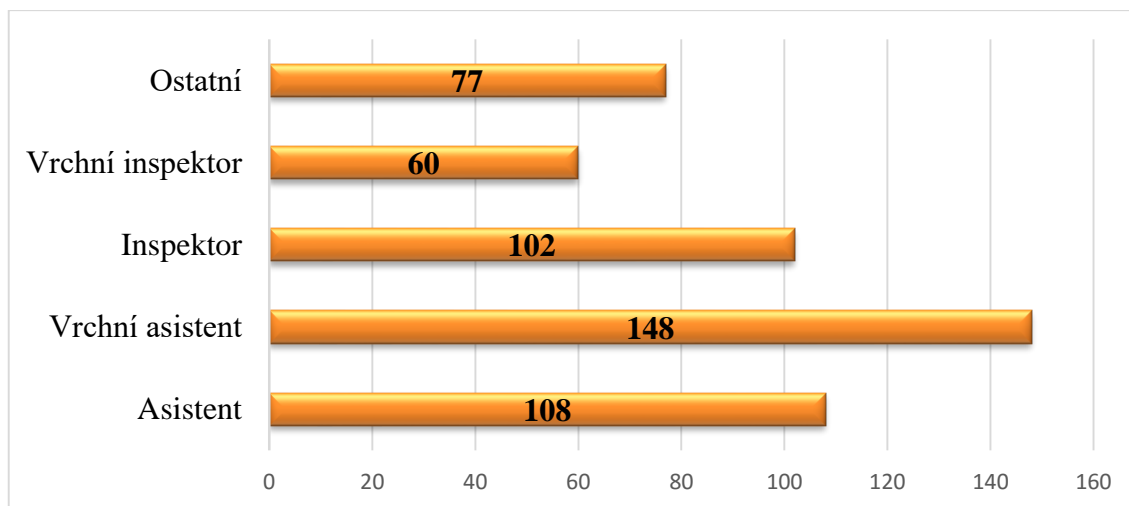
Nejpočetnější skupinou respondentů byli policisté ve služební hodnosti *Vrchní asistent* neboli nadstrážmistr. Tuto odpověď označilo 148 respondentů (29,9 %). Druhou odpovědí, kterou označilo 108 respondentů (21,8 %) byl *Asistent* neboli strážmistr. Policisté se služební hodností *Asistent* jsou stále na škole a teprve se připravují pro plnohodnotný vstup do výkonu služby.

Výběr možnosti *Ostatní* si zvolilo celkem 77 (15,6 %) respondentů, přičemž nejčastější odpovědí byl *Komisař*.

Tab. 7 – Služební hodnost

Služební hodnost	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Asistent	108	21,8 %
Vrchní asistent	148	29,9 %
Inspektor	102	20,6 %
Vrchní inspektor	60	12,1 %
Ostatní	77	15,6 %
Celkem	495	100,0 %

(viz Obr. 8 na následující stránce)



Obr. 8 – Služební hodnost

Část dotazníku o **motivačních a demotivačních faktorech** byla zaměřená na zjišťování aspektů, které policisty motivují a demotivují v jejich povolání. Byl zde také zjišťován důvod vstupu respondentů k Policii České republiky.

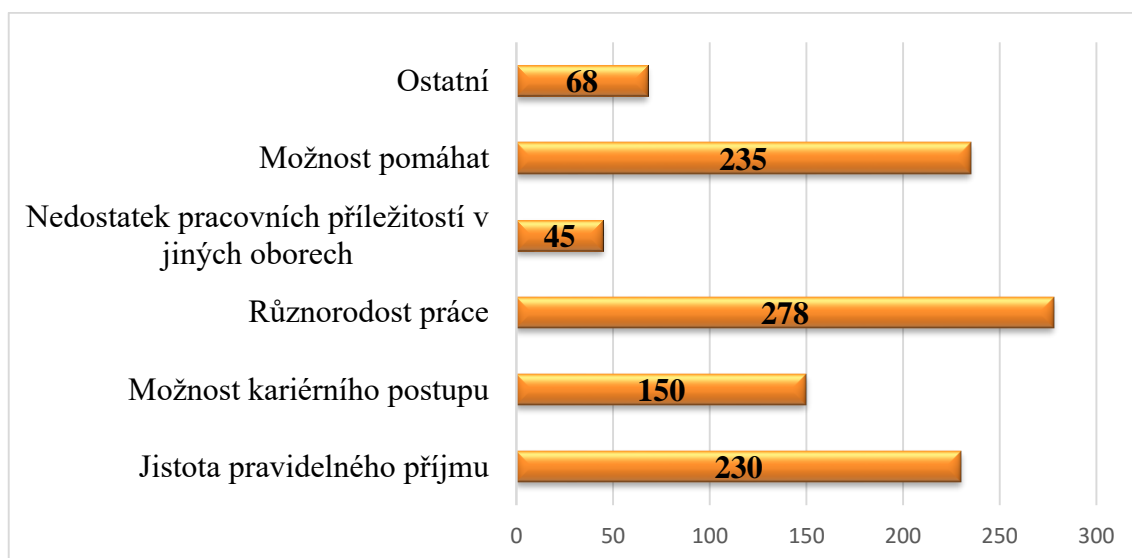
Otázka č. 8 – Jaký byl Váš důvod ke vstupu k Policii ČR?

- Jistota pravidelného příjmu
- Možnost kariérního postupu
- Různorodost práce
- Nedostatek pracovních příležitostí v jiných oborech
- Možnost pomáhat
- Ostatní

Otázka č. 8 se dotazovala na důvody vstupu k Policii České republiky. Zde měli respondenti možnost vybrat až tři možné odpovědi, přičemž nejčastější odpověď byla *Různorodost práce*, kterou označilo celkem 278 (56,2 %) ze všech dotázaných. Druhou nejčastěji označovanou odpovědí, celkem 235 (47,5 %) bylo *Možnost pomáhat*. Naopak nejmenší důvody pro vstup k policii byla možnost *Nedostatek pracovních příležitostí v jiných oborech*, kterou označilo pouze 45 (9,1 %) respondentů. Výsledky jsou uvedeny v Tab. 8 na následující stránce.

Tab. 8 – Důvody ke vstupu k PČR

Důvody ke vstupu k PČR	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Jistota pravidelného příjmu	230	22,9 %
Možnost kariérního postupu	150	14,9 %
Různorodost práce	278	27,6 %
Nedostatek pracovních příležitostí v jiných oborech	45	4,5 %
Možnost pomáhat	235	23,4 %
Ostatní	68	6,8 %
Celkem	1006	100,0 %



Obr. 9 - Důvody ke vstupu k PČR

Otázka č. 9 – Co Vás nejvíce motivuje k setrvání u Policie ČR?

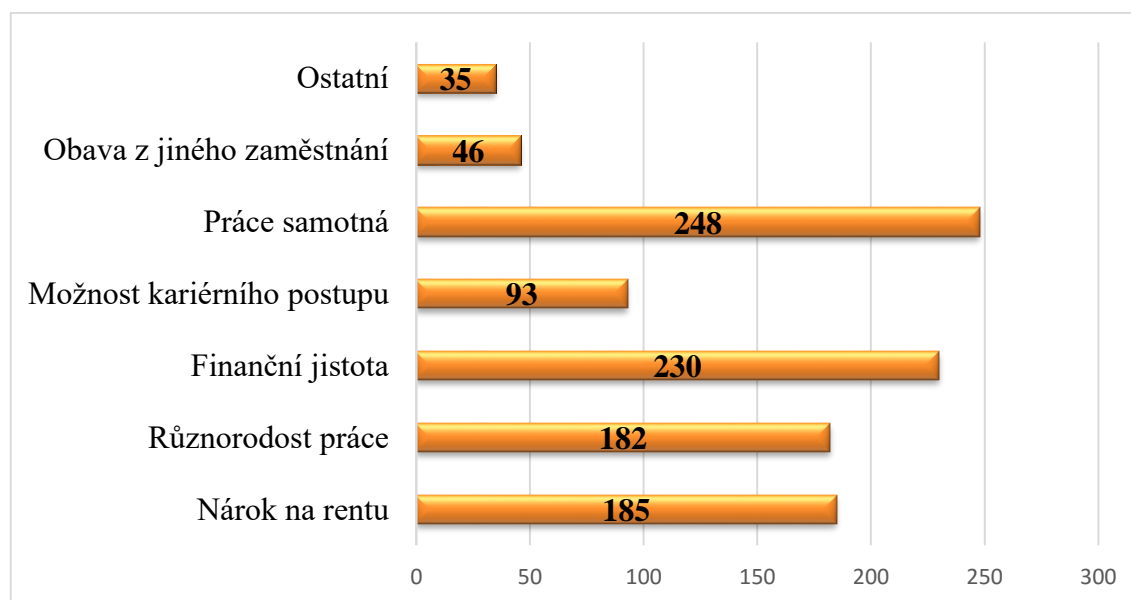
- Nárok na rentu
- Různorodost práce
- Finanční jistota
- Možnost kariérního postupu
- Práce samotná
- Obava z jiného zaměstnání
- Ostatní

Otázka č. 9 byla koncipována tak, aby nám zjistila motivační faktory, které nejvíce motivují policisty k tomu, aby dále zůstali u Policie České republiky. Respondenti měli možnost označit až tři odpovědi, přičemž nejčastější odpovědí byla *Práce samotná*, kterou označilo 248 respondentů (50,1 %). Druhou nejvíce označovanou odpovědí byla *Finanční jistota*, kterou označilo celkem 230 (46,5 %) respondentů.

Odpověď *Ostatní* označilo 35 respondentů (7,1 %).

Tab. 9 – Motivace k setrvání u PČR

Motivace k setrvání u PČR	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Nárok na rentu	185	18,2 %
Různorodost práce	182	17,9 %
Finanční jistota	230	22,6 %
Možnost kariérního postupu	93	9,1 %
Práce samotná	248	24,3 %
Obava z jiného zaměstnání	46	4,5 %
Ostatní	35	3,4 %
Celkem	1019	100,0 %



Obr. 10 - Motivace k setrvání u PČR

Otázka č. 10 – Co Vás demotivuje v práci u Policie ČR?

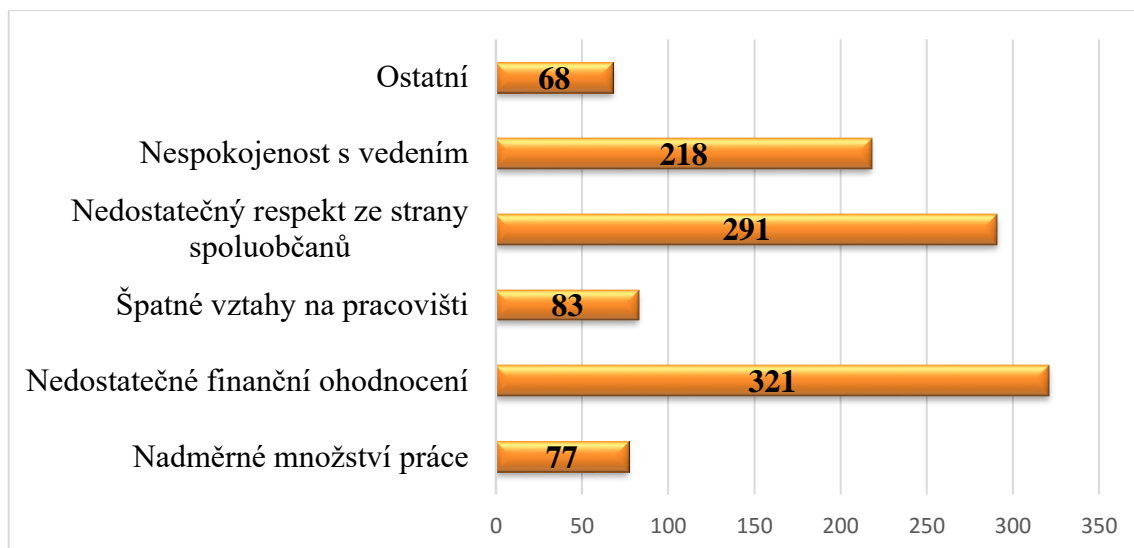
- Nadměrné množství práce
- Nedostatečné finanční ohodnocení
- Špatné vztahy na pracovišti
- Nedostatečný respekt ze strany občanů
- Nespokojenost s vedením
- Ostatní

Otázka č. 10 byla zaměřená na faktory, které policisty ve své práci nejvíce demotivují a mohli zde určit až tři odpovědi. Nejčastěji označovaná odpověď byla *Nedostatečné finanční ohodnocení*, které označilo 321 (64,8 %) respondentů. Druhou nejčastěji označovanou odpovědí byl *Nedostatečný respekt ze strany občanů*, který označilo celkem 291 (58,8 %) respondentů. Při práci u policie se policisté denně setkávají s nejrůznějšími lidmi, přičemž slabý respekt z jejich strany může spousty policistů demotivovat a přinutit je k tomu, aby dříve nebo později z řad policie odešli. Naopak *Nadměrné množství práce* označilo pouze 77 (15,6 %) respondentů.

Tab. 10 - Demotivační faktory

Demotivační faktory	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Nadměrné množství práce	77	7,3 %
Nedostatečné finanční ohodnocení	321	30,3 %
Špatné vztahy na pracovišti	83	7,8 %
Nedostatečný respekt ze strany občanů	291	27,5 %
Nespokojenost s vedením	218	20,6 %
Ostatní	68	6,4 %
Celkem	1058	100,0 %

(viz Obr. 11 na následující stránce)



Obr. 11 - Demotivační faktory

Otázka č. 11 - Jste dostatečně motivováni k lepším výkonům na Vašem pracovišti?

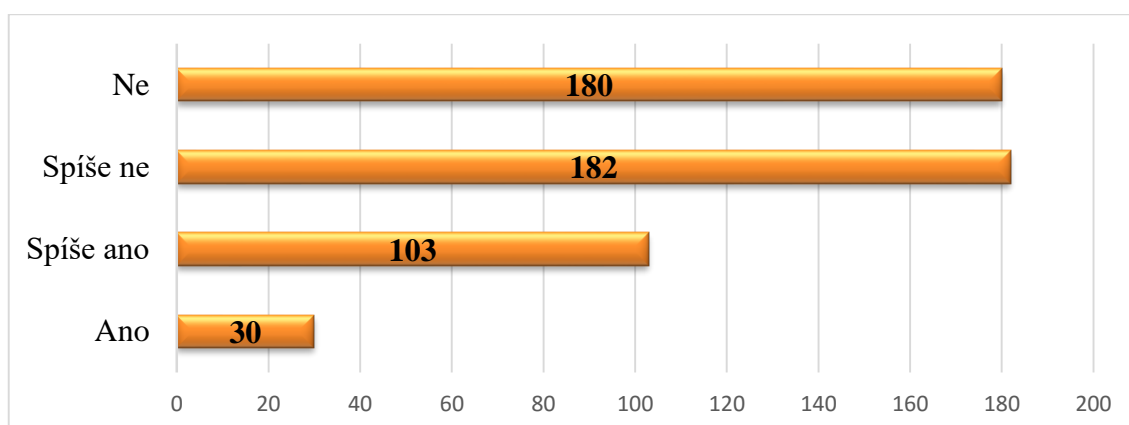
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 11 byla položena uzavřenou formou, kdy respondenti mohli označit pouze jednu odpověď. Nejčastější odpovědí byla odpověď *Spíše ne*, na kterou odpovědělo 182 (36,8 %) respondentů. Jen o dva respondenty méně, celkem 180 (36,4 %) označilo možnost *Ne*. Z této otázky je patrné, že naprostá většina respondentů, kteří odpovídali na námi vytvořený dotazník, nejsou dostatečně motivováni k lepším výkonům ve svém pracovišti. Nedostatečná motivace může být jedním z důvodů, proč by policisté ukončili služební poměr u policie. Naopak pouze 30 respondentů (6,1 %) v dotazníku uvedlo možnost *Ano*.

Tab. 11 – Dostatečné motivovanost

Dostatečná motivovanost	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Ano	30	6,1 %
Spíše ano	103	20,8 %
Spíše ne	182	36,8 %
Ne	180	36,4 %
Celkem	495	100,0 %

(viz Obr. 12 na následující stránce)



Obr. 12 – Dostatečná motivovanost

Otázka č. 12 – Co by Vás vedlo k větší pracovní motivaci u Policie ČR?

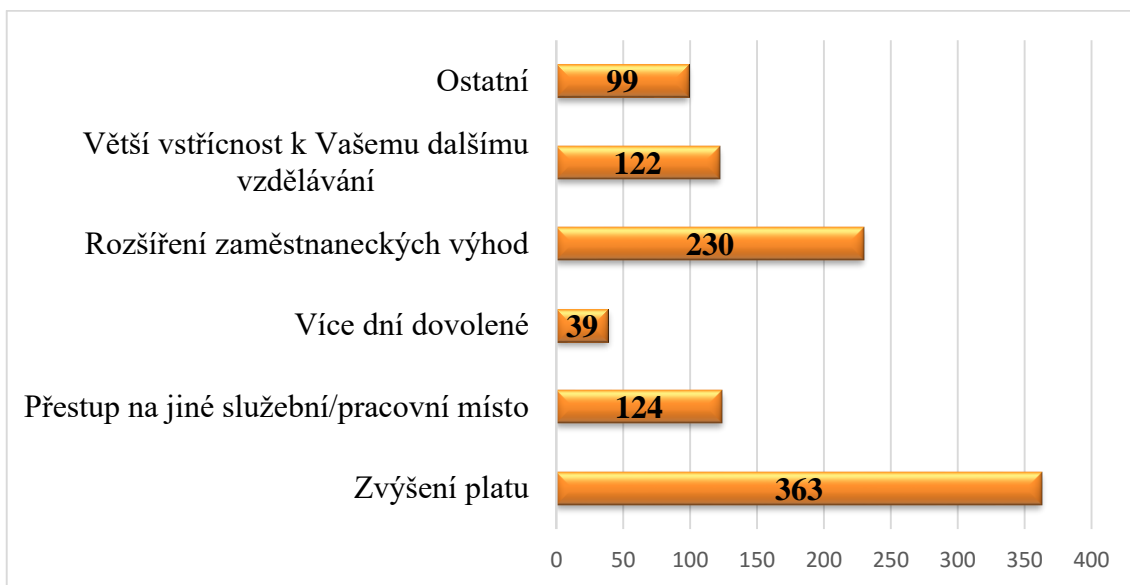
- Zvýšení platu
- Přestup na jiné služební/pracovní místo
- Více dní dovolené
- Rozšíření zaměstnaneckých výhod
- Větší vstřícnost k Vašemu dalšímu vzdělávání
- Ostatní

Otázkou č. 12 jsme zjišťovali, jaké aspekty by policisty motivovaly k větším pracovním výkonům. Zde měli respondenti možnost vybrat až tři odpovědi. Z dotazníku vyšlo najevo, že největším motivátorem by pro policisty bylo *Zvýšení platu*. Tuto odpověď zvolilo 363 (73,3 %) respondentů. Naopak nejmenším motivátorem by pro policisty bylo *Více dní dovolené*, kterou zvolilo jen 39 (7,9 %) dotázaných.

Tab. 12 – Větší pracovní motivace

Větší pracovní motivace	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Zvýšení platu	363	37,2 %
Přestup na jiné služební/pracovní místo	124	12,7 %
Více dní dovolené	39	4,0 %
Rozšíření zaměstnaneckých výhod	230	23,5 %

Větší vstřícnost k Vašemu dalšímu vzdělávání	122	12,5 %
Ostatní	99	10,1 %
Celkem	977	100,0 %



Obr. 13 - Větší pracovní motivace

V následující části o **spokojenost policistů** bylo zjišťováno, jestli jsou policisté spokojeni se svými dosavadními podmínkami u policie. Všichni respondenti měli na výběr ze čtyř možností a to *Ano*, *Spíše ano*, *Spíše ne* a *Ne*. Pokud respondenti odpověděli *Spíše ne* a *Ne*, byli vpuštěni do další části dotazníku, kde byli požádáni, aby vypsali, jaké změny by u policie zavedli. Pokud odpověděli *Ano* a *Spíše ano*, pokračovali na další otázky v dotazníku.

Otázka č. 13 – Jste spokojeni se svými dosavadními podmínkami u Policie ČR?

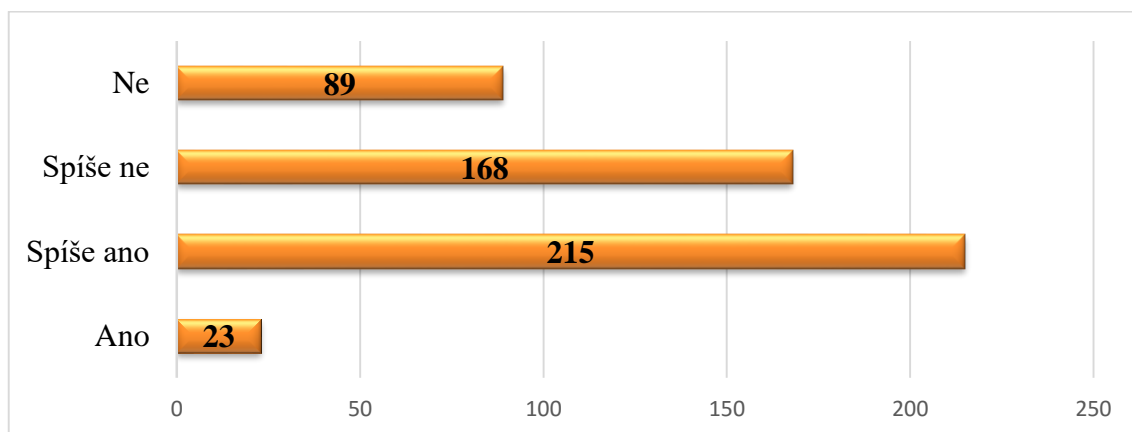
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 13 byla uzavřenou formou, kdy respondenti měli možnost označit pouze jednu odpověď. Z dotazníku je patrné, že policisté jsou spokojeni, jelikož možnost *Spíše*

ano označilo celkem 215 (43,4 %) respondentů. Naopak se svými podmínkami není spokojeno 89 respondentů, kteří označili možnost *Ne* (18 %).

Tab. 13 – Spokojenost s dosavadními podmínkami

Spokojenost s dosavadními podmínkami	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Ano	23	4,6 %
Spíše ano	215	43,4 %
Spíše ne	168	33,9 %
Ne	89	18,0 %
Celkem	495	100,0 %



Obr. 14 - Spokojenost s dosavadními podmínkami

Otázka č. 14 – Jaké změny byste uvítali?

Pokud respondenti odpověděli u otázky č. 13 *Spíše ne* a *ne*, byli vpuštěni do doplňkové části dotazníku, kde byli požádáni, aby vypsali, jaké změny by uvítali. Celkem bylo do této části vpuštěno 208 respondentů, kdy nejčastější odpovědi byly lepší vybavení a služební součástky, navýšení platu společně s placenými víkendy a svátky, navýšení pravomocí, méně papírování, navýšení pracovních benefitů a v neposlední řadě taktéž změnu vedoucích funkcionářů.

Otázka č. 15 - Považujete současné pracovní benefity za dostatečné?

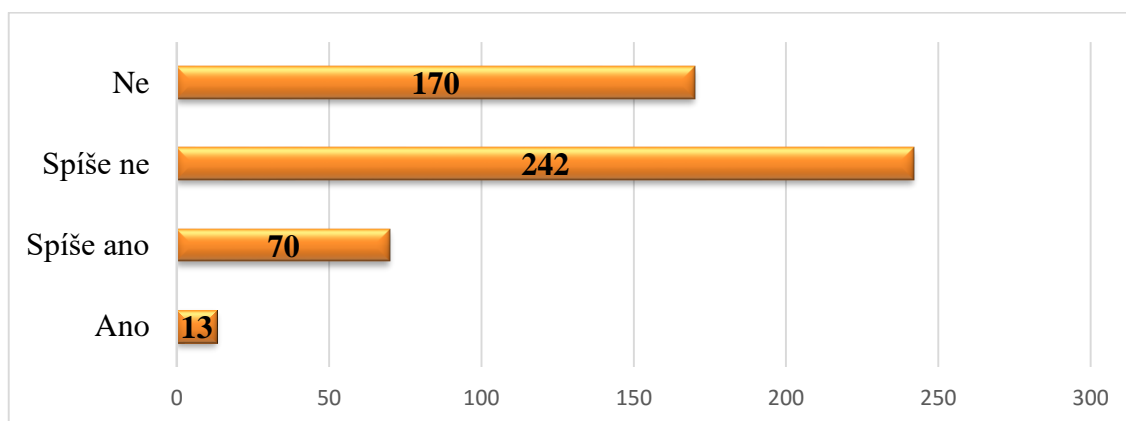
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Ne

Otázka č. 14 se respondentů dotazovala, zdali jsou policisté spokojení se svým dosavadním benefity které mají. Na tuto otázku mohli respondenti odpovědět pouze jednou možností, přičemž nejčastější odpověď byla *Spíše ne*, kterou zvolilo 229 (47,5 %) respondentů. Nejmenší podíl měla odpověď *Ano*, kterou zvolilo pouze 13 (2,7 %) dotázaných.

Tab. 14 – Dostatečné benefity

Dostatečné benefity	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Ano	13	2,6 %
Spíše ano	70	14,1 %
Spíše ne	242	48,9 %
Ne	170	34,3 %
Celkem	495	100,0 %



Obr. 15 – Dostatečné benefity

Poslední část dotazníku týkající se **důvodu k odchodu**, byla určena pro všechny respondenty a sloužila ke zjištění, zdali v současné době uvažují o odchodu ze služebního poměru policie.

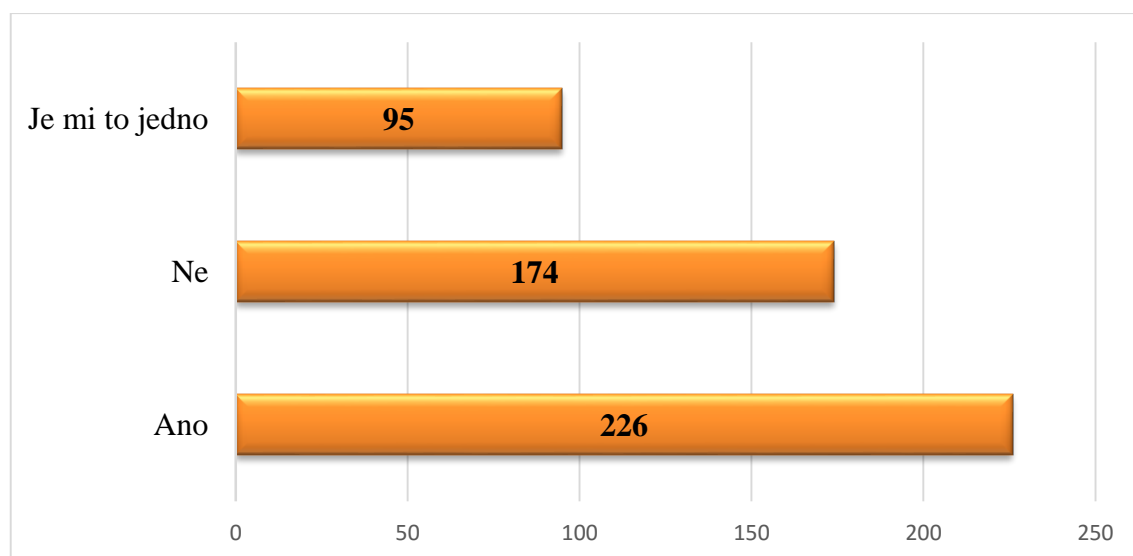
Otázka č. 16 - Je pro Vás výsluhová renta dostatečně motivující k setrvání u Policie ČR?

- Ano
- Ne
- Je mi to jedno

Otázka č. 15 zjišťovala, jestli výsluhová renta, která se uděluje policistovi, který slouží u policie 15 let a více, je dostatečně motivující k tomu, aby u policie setrval. Nejčastější odpovědí bylo *Ano*, kterou označilo 213 (44,2 %) respondentů. Odpověď *Ne* označilo 174 (36,1 %) respondentů.

Tab. 15 – Motivující výsluhová renta

Motivující výsluhová renta	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Ano	226	45,7 %
Ne	174	35,2 %
Je mi to jedno	95	19,2 %
Celkem	495	100,0 %



Obr. 16 – Motivující výsluhová renta

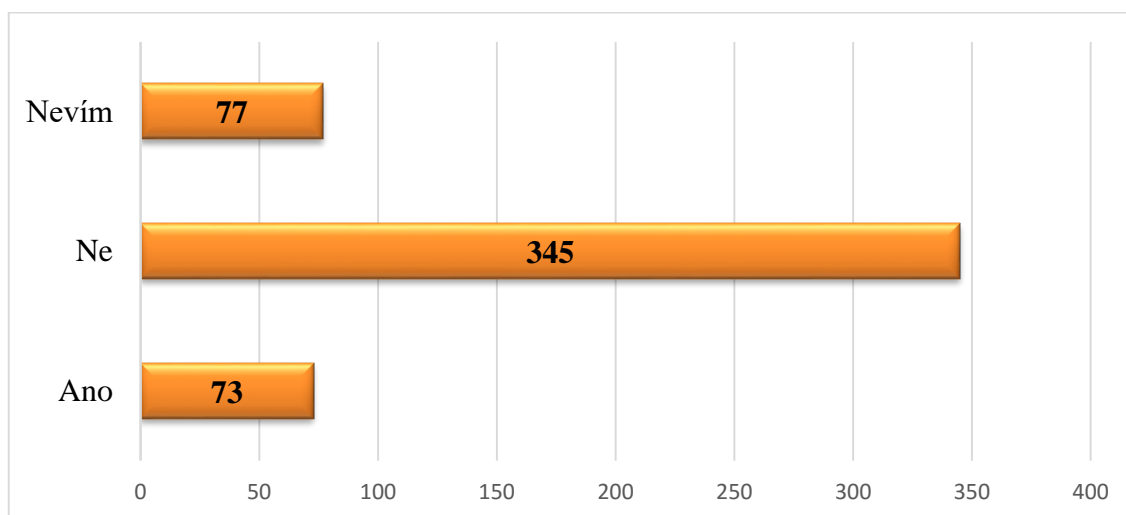
Otázka č. 17 - Uvažujete v současnosti o ukončení služebního poměru?

- Ano
- Ne
- Nevím

Otázka č. 12 byla sestavena pro zjištění, jestli v současné době respondenti uvažují o ukončení služebního poměru. Odpověď *Ano* označilo 73 (15,1 %) respondentů. Odpověď *Ne* naopak označilo 332 (68,9 %) dotázaných. Poslední možností bylo *Nevím*, kterou označilo 77 (16 %) respondentů.

Tab. 16 – Ukončení služebního poměru

Ukončení služebního poměru	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Ano	73	14,7 %
Ne	345	69,7 %
Nevím	77	15,6 %
Celkem	495	100,0 %



Obr. 17 – Ukončení služebního poměru

Otázka č. 18 – Co by Vás vedlo k ukončení služebního poměru u Policie ČR?

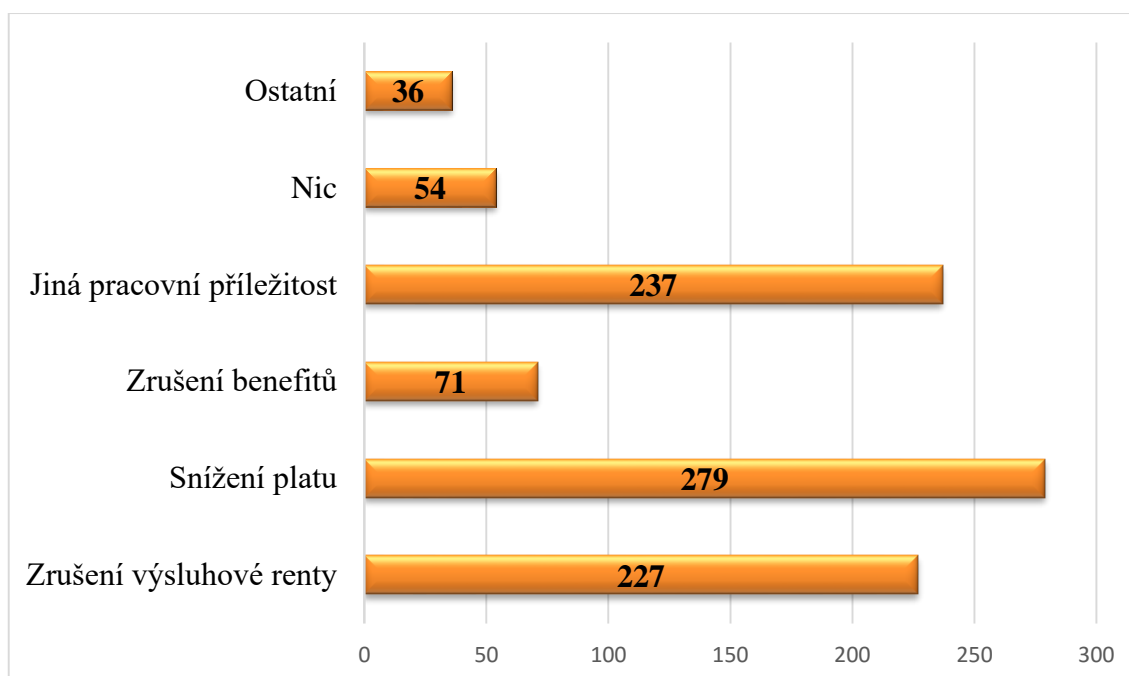
- Zrušení výsluhové renty
- Snížení mzdy
- Zrušení benefitů
- Jiná pracovní příležitost

- Nic
- Ostatní

Otázka č. 17. zjišťovala, co by respondenty vedlo k tomu, aby ukončili služební poměr u Policie České republiky. Zde respondenti mohli označit maximálně 3 odpovědi. Jednoznačně nejvíce odpovědí získalo *Snížení mzdy*, které označilo 279 (57,9 %) respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla *Jiná pracovní příležitost*, kterou uvedlo celkem 237 (49,2 %) respondentů. Odpověď *Ostatní* označilo 36 (7,5 %) dotázaných. Odpověď *Nic* označilo 54 (11,2 %) respondentů.

Tab. 17 – Důvody k ukončení služebního poměru

Důvody k ukončení služebního poměru	Počet odpovědí	Procentuální podíl
Zrušení výsluhové renty	227	25,1 %
Snížení platu	279	30,9 %
Zrušení benefitů	71	7,9 %
Jiná pracovní příležitost	237	26,2 %
Nic	54	6,0 %
Ostatní	36	4,0 %
Celkem	904	100,0 %



Obr. 18 – Důvody k ukončení služebního poměru

6.2 Vyhodnocení cílů práce

V bakalářské práci jsme si stanovili několik cílů práce. Prvním cílem bylo poskytnout ucelený náhled do problematiky motivace policistů. Za účelem dosažení tohoto cíle jsme popsali v teoretické části faktory, které ovlivňují motivaci a které mohou způsobit demotivaci. Dále jsme zde popsali i motivační faktory, které jsou důležité pro policisty během jejich výkonu služby.

Druhým cílem bylo vyhodnotit motivační faktory ovlivňující policisty v jejich práci. Ke splnění tohoto cíle jsme použili námi vypracovaný anonymní dotazník, kde respondenti odpovídali na otázky, které se týkaly motivačních faktorů, které ovlivňují policisty v jejich práci. Pro splnění našeho cíle jsme umožnili respondentům napsat vlastní odpovědi, které nám dopomohli ke zjištění našeho cíle.

Třetím cílem bylo zjistit, jaké změny by policisté uvítali a zdali uvažují o ukončení služebního poměru. K naplnění tohoto cíle jsme využili dotazník, kde měli respondenti možnost vypsát vlastní změny, které by uvítali. To nám dopomohlo ke splnění třetího cíle.

Poslední cíl se týkal námi stanovených hypotéz a jejich potvrzení nebo vyvrácení. Tyto hypotézy se nám podařilo ověřit pomocí odpovědí získaných od respondentů.

6.3 Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza 1:

Předpokládáme, že pro více jak 50 % respondentů je výsluhová renta dostatečně motivující k setrvání u PČR.

S touto hypotézou byla spojena otázka č. 16.

V této otázce jsme se ptali respondentů, zdali je výsluhová renta, která se uděluje po 15 letech služby, dostatečně motivující k tomu, aby u policie setrvali. Z výsledku vyplývá, že z celkového počtu 495 respondentů odpovědělo celkem 226 (45,7 %), že je pro ně výsluhová renta dostatečně motivující k setrvání u Policie České republiky.

Na základě námi získaných výsledků lze konstatovat, že hypotéza 1 se nám nepotvrdila.

Hypotéza 2:

Předpokládáme, že u více jak 50 % respondentů by navýšení platu zvedlo jejich pracovní motivaci.

S hypotézou 2 je spojena otázka č. 12.

Pomocí této otázky jsme zjišťovali, do jaké míry je navýšení platů potřebné pro zvýšení pracovní motivace policistů. Z výsledku je patrné, že 363 respondentů (73,3 %) z celkového počtu 495 odpovědělo, že navýšení platu by jim zvedlo jejich pracovní motivaci.

Na základě námi získaných výsledků lze konstatovat, že hypotéza 2 se nám potvrdila.

Hypotéza 3:

Předpokládáme, že méně jak 50 % respondentů demotivuje nedostatečný respekt ze strany občanů.

S hypotézou 3 byla spojena otázka č. 10.

Prostřednictvím otázky č. 10 jsme se respondentů ptali, jaké aspekty je nejvíce demotivují v jejich povolání. Z této otázky vyšlo najevo, že z celkového počtu 495 respondentů jich 291 (58,8 %) odpovědělo, že nejvíce demotivující na jejich povolání je nedostatečný respekt ze strany občanů.

Na základě námi získaných výsledků lze konstatovat, že hypotéza 3 se nám nepotvrdila.

7. Diskuze

Udržení motivace zaměstnanců nebývá mnohdy snadné. Je důležité, aby firmy a jejich vrcholoví manažeři přicházeli s novými nápady, jak své zaměstnance motivovat. Nejčastější motivací je bezesporu navýšení platu nebo jednorázová finanční odměna. Další možností, jak motivovat zaměstnance, je pomocí motivátorů. Tímto způsobem zaměstnavatel poděkuje zaměstnanci, mnohdy i před ostatními zaměstnanci, za jeho dobře odvedenou práci nebo za jeho nápady. Dalším motivátorem je nabídka na jiné pracovní místo, což s sebou velmi často přináší navýšení platu a mnohdy se takto povýšený zaměstnanec dostává do role vedoucího, který má pod sebou několik lidí. Tímto mu zaměstnavatel dává jasně najevo, že je s jeho prací spokojen a věří, že dokáže vést a motivovat i ostatní zaměstnance.

Cíle naší práce jsme zaměřili především na motivaci policistů ve výkonu služby. K dosažení a zjištění těchto cílů jsme vytvořili anonymní dotazník, který jsme pro rychlejší distribuci rozeslali přes internet, konkrétněji sociální síť Facebook. Zde jsme požádali na stránce Týdeník policie o jeho zveřejnění. Dotazník jsme vytvořili co možná nejlehčí formou, aby jeho otázky byly co možná nejsrozumitelnější a zároveň, aby jeho vyplnění nezabralo respondentům mnoho času. Celkem nám tedy odpovědělo 495 respondentů, přičemž u posledních čtyř otázek nám přišly odpovědi pouze od 482 respondentů.

V rámci dotazníku jsme zjišťovali informace ohledně motivace policistů a důvodů jejich vstupu k Policii České republiky. Velikou motivací pro nově nastupující policisty je skutečnost, že je zde, kromě jistoty pravidelného příjmu, po 15 letech služby nárok na výsluhovou rentu, kterou policista pobírá až do svého starobního důchodu. Jistotu pravidelného příjmu, jako jeden z hlavních důvodů ke vstupu k Policii České republiky, nám v dotazníku uvedlo 22,9 % dotázaných. K podobnému výsledku došel ve své práci i Kachlík (2013), kterému 45 % všech respondentů odpovědělo, že jistota pravidelného příjmu byl jedním z hlavních důvodů jejich vstupu k Policii České republiky. Tento fakt taktéž uvádí i Res (2014), který ve svém průzkumu zjistil, že jistota pravidelného finančního příjmu má pro policisty největší význam. Tuto skutečnost potvrdil i ve svém výzkumu, kde se respondentů dotazoval, který faktor momentálně motivuje policisty setrvat ve služebním poměru. Celkem 76 % respondentů označilo odpověď *Pravidelný*

příjem. Tato skutečnost je dána především tím, že všichni policisté i zaměstnanci policie mají jistotu, že jim bude výplata doručena na účet přesně ve stanovený den a nehrozí zde riziko, že by museli čekat i několik měsíců na výplatu, jako se to může stát u nestátních zaměstnavatelů.

Další otázku, kterou jsme respondentům položili, bylo, co by je vedlo k navýšení pracovní motivaci. Celkem 73,3 % respondentů nám označilo, že navýšení platu by je vedlo k větší pracovní motivaci. Mnoho respondentů nám v dotazníku taktéž vypsalo, že by uvítali navýšení jejich platů a že stávající výše platu je pro ně nedostačující. Ze všech výsledků průzkumů je ovšem patrné, že jistota pravidelného příjmu je pro policisty jedna z nejdůležitějších. Jedná se taktéž o jeden z největších motivátorů k tomu, aby policisté neodcházeli z řad Policie České republiky. Pro ještě větší motivaci policistů a zabránění jejich odchodu ze služebního poměru by jednoznačně prospělo i další navyšování platů. Pokud se situace ovšem obrátí a policistům bude plat snižován, povede to nepochybně k dalším odchodům zkušených policistů a zároveň se sníží i počet nově příchozích.

Jedním z benefitů, který Policie České republiky nabízí, je výsluhová renta. Do jaké míry jsou policisté touto rentou motivováni, jsme se taktéž snažili zjistit v našem dotazníku. Respondentů jsme se ptali, zdali je pro ně výsluhová renta dostatečně motivující k setrvání u Policie České republiky. Na tuto otázku nám odpovědělo 45,7 %, že je pro ně výsluhová renta dostatečně motivující k setrvání ve služebním poměru. Tuto skutečnost potvrzuje i Kachlík (2013), který zjistil, že pro 52 % respondentů je výsluhová renta nejvýznamnější pro pracovní motivaci. Podobný výsledek ve své práci zjistil i Res (2014), který se taktéž ptal na nejvýznamnější služební benefit.

Policisté se ve své práci takřka každodenně setkávají a komunikují s lidmi, řeší nepředvídatelné situace a neméně často i málo podstatné věci. I z těchto důvodů se u policistů může po nějakém čase projevit něco, co je demotivuje v jejich práci a kvůli čemu mohou začít uvažovat i nad ukončením služebního poměru. Nejvíce demotivující je pro policisty nedostatečné finanční ohodnocení. Tuto skutečnost nám uvedlo 64,8 % dotázaných. Další skutečnost, která nás zajímala a která je spjatá s hypotézou č. 3, bylo, zdali nedostatečný respekt ze strany občanů může být pro policisty demotivující. Zde jsme zjistili, že pro 58,8 % dotázaných je slabý respekt demotivující. Kachlík (2013) ve své práci taktéž uvádí, že pro 52 % policistů je slabá autorita demotivující.

V dotazníku jsme dále zjišťovali, jestli policisté uvažují o ukončení služebního poměru a jaká věc by je vedla k tomu, aby opravdu skončili. Z dotazníku vyšlo najevo, že 69,7 % dotázaných neuvažuje v současné době o ukončení služby. Ještě vyššího výsledku dosáhl ve své práci Res (2014), kterému uvedlo 85 % dotázaných, že neuvažují o ukončení služebního poměru. Z tohoto výzkumu plyne, že i když jsou policisté ve většině případů nespokojeni s výší jejich platů, tak neuvažují o ukončení služebního poměru. Dále jsme se respondentů ptali, jaký důvod by je přinutil odejít. Nejčastější důvod k odchodu bylo snížení platu, což uvedlo 57,9 % dotázaných. Druhou nejčastěji uváděnou odpovědí byla jiná pracovní příležitost a třetí odpovědí bylo zrušení výsluhové renty. Podobných výsledků ve své práci dosáhl i Kachlík (2013), který uvádí, že 37 % dotázaných by ukončilo služební poměr, pokud by se zrušila výsluhová renta. Trochu odlišné výsledky získal Res (2014). Ten ve svém průzkumu zjistil, že na odpověď *Ano* i *Ne* odpovědělo stejné množství respondentů. 38 % dotázaných poté uvedlo, že neví, zdali by ukončili služební poměr.

Z výše uvedeného je patrné, že platové podmínky a výsluhová renta hraje důležitou roli ohledně motivace policistů. Je dost pravděpodobné, že pokud by se opět prodloužil časový horizont udělení výsluhové renty, velké množství policistů by ztratilo motivaci

u Policie České republiky zůstat a začali by hledat jiné pracovní místo. Stejnou motivací je pro policisty i výše platů, která ovlivňuje jejich pracovní morálku. Pokud by došlo k navýšení platů, mohlo by to změnit úvahy některých policistů o tom, zdali mají skončit či nikoliv. Pokud ovšem dojde ke dlouhodobé stagnaci platů nebo dokonce k jejich snížení, může to být to poslední, co je utvrdí v jejich rozhodnutí ze služebního poměru odejít.

8. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo především zjištění podmětů a faktorů, které ovlivňují služební motivaci policistů a dále zjištění, jestli policisté kvůli špatným podmínkám hodlají opustit bezpečnostní sbor.

V teoretické části byly charakterizovány pojmy motivace a jejich využití pro motivaci zaměstnanců. V této části jsme také popsali, čemu je potřeba se vyhnout, aby zaměstnanci neztráceli svoji pracovní motivaci a nedocházelo u nich k demotivaci, jelikož čím slabší motivace je, tím horších výsledků zaměstnanci dosahují. Pokud by se nezačalo usilovněji pracovat na zvýšení pracovní motivace zaměstnanců, mohlo by to vést až ke kolapsu firmy.

V praktické části jsme pomocí anonymního dotazníku zjišťovali spokojenost policistů s jejich dosavadními podmínkami a pro naše cíle práce jsme se jich ptali na jejich motivaci a faktory, které je v jejich práci ovlivňují.

Na základě vyhodnocení dat z dotazníku můžeme konstatovat, že naprostá většina dotázaných nehodlá v nejbližší době ukončit svůj služební poměr a to především z důvodu pravidelného příjmu a vidiny výsluhové renty, která je policistovi připsána po 15 letech jeho služby. Z dotazníku nám ovšem taktéž vyplynulo, že většina dotázaných by služební poměr ukončila, pokud by došlo ke snížení platu anebo zrušení výsluhové renty. Dále jsme ve své práci hodnotili faktory, které by policistům navýšily jejich motivaci. Opět jsme dospěli k tomu, že největší motivací by pro policisty bylo navýšení platů, popřípadě jak nám mnozí v dotazníku taktéž uvedli, i znovuzavedení placených přesčasů, víkendů, svátků, apod. Znepokojující ovšem je, že velká část policistů je nespokojena s nedostatečným respektem ze strany občanů, což způsobuje jejich demotivaci v práci.

Na závěr můžeme konstatovat, že finanční stránka je u Policie České republiky velice důležitá a její pravidelné navyšování jen upevní policisty v přesvědčení, aby zůstali a neodcházeli za jinou práci.

9. Seznam použité literatury

VOKUŠ, Jiří. *Policie České republiky*, 1. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2010. ISBN 978-80-254-6099-3.

FORSYTH, Patrick, z angl. orig. přel. Jitka NOVOTNÁ. *Jak motivovat svůj tým*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*, Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-86898-73-3 .

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*, 3. vydání. Praha: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

ČÁP, Jan a Jiří MAREŠ. *Psychologie pro učitele*. 2. vydání. Portál. s.r.o., 2001. ISBN 80-7178-463-X.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vydání. Praha: Academia - nakladatelství Akad, 2004. ISBN 80-200-1086-6.

HARTLOVÁ, Helena a Pavel HARTL. *Psychologický slovník*. 1. vydání. Praha: Portál, 2000. ISBN 807178303X.

ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. 1. vydání. Praha: Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6.

MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. 1. vydání. Překlad Hana Antonínová. Praha: Portál, 2014. Klasici (Portál). ISBN 978-80-262-0618-7.

HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972. Knižnice psychologické literatury.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vydání. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. Management a podnikání. ISBN 80-85603-05-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

TRUNEČEK, Jan. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-201-9.

NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. rozšířené vydání. V Akademii vyd. 1., (1. vydání. v nakl. Vodnář, 1995, pod názvem Lexikon psychologie). Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-5620-2.

KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy vztahu policistů ke službě*. 1. vydání. Praha: Police history, 2003. ISBN 80-86477-13-4.

PILAŘOVÁ, Irena. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-102-X.

HÁJEK, Martin. *Základní pojmy motivace* [online]. In: 2012 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>.

SLOVÁK, Robert. *Pravá motivace* [online]. In: 2015 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.robertslovak.cz/prava-motivace-kde-ji-vzit-jak-si-ji-udrzet-plus-3-priklady-z-praxe-motivace-zamestnancu-motivace-k-hubnuti-motivace-k-uceni/#axzz3yjGnhJwr>.

ŠMAHAJ, Jan. *Základní principy motivace* [online]. In: 2011 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://pfyziolfup.upol.cz/castwiki/?p=1356>.

MANAGEMENTMANIA. *Motivace, motivování a motivační teorie*. [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>.

URBAN, Jan. *Pohled z druhé strany než motivační: Jak bránit demotivaci zaměstnanců?* [online]. In: 2013 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-60373100-pohled-z-druhe-strany-nez-motivacni-jak-branit-demotivaci-zamestnancu>.

Úplné znění zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky: Úplné znění zákona č. 200/1990 Sb., o přestupcích. 6. vydání. Praha: Armex, 2012. Edice kapesních zákonů. ISBN 978-80-87451-16-8.

TOMEK, Petr. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů: s komentářem k...* Olomouc: ANAG, 2007-. Právo (ANAG).

Vyhláška Ministerstva vnitra č. 393/2006 Sb., o zdravotní způsobilosti, v platném znění. In: *Sbírka zákonů, Česká republika.* 2006.

POLICIE. Policie České republiky – KŘP Plzeňského kraje. *Povolání policista* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/sprava-zapadoceskeho-kraje-volna-mista-povolani-policista.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d>.

POLICIE. *Posouzení fyzické způsobilosti uchazeče* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/posouzeni-fyzicke-zpusobilosti-uchazece.aspx>.

POLICEJNÍ PSYCHOTESTY PSYCHOWEB. *Policejní psychotesty: Psychologické testy k policii.* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.policejni-psychotesty.psychoweb.cz>.

ČESKOBUDĚJOVICKÝ DENÍK. *Nejtěžší byl běh, hodnotili test k přijetí do řad policie.* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://ceskobudejovicky.denik.cz/zlociny-a-soudy/nejtezsi-byl-beh-hodnotili-test-o-prijeti-do-rad-policie-20140228.html>.

KTIMI-PLZEŇ. *Tetovaný polda? U nás ne!* [online]. 2014 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.krimi-plzen.cz/a/tetovany-polda-u-nas-ne>.

ČESKÁ TELEVIZE. *Zásahová jednotka z Brna obsluhuje tři kraje. Premiér to chce změnit.* [online]. 2015 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/1507930-zasahova-jednotka-z-brna-obsluhuje-tri-kraje-premier-chce-zmenit>.

RES, David. *Profesní motivace policistů Policie České republiky*. Brno, 2014. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

KACHLÍK, Lubomír. *Motivace policisty ke službě v přímém výkonu*. Brno, 2013. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

10. Seznam obrázků

Obr. 1 – Hierarchie potřeb podle Maslowa

Obr. 2 – Pohlaví

Obr. 3 – Věková kategorie

Obr. 4 – Dosažené vzdělání

Obr. 5 – Délka služebního poměru

Obr. 6 – Zařazení v krajích

Obr. 7 – Zařazení policistů

Obr. 8 – Služební hodnost

Obr. 9 – Důvody ke vstupu k PČR

Obr. 10 – Motivace k setrvání u PČR

Obr. 11 – Demotivační faktory

Obr. 12 – Dostatečná motivovanost

Obr. 13 – Větší pracovní motivace

Obr. 14 – Spokojenost s dosavadními podmínkami

Obr. 15 – Dostatečné benefity

Obr. 16 – Motivující výsluhová renta

Obr. 17 – Ukončení služebního poměru

Obr. 18 – Důvody k ukončení služebního poměru

11. Seznam tabulek

Tab. 1 – Pohlaví

Tab. 2 – Věková kategorie

Tab. 3 – Dosažené vzdělání

Tab. 4 – Délka služebního poměru

Tab. 5 – Zařazení v krajích

Tab. 6 – Zařazení policistů

Tab. 7 – Služební hodnost

Tab. 8 – Důvody ke vstupu k PČR

Tab. 9 – Motivace k setrvání u PČR

Tab. 10 – Demotivační faktory

Tab. 11 – Dostatečná motivovanost

Tab. 12 – Větší pracovní motivace

Tab. 13 – Spokojenost s dosavadními podmínkami

Tab. 14 – Dosavadní benefity

Tab. 15 – Motivující výsluhová renta

Tab. 16 – Ukončení služebního poměru

Tab. 17 – Důvody k ukončení služebního poměru

12. Seznam příloh

Příloha 1 - Hierarchie potřeb podle Maslowa



Obr. 1 Hierarchie potřeb podle Maslowa (Slovák, 2015).

Příloha 2 – Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku, který bude podkladem pro mou bakalářskou práci na téma Motivace příslušníků Policie České republiky k výkonu služby. Dotazník je naprosto anonymní.

Předem děkuji za spolupráci,

Martin Steklý

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- Do 20 let
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- Nad 40 let

3. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské
- Ostatní:.....

4. Jak dlouho jste ve služebním poměru?

- Do 3 let
- 3 - 10 let
- 11 - 20 let
- Nad 20 let

5. V jakém kraji sloužíte?

- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kraj
- Kraj Vysočina
- Královéhradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj

- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Praha
- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Zlínský kraj

6. U jaké služby Policie ČR sloužíte?

- Služba pořádkové policie
- Služba dopravní policie
- Služba cizinecké policie
- Služba SKPV
- Ostatní:.....

7. Jaká je Vaše služební hodnost?

- Asistent
- Vrchní asistent
- Inspektor
- Vrchní inspektor
- Ostatní:.....

8. Jaký byl Váš důvod ke vstupu k Policii ČR? (max. 3 odpovědi)

- Jistota pravidelného příjmu
- Možnost kariérního postupu
- Různorodost práce
- Nedostatek pracovních příležitostí v jiných oborech
- Možnost pomáhat
- Ostatní:.....

9. Co Vás nejvíce motivuje k setrvání u Policie ČR? (max. 3 odpovědi)

- Nárok na rentu
- Různorodost práce

- Finanční jistota
- Možnost kariérního postupu
- Práce samotná
- Obava z jiného zaměstnání
- Ostatní:.....

10. Co Vás demotivuje v práci u Policie ČR? (max. 3 odpovědi)

- Nadměrné množství práce
- Nedostatečné finanční ohodnocení
- Špatné vztahy na pracovišti
- Nedostatečný respekt ze strany občanů
- Nespokojenost s vedením
- Ostatní:.....

11. Jste dostatečně motivováni k lepším výkonům na Vašem pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Co by Vás vedlo k větší pracovní motivaci u Policie ČR? (max. 3 odpovědi)

- Zvýšení platu
- Přestup na jiné služební/pracovní místo
- Více dní dovolené
- Rozšíření zaměstnaneckých výhod
- Větší vstřícnost k Vašemu dalšímu vzdělávání
- Ostatní:.....

13. Jste spokojeni se svými dosavadními podmínkami u Policie ČR?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Ne

14. Jaké změny byste uvítali?

15. Považujete současné pracovní benefity za dostatečné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Je pro Vás výsluhová renta dostatečně motivující k setrvání u Policie ČR?

- Ano
- Ne
- Je mi to jedno

17. Uvažujete v současnosti o ukončení služebního poměru?

- Ano
- Ne
- Nevím

18. Co by Vás vedlo k ukončení služebního poměru u Policie ČR? (max. 3 odpovědi)

- Zrušení výsluhové renty
- Snížení mzdy
- Zrušení benefitů
- Jiná pracovní příležitost
- Nic
- Ostatní:.....