

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivování zaměstnanců v organizaci

The motivation of employees at an organization

Miroslav Dörfler

Cheb 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miroslav DÖRFLER**
Osobní číslo: **K09B0103K**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika**
Název tématu: **Motivování zaměstnanců v organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Analyzujte problematiku motivování zaměstnanců u vybraného podniku.
3. Navrhněte opatření k překonání slabých stránek zjištěných ve SWOT analýze.
4. Zpracujte vlastní návrh motivačního programu pro vybraný podnik.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- **BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol.** *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- **KOUBEK, J.** *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0602-4
- **MAYEROVÁ, M.** *Personální management*. Plzeň : ZČU, 1998. ISBN 80-7082-394-1

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 4. května 2012



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Chebu dne 30. listopadu 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivování zaměstnanců v organizaci“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne 19.dubna 2012

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za trpělivost, připomínky, metodické vedení a jiné cenné rady. Taktéž bych chtěl poděkovat policistům a strážníkům městské policie za pomoc při získání potřebných informací a podkladů.

Obsah

ÚVOD	8
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1.1 Základní pojmy	10
1.1.1 Motivace	10
1.1.2 Motiv	10
1.1.3 Stimul	11
1.2 Zdroje motivace	11
1.2.1 Potřeba.....	11
1.2.2 Návyky	11
1.2.3 Zájmy	12
1.2.4 Hodnoty	12
1.2.5 Ideály	12
1.3 Dynamika motivace	12
1.4 Motivační profil	14
1.5 Motivace pracovního jednání	15
1.6 Teorie motivace pracovního jednání.....	15
1.6.1 Dvoufaktorová motivace	15
1.6.2 Teorie kompetence	15
1.6.3 Teorie expektance	16
1.6.4 Teorie spravedlnosti (rovnováhy)	16
1.6.5 Teorie X a Y	16
1.7 Motivace a výkonnost	17
1.8 Stimulace	18
1.8.1 Hmotná odměna	18
1.8.2 Odměňování podle výkonu	19
1.8.3 Odměňování podle schopností.....	19
1.8.4 Odměňování podle znalostí a dovedností.....	20
1.8.5 Odměňování podle přínosu	20
1.8.6 Odměňování za očekávané výsledky práce	21
1.8.7 Obsah práce	21
1.8.8 Neformální hodnocení.....	22
1.8.9 Atmosféra pracovní skupiny	23
1.8.10 Pracovní podmínky a režim práce.....	23
1.8.11 Identifikace s prací, profesí a organizací.....	23
1.8.12 Externí stimulační faktory	24
1.9 Motivační program organizace	24
1.9.1 Charakteristika motivačního programu	24
1.9.2 Tvorba motivačního programu	24

2 PRAKTICKÁ ČÁST	26
2.1 Základní informace o organizaci	26
2.1.1 Představení organizace – Policie České republiky ÚO Sokolov	26
2.1.2 Představení organizace – Městská policie Sokolov	27
2.2 Analyzování problematiky motivování u vybrané organizace	29
2.2.1 Městská policie Sokolov	29
I. SWOT Analýza	29
II. Současné stimulační prostředky	36
2.2.2 Policie ČR	39
I. SWOT Analýza	39
II. Současné stimulační prostředky	46
2.3 Dotazníkové šetření	52
2.3.1 Městská policie	52
2.3.2 Policie ČR	58
2.4 Návrh motivačního programu	66
2.5 Finanční analýza	71
3 ZÁVĚR	74
4 SEZNAM TABULEK	76
5 SEZNAM LITERATURY	77
6 SEZNAM PŘÍLOH	78

ÚVOD

Tato bakalářská práce pojednává o motivaci zaměstnanců ve dvou rozdílných a přesto sobě navzájem velice blízkých organizacích. Pojednává o tom, jak tato motivace v praxi sledovaných organizací vypadá, jaké má nedostatky a naopak přednosti. Pojednává také o tom, jak by motivace v těchto organizacích dle autora měla být uplatňována. Hodnocenými organizacemi jsou Policie ČR, územní odbor Sokolov a Městská policie Sokolov.

Bakalářská práce se dělí na dvě hlavní části. První část je část teoretická, která vysvětluje mimo jiné pojmy týkající se problematiky motivace, jednotlivé motivační teorie, zdroje motivace, zabývá se motivačním profilem, stimulací zaměstnanců a tvorbou motivačního programu organizace. Druhou částí je část praktická, která se zabývá skutečnou podobou motivace ve dvou výše zmíněných organizacích. Obě organizace jsou zde stručně představeny. Následuje kapitola, která se věnuje analýze současné situace. Na základě této analýzy je vyhotoven soubor opatření vedoucích k odstranění slabých stránek. Výsledkem této práce je především návrh vlastního motivačního programu a finanční analýza jeho proveditelnosti.

Autor si toto téma zvolil proto, že se jedná o téma jeho osobně blízké. Téma, které se aktuálně dotýká života celé naší společnosti. Autor sám pracuje u Policie ČR a vnímá stále rostoucí negativismus a nespokojenost zaměstnanců v této organizaci. Za vznikem této situace stojí především všudypřítomná finanční krize, která měla za následek dramatické snižování platů v této organizaci a nepřilíš optimistické vyhlídky do budoucna. Mzda je jedním z klíčových faktorů motivace lidí v organizaci. Mzda je velice důležitá pro zajištění kvalitní úrovně života jednotlivce, je nutná k uspokojení základních potřeb. Stabilní a přiměřeně rostoucí mzda zajišťuje zaměstnancům sociální jistoty, které jsou také velice důležitým prvkem motivace. Oslabení tohoto motivačního faktoru má za následek odliv kvalitních pracovních sil, často do příbuzných organizací jako je právě městská policie. Celá práce směřuje k vytvoření návrhu motivačního programu pro Policii ČR, územní odbor Sokolov za pomoci porovnání s Městskou policií Sokolov a následnou aplikací silných stránek městské policie do návrhu motivačního

programu a odstranění slabých stránek sledované organizace. Cílem práce je nalézt nové perspektivy v oblasti motivace, které zabrání dalšímu odlivu zaměstnanců a naopak tuto organizaci učiní zajímavou a atraktivní pro případné zájemce o toto zaměstnání. Aby bylo možné tento cíl uskutečnit, je nutné nejprve splnit určité dílčí cíle. Těmi je především zodpovězení otázek, proč lidé z organizace odcházejí, jaké nové motivační nástroje a jakým způsobem je lze v organizaci použít, co je na motivaci v organizaci pozitivního a co je třeba udržet a posílit. To vše by ztratilo význam bez analýzy možností jak toto realizovat a to především z hlediska finančního. Nástrojem, jak vymezeného cíle dosáhnout je sestavení motivačního programu organizace.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Základní pojmy

1.1.1 Motivace

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují.

Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“ [2, s. 362]

1.1.2 Motiv

Motiv představuje vnitřní psychickou sílu, která je příčinou či důvodem určitého chování nebo jednání člověka. Cílem motivu je dosáhnout psychického stavu nasycení. [2]

„V psychice člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně celý soubor motivů. Ty mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, shodnou, ale i rozdílnou intenzitu, odlišnou perzistenci“ [2, s. 364] (perzistence = schopnost jedince překonávat překážky bránící v jeho motivované činnosti). „Obecně platí, že motivy orientované stejným, resp. podobným směrem se vzájemně posilují (jakoby sčítají), a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých (krajních) podmínek dokonce znemožňovat.“ [2, s. 364]

Motivy ovlivňuje konkrétní situace, ve které se člověk nachází a to jak danou situaci vnímá. Samozřejmě také specifické prožívání každého člověka. [2]

1.1.3 Stimul

„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“[2, s. 364]

Stimulace tedy na rozdíl od motivace představuje působení na psychiku člověka zvnějšku. Prostředkem tohoto působení je tzv. stimul. Je to jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. [2]

1.2 Zdroje motivace

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.“[2, s. 365]

1.2.1 Potřeba

Jako potřebu označujeme člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, co je pro daného jedince důležité. Cílem každého člověka je tento pocit nedostatku odstranit.

Potřeby mohou být biologické, ty souvisí s funkcí lidského těla jako organismu. Bývají často označovány jako primární. Jako potřeby sekundární označujeme ty potřeby, které jsou spjaty s člověkem jako s tvorem sociálním společenským a kulturním. Bývají proto také označovány jako potřeby sociální. [2]

1.2.2 Návyky

„Jako „návyk“ označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.“ [2, s. 367] Pokud se tedy člověk ocitne v situaci, s níž má spojeny určité činnosti, probouzejí se u něho tendence chovat se v této situaci stejně, jako se zachoval v podobné situaci již dříve. [2]

1.2.3 Zájmy

„Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Zájem tedy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu.“ [2, s. 368]

1.2.4 Hodnoty

Skutečnosti, které člověk během svého života pozná, určitým způsobem hodnotí. Přisuzuje jim určitou hodnotu a důležitost. Hodnoty tedy neukazují objektivní význam věcí a jevů, ale přisuzují těmto věcem a jevům určitý subjektivní smysl. [2]

„Je velmi pravděpodobné, že člověk bude více motivován k těm činnostem, které povedou ke skutečnostem podle jeho hodnotové hierarchie důležitějším, tj. ke skutečnostem, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu, a naopak bude se vyhýbat skutečnostem, jímž připisuje hodnoty negativní, resp. bude relativně lhostejný ke skutečnostem bez výraznějšího pozitivního či negativního hodnocení.“ [2, s. 369]

1.2.5 Ideály

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ [2, s. 370]

1.3 Dynamika motivace

„V kontextu motivace či realizace motivovaného chování se mohou vyskytnout okolnosti, které uskutečnění motivované činnosti brání nebo ji vůbec neumožňují.“ [2, s. 370]

Mezi tyto okolnosti patří i frustrace, která se projevuje zmařením či znemožněním realizace motivované činnosti. Frustrace má za následek vnitřní psychický stav, který se projevuje prožitkem nezdaru, neúspěchu, nelibosti, nespokojení, zklamání, ale také rozčilení, vzteku a agresivity. Člověk na frustraci určitým způsobem reaguje. Mezi nejčastější reakce patří agrese, regrese a stereotypie. Cílem agresivního jednání může

být přímo příčina, o které se člověk domnívá, že frustraci způsobuje, či náhradní objekt, který s prožívanou frustrací nemá nic společného. [2]

Regrese představuje návrat k vývojově nižším, dřívějším formám chování frustrovaného jedince. Tento návrat má jemu i ostatním ukázat, že „to prostě nemůže zvládnout, když je ještě tak malý“. [2, s. 371] „Stereotypie je někdy až chorobné ulpívání na určitých formách činnosti, které se neosvědčily, jsou však opakovaně produkovány bez zjevného efektu. Mnohdy tento typ reakce postupně přechází do lhostejnosti až apatie.“ [2, s. 371]

Frustrace se obvykle projevuje „pouze“ aktuálními nežádoucími změnami v psychice a činnosti člověka, aniž by měla zásadnější vliv na utváření, resp. přetváření jeho osobnosti. Oproti tomu deprivace má z hlediska vývoje osobnosti člověka zásadnější dopad a projevy.“ [2, s. 372] Deprivace vzniká, pokud daný jedinec nemá příležitost k uspokojení některé ze základních psychických potřeb v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu. [2]

Zvláštní formou frustrace je konflikt motivů. Konflikt motivů spočívá v střetnutí dvou či více vzájemně neslučitelných tendencí, které jsou provázené nepříjemnými emocemi. [2]

Rozlišujeme pět typů motivačních konfliktů:

1. apetence – apetence (přitahování – přitahování). Jedná se o konflikt nejméně frustrující, neboť spočívá v nemožnosti uspokojit oba motivy současně. Avšak jednou či druhou volbou dojde k uspokojení potřeby. Obě varianty jsou pro jedince užitečné a přinášejí mu určitý zisk. On se musí pouze rozhodnout pro jednu z nich. [2]
2. averze – averze (odpuzování – odpuzování). Tento konflikt je pro člověka nejobtížnější. [2] „Jeho podstatou je nezbytnost zvolit jednu ze stejně nepříjemných, nežádoucích alternativ. Při volbě kterékoliv z nich dochází k subjektivní ztrátě. [2, s. 373]

3. apetence – averze. „Je to vnitřní konflikt nikoliv volby mezi dvěma objekty, ale mezi protikladnými tendencemi spojenými s tímž motivačním objektem. Cíl má současně pozitivní i negativní motivační hodnotu. Podstatným znakem tohoto typu konfliktu je tzv. ambivalence, což je pojem vyjadřující právě prožitek protikladnosti tendencí – současné přitažlivosti i odpudivosti motivačního objektu. Jde o poměrně dosti častý typ motivačního konfliktu“ [2, s. 373]
4. Nechci, ale musím. Pro tento typ konfliktu je charakteristické, že motivační cíl má pro jedince negativní hodnotu, zvnějšku je mu však indukována hodnota pozitivní. [2]
5. Chci, ale nesmím. Jde o zrcadlové převrácení předchozího typu. [2]

1.4 Motivační profil

„Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka.“ [2, s. 377]

Existují lidé, kteří se snaží dosáhnout úspěchu, u jiných naopak převládá snaha vyhnout se neúspěchu. Někteří lidé považují situace, se kterými se setkávají, za možnost, jak dosáhnout úspěchu. Jiní v nich naopak vidí ohrožení, kterému je potřeba se vyhnout. Jeden či druhý typ výše zmíněné tendence je pro konkrétního jedince rysem osobnostně příznačným, tj. více či méně dominujícím a relativně stálým. [2]

„Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti od nejútlejšího věku.“ [2, s. 378] Poznání konkrétního motivačního profilu člověka umožňuje hlubší porozumění danému jedinci a jeho efektivní stimulování. [2] „Konkrétní podoba motivačního profilu představuje současně jakési vnitřní omezení: do jisté míry člověka svazuje, tj. snižuje počet stupňů volnosti v jeho jednání, vytváří vnitřní neviditelné hranice, jejichž překročení může někdy být dosti obtížné.“ [2, s. 378]

1.5 Motivace pracovního jednání

„Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou.“ [2, s. 383]

„Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci.“ [2, s. 383]

1.6 Teorie motivace pracovního jednání

1.6.1 Dvoufaktorová motivace

Bývá také označována jako motivačně hygienická teorie. Autorem je americký psycholog Frederick Herzberg a jeho spolupracovníci. Tato teorie tvrdí, že na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů. [2]

První skupinou jsou faktory vnější (hygienické). Příznivé vnější faktory vedou pouze k tomu, že pracovník nepocítuje pracovní nespokojenost. Na motivaci k práci nemají výraznější vliv. Druhou skupinou jsou faktory vnitřní. Pokud jsou tyto faktory v nepříznivém stavu, není pracovník spokojen a nemůže být tudíž ani motivován. Pracovní spokojenost tedy nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka. Přitom platí, že alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. [2]

1.6.2 Teorie kompetence

Autorem teorie kompetence je R. W. White. [2] „U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost (kompetentnost), resp. potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí.“ [2, s. 387]

Praktické vyústění teorie kompetence by mělo směřovat k tomu, aby se manažer vždy snažil pověřovat své pracovníky úkoly přiměřeně náročnými“ [2, s. 387]

1.6.3 Teorie expektance

Tvůrcem této teorie je V. H. Vroom. Teorie je postavená na myšlence, že lidé o skutečnostech, s nimiž se setkávají, uvažují, hodnotí je, učí se z nich, vytvářejí si současně určité představy o budoucím možném i o tom, co by se mělo stát, mají určitá očekávání. Tato teorie se uplatňuje při výkladu pracovního jednání a motivů, které k němu vedou. [2]

1.6.4 Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

„Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnání. Člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (jak ve smyslu intenzity pracovního vypětí, tak ve smyslu náročnosti práce na schopnosti, odpovědnost apod.) s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům“. [2, s. 388] „V případě, že pracovník nabude dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, resp. že není rovnováha v interindividuálním srovnání, dostavuje se zpravidla tendence (motivace tuto nerovnovážnost (nespravedlnost) odstranit.“ [2, s. 388]

1.6.5 Teorie X a Y

Autorem je D. McGregor. V této teorii se střetávají dva typy představ – typ X a typ Y. Typ X vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit, za dobrý výkon je třeba ho finančně odměnit. Typ Y předpokládá, že práce je pro člověka něčím stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek [2]. „Stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat, často přetrvávající přístupy k pracovníkům, odpovídající spíše představě typu X. „[2, s. 389]

1.7 Motivace a výkonnost

Kromě motivace ovlivňují celkovou výkonnost i další faktory, jako jsou schopnosti, vědomosti, dovednosti a další různé vnější podmínky. [2]

„Pro pracovní proces je totiž nezbytné dosahování dlouhodobého výkonu v průběhu celého pracovního procesu a nikoliv jen v koncentrované podobě a časově ohraničené situaci, jak tomu bývá např. ve sportu nebo při zkouškách.“ [2, s. 390] „Je přitom známo, že v situacích nezbytnosti dosáhnout krátkodobého vysokého výkonu se hladina motivace často zvyšuje na úroveň vyšší než optimální.“ [2, s. 391] Často zde může docházet k přemotivovanosti, která má za následek znemožnění dosažení daného cíle či výkonu. [2]

U pracovníků, kteří mají předpoklady pro výkon dané činnosti výrazně lepší než ostatní, může docházet ke ztrátě motivace (k tomu, aby se vyrovnali, těm „méně nadaným“ jim stačí menší úsilí). Tomuto lze zabránit vhodně stanovenými normami pracovního výkonu, výběrem pracovníků s přiměřenými kvalifikačními předpoklady a průběžnou stimulací jejich motivace. [2] „Stimulování pracovní motivace je nejdůležitější oblastí práce s lidmi“. [2, s. 391]

Nespokojenost s vnějšími podmínkami může působit demotivačně. Pokud pracovník necítí ze strany zaměstnavatele zájem, může to u něho vyvolat pocit, že na jejich práci nezáleží a není náležitě oceněna.[2] „Spokojenost s vnějšími podmínkami tak bývá odrazem situace, že tyto podmínky jsou v pořádku. To obvykle lidé chápou jako samozřejmost. Nijak zvlášť je to tudíž k práci nemotivuje.“ [2, s. 392] „Pracovní podmínky pak mají na spokojenost pracovníků a do určité míry i na jejich motivaci větší vliv tam, kde je práce svým charakterem a obsahem jednoznačně neuspokojuje.“ [2, s. 393]

Mezi základní podmínky práce patří možnost pracovního postupu, mzda, kvalita a činnost manažera, vlastnosti a jednání spolupracovníků, v organizaci uplatňovaný styl organizace práce a řízení, fyzické podmínky práce a péče o pracovníky. [2]

1.8 Stimulace

Pokud chceme efektivně používat stimulační prostředky, musíme nejprve důkladně poznat relativně stálou motivační strukturu člověka. [2] „Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, nemotivační struktuře člověka, tj. na určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.“ [2, s. 400] Mezi základní stimulační prostředky patří hmotná odměna, obsah práce, neformální hodnocení, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací, profesí a podnikem a ostatní vnější stimulační faktory. [2]

1.8.1 Hmotná odměna

„Bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních zdrojů důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny.“ [2, s. 401] Kromě peněžní podoby může mít i jiné formy, např. služební automobil, slevy, zaměstnanecké akcie. Aby byl účinek odměny co největší, je nutné dodržovat celou řadu pravidel. Stimulační účinnost odměny zvyšuje přímý vztah hmotné odměny k výkonu, odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem. Pracovník by měl mít jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Pracovník by vždy měl vědět, za co přesně odměnu dostal. Musí být předem určena pravidla, jak je možné odměny dosáhnout. [2] „Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových lidských vztahů na pracovišti.“ [2, s. 401]

„Výplatní páska je první a nejnápadnější odměna, kterou můžete nabídnout.“ [1, s. 94] „Obecně řečeno, když ukážete, že své lidi umíte ocenit přiměřeným platem, tak vám budou vděční.“ [1, s. 94] Při určování mezd je velice důležitá spravedlnost. Mezi odměny patří i smluvní platby za práci v neatraktivním čase, platby za přesčasy, platby za směnný provoz atd. Ve firmách, kde se tyto platby snažili odstranit, protože tak byli pracovníci nuceni pracovat přesčas, se setkali s velikým odporem. [1]

Pro organizaci není rozhodující pouze samotný výkon daného pracovníka, ale také to, co do organizace přináší a co vkládá do své práce. Odměna může být závislá na výkonu, schopnostech či na kombinaci obojího. [3]

1.8.2 Odměňování podle výkonu

„Při odměňování podle výkonu jsou zvýšení mzdy/platu (zvýšení základní sazby) nebo bonusu (jednorázová odměna) závislé na hodnocení pracovního výkonu pracovníka.“ [3, s. 163] Mezi typické rysy odměňování patří mzdová struktura navržená tak, aby ji bylo možné v rámci určitého mzdového rozpětí zvyšovat, růst mzdy a výkonu a zpomalující se zvyšování, které je postaveno na myšlence, že růst mezd by měl být větší v průběhu počátečního období vykonávání dané práce pracovníkem, neboť v tomto období dochází k nejintenzivnějšímu učení. [3] Nástrojem pro určení zvýšení mzdy na základě hodnocení pracovního výkonu je tzv. mzdová matice, která ukazuje bodové hodnocení pracovníka a k němu náležící postavení pracovníka ve mzdovém rozpětí. Nevýhodou tohoto nástroje je to, že se jedná o mechanický přístup, který nebere v úvahu celkový profil pracovníka. [3]

1.8.3 Odměňování podle schopností

„Odměňování podle schopností umožňuje zvýšení mzdy nebo platu v závislosti na posouzení úrovně schopností, které pracovníci dosáhli. Odměňuje za jejich schopnost efektivně pracovat, nikoliv jen za jejich práci, za jejich výsledky. Zpravidla se jako východisko pro posouzení používají jednotlivé položky nebo kritéria předem vypracovaného profilu či systému schopností potřebných pro výkon jednotlivých pracovních míst nebo rolí v organizaci.“ [3, s. 166] Nevýhodou tohoto způsobu odměňování je obtížnost měření a posuzování úrovně schopností daného pracovníka. [3] Naopak výhodou tohoto systému odměňování je to, že není založen na dosažení konkrétního cíle, přesto lze tvrdit, že se týká soustavného dosahování cílů, které jsou předem stanovené. Při odměňování „se dívá dopředu“. Tento systém předpokládá, že lidé s určitými schopnostmi jsou schopni se dále rozvíjet – jít dopředu. Naopak odměňování podle výkonu „se dívá dozadu“ – odměňuje za to, co již proběhlo. [3] „Odměňování podle schopností je uplatnitelnější v případě vzdělaných pracovníků, pracovníků pracujících se znalostmi a informacemi, v případě tvůrčích a obecně duševních pracovníků. [3, s. 168]

1.8.4 Odměňování podle znalostí a dovedností

„Je metodou odměňování, ve které je zvýšení mzdy nebo platu vázáno na rozsah, druh a hloubku znalostí a dovedností, které pracovník získal a je schopen používat. Váže tedy odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací a orientuje se spíše na lidi než na práci.“ [3, s. 168] „Odměňování podle znalostí a dovedností však nepostihuje to, jak lidé své znalosti a dovednosti využívají.“ [3, s. 168] To je úkolem odměňování podle výsledků. Pro každé pracovní zařazení se vytvoří seznam základních znalostí a dovedností a tomuto odpovídá základní mzda. Tyto dovednosti a znalosti je možné rozšiřovat a každá nová schopnost je zvlášť odměňována. [3] Ukazuje se však, že tento způsob odměňování může vést k tomu, že pracovník umí kdeco (nebo získá na to doklad), ale nic pořádně.“ [3, s. 168] Výhodou je vyšší konkurenceschopnost pracovníků na trhu práce, zvýšení vzájemné zastupitelnosti pracovníků, usnadňuje následnictví ve funkcích, usnadňuje zavádění nové techniky a technologie a zvýšení flexibility pracovníků a jejich připravenosti na změny. [3] „Odměňování podle znalostí a dovedností je uplatnitelné zejména v organizacích, které se snaží rozšířit svou kvalifikační základnu a zvýšit míru všeoborové kvalifikace.“ [3, s. 170]

1.8.5 Odměňování podle přínosu

„Odměňování podle přínosu (také se používá termín příspěvní k plnění cílů týmu či organizace) respektuje, že pracovníci by měli být odměňováni jak za své výsledky (output), tak za své schopnosti, tedy kvalitu toho, co lze označit jako input. Odměňuje se tedy nejen to, čeho pracovníci dosáhli (výsledky), ale i to, jak toho dosáhli (schopnosti).“ [3, s. 170] Jedná se tedy o jakýsi smíšený model. [3] Při odměňování je pak nutné posoudit, jaký vliv měl pracovník na výkon týmu (organizace, útvaru), jaká úroveň schopností byla vnesena za účelem zvládnutí požadavků dané role a jak bylo příspěvní ke konečným výsledkům ovlivněno úrovní schopností. [3] „Odměňování za přínos je vhodné tam, kde je při rozhodování o odměnách potřebný vyvážený a všestranný přístup, kde se klade důraz nejen na výkon, ale i na schopnost výkonu, flexibilitu, víceoborovost, připravenost na změny, tedy na budoucnost, kde pracovníci jsou považováni za největší bohatství organizace.“ [3, s. 171]

1.8.6 Odměňování za očekávané výsledky práce

„Jedná se o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizace zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace vzhledem k tomu, že zná pracovní schopnosti a výkonnost pracovníka, oprávněně očekává, že pracovník úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku (určenou v podobě hodinové či měsíční mzdy) zahrnující již určitou výkonnostní složku.“ [3, s. 172] Na konci období se provede vyhodnocení dosažených výsledků, které může mít vliv na stanovení mzdy pro další období. Tento systém se používá především u dělníků a nižších a středních vedoucích pracovníků. [3]

1.8.7 Obsah práce

Obsah práce má na každého pracovníka jiný stimulační účinek. „Stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. I ti, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně. Mezi apely, které působí na obsah práce, patří např. apel na tvořivé myšlení, apel hrdosti na práci, apel seberozvoje, apel jistoty. [2]

„Vysoce motivovaní lidé jsou častými přispěvateli, přichází se spoustou nápadů a návrhů. Většina lidí přichází s příležitostnými příspěvky – a způsob, jakým se s jejich myšlenkami zachází, způsobuje velké rozdíly v motivaci.“ [1, s. 155] Je nutno dodržovat několik pravidel. Usnadnit přispívání, s příspěvky vždy zacházet s respektem a jednat rychle – neznamená to realizaci každého příspěvku, ale rychlou odezvu. Ignorace příspěvku vždy působí nemotivačně, pokud není možné daný příspěvek zrealizovat, je nutné pracovníkovi vysvětlit důvody proč tomu tak je. [1]

Kromě příspěvku je také velkým motivátorem možnost zrealizovat vlastní projekt. Projekt by se měl dát zrealizovat v krátkém čase, tak aby mu pracovníci nevěnovali přílišné množství času na úkor jejich prvotní činnosti. Projekt může být pracovníkovi zadán nebo jim může být dána možnost, aby s něčím konkrétním přišli sami. [1] „Měla by existovat možnost, že projekt společnosti přinese užitek, ale součástí přitažlivosti takových projektů je, že by mohly být spojeny s mnohem větším rizikem případného neúspěchu než tradiční činnosti.“

[1, s. 158]

„Pokud vytvoříte odpovídající portfolio činností, které vaši zaměstnanci skutečně chtějí vykonávat, zvýšíte pravděpodobnost, že se v práci budou bavit.“ [1, s. 167] Pokud se povede sestavit kombinaci činností, které pracovníci skutečně chtějí vykonávat, stane se toto jedním z největších motivátorů vůbec. [1]

1.8.8 Neformální hodnocení

Největší důraz je zde kladen na zpětnou vazbu. Manažer dává pracovníkovi informace o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. [2] „Zpětná vazba podněcuje k pokračování v dobré práci, popřípadě k podniknutí kroků potřebných ke zlepšení práce.“ [3, s. 115] „Zpětná vazba je neúčinnější, když je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím skončení.“ [2, s. 403] Velmi důležité je nepřehlížet nedostatky, ale podniknout kroky vedoucí k jejich odstranění. [2] „Způsob, jak upozornit na chyby a přitom člověka neodradit, je jedno z největších umění mezilidské komunikace.“ [2, s. 403] Zpětná vazba může být pracovníkovi poskytována jinou osobou (např. manažerem) nebo může být vložena do práce samotné, kdy pracovník získává informace přímo v průběhu své práce, bez zprostředkování jiné osoby. [3] Důležité je, aby zpětná vazba byla oboustranná a aby probíhala po celou dobu. [1] „Zpětná vazba může mít podobu příležitostné poznámky, důkladné, dlouhé diskuse nebo formální schůzky.“ [1, s. 121]

Ještě větší účinnost než snaha upozorňovat a odstranit nedostatky má pochvala. [1] „Typický předsudek tvrdí, že by bylo lepší přistihnout pracovníky při tom, jak to dělají špatně a spravit to, než přistihnout je, jak to dělají správně.“ [1, s. 135] Pochvala je více motivující než kritika. „Když lidi přistihnete ve chvíli, kdy práci budou dělat správně a dáte jim to najevo, budou si to pamatovat a příště se budou snažit ještě víc.“ [1, s. 135]

Mezi neformální hodnocení může patřit i individuální uznání. „Individuální uznání je něco, co může být uděleno bez předchozího upozornění. Jednoduchá poznámka se může na motivaci projevit až neskutečně. Dá se tomu stěží uvěřit, ale peníze navíc nemají takový motivační efekt jako upřímné uznání.“ [1, s. 95] Aby uznání

bylo opravdu účinné, je nezbytné, aby přišlo od osoby, které si pracovník váží a respektuje jí. [1]

1.8.9 Atmosféra pracovní skupiny

„V rámci pracovní skupiny si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Z výsledku porovnávání v dobré pracovní skupině tím člověk posílí své sebevědomí. Soutěživost mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů.“ [2, s. 404] Může však někdy v rámci organizace přerůst do soupeření a řevnivosti.“ [2] Manažer nemůže přímo nařídít, jak se má pracovní skupina chovat, ale může ji ovlivnit tím, jak na danou skupinu působí. Toto působení probíhá v rovině formální i neformální. Aby mohl na skupinu takto působit, je nezbytné nejprve vybudovat si se skupinou vztah důvěry. [2]

1.8.10 Pracovní podmínky a režim práce

Snaha podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci vede nejen ke zlepšení výkonu (snižuje se únava, zvyšuje pracovní pohoda), ale také zlepšuje vztah mezi organizací a zaměstnanci. Každý pracovník má jiný práh vnímavosti. Někteří postřehnou i nepatrnou změnu, někteří naopak pouze změnu velkou. Vždy však platí, že nezájem vedení organizace o pracovní podmínky působí nestimulačně, a to i v případě, kdy jsou hmotné odměny vysoké. [2]

1.8.11 Identifikace s prací, profesí a organizací

„Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života.“ [2, s. 404] „Identifikace s profesí vyjadřuje to, že člověk svou profesí považuje za součást své osobní charakteristiky.“ [2, s. 404] „Identifikace s organizací vyjadřuje ztotožnění pracovníka s ní. Je charakterizováno přijetím cílů organizace.“ [2, s. 405] „Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a organizací, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům“ [2, s. 406]

Většina lidí investuje do organizace především svůj volný čas a často nedobrovolně. [1] „Nezáleží na tom, jestli to dělali pro svou kariéru, ze strachu, nebo z nějakého jiného důvodu, Jejich investice do společnosti byla malá, přestože tam strávili spoustu času.“ [1, s. 46] Pokud je však člověk s prací plně identifikován,

investují do ní i kus sebe. „Pamatujte si, že investovat do společnosti svou vlastní osobu nemá nic společného s časem.“ [1, s. 46]

1.8.12 Externí stimulační faktory

Jedná se především o celkovou image organizace. Jaká bude image organizace, to je podmíněno jak faktory, které organizace nedokáže ovlivnit (např. makroekonomická a politická situace), tak faktory, které může organizace přímo ovlivnit. [2]

1.9 Motivační program organizace

1.9.1 Charakteristika motivačního programu

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování organizačních potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to v těch aspektech, které jsou z hlediska organizace aktuálně či trvale významné.“ [2, s. 411]

1.9.2 Tvorba motivačního programu

„Má-li být dosaženo základního cíle – efektivního fungování organizace, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor (analýza) zaměřený na identifikaci možných kritických míst v jejím fungování a činnosti.“ [2, s. 413] Mezi tato místa patří např. informace o systému hodnocení a odměňování, o systému personálního řízení, informace o podmínkách práce, informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních, resp. i individuálně specifických charakteristikách pracovníků organizace. [2]

Vlastní tvorba motivačního programu se skládá z několika základních kroků.

- Analýza motivační struktury pracovníků organizace. Zde hledáme kritická místa v oblasti motivace pracovního jednání zaměstnanců.

- Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu. Tento krok spočívá ve vymezení hlavních oblastí, kde chceme motivační program uplatnit.
- Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků. Tímto dostaneme soubor problémů a úkolů, které je potřeba v motivačním programu řešit.
- Vymezení stimulačních prostředků. Zhodnocení, jaké konkrétní prostředky máme k dispozici.
- Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování.
- Sestavení motivačního programu. Výsledný motivační program má formu organizačního dokumentu.
- Seznámení pracovníků s hotovým motivačním programem. [2]

Tvorbou motivačního programu práce nekončí. Je nutné kontrolovat výsledky uplatňování tohoto programu a zhodnotit nutnost případných úprav, neboť vnější i vnitřní podmínky v organizaci se neustále mění a je nutné motivační program tomuto přizpůsobovat. [2]

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Základní informace o organizaci

2.1.1 Představení organizace – Policie České republiky Územní odbor Sokolov

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.

Policie České republiky, Územní odbor Sokolov zabezpečuje a odpovídá za plnění úkolů uložených policii ve věcech vnitřního pořádku a bezpečnosti v rozsahu vymezeném ústavními zákony, zákony a ostatními obecně závaznými právními předpisy a to především zákonem č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. Odpovědnost je vymezena hranicemi bývalého okresu Sokolov, který je součástí Karlovarského kraje. Územní odbory tak zajišťují bezpečnost na území o rozloze 753,59 km². Územní odbor Sokolov sídlí na adrese Dobrovského 1935, 356 01 Sokolov. Organizační schéma je přílohou této práce (viz. Příloha A)

Počet policistů odboru vnější služby Sokolov

- vedení ÚO Sokolov 2 policisté
- obvodní oddělení Sokolov 67 policistů
- obvodní oddělení Chodov 27 policistů
- obvodní oddělení Kraslice 22 policistů
- obvodní oddělení Habartov 14 policistů
- obvodní oddělení Horní Slavkov 14 policistů
- obvodní oddělení Kynšperk nad Ohří 15 policistů
- obvodní oddělení Sokolov-venkov 20 policistů
- obvodní oddělení Locket 15 policistů
- obvodní oddělení Rotava 12 policistů
- Dopravní inspektorát 32 policistů
- **celkem 240 policistů**

Úkoly policie:

- Chrání bezpečnost osob a majetku,
- spolupůsobí při zajišťování veřejného pořádku, a byl-li porušen, činí opatření k jeho obnovení,
- odhaluje trestné činy, zjišťuje jejich pachatele, koná vyšetřování o trestných činech v trestním řízení,
- dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu a spolupůsobí při jeho řízení,
- odhaluje přestupky a některé z nich projednává,
- vyhlašuje celostátní pátrání,
- ve spolupráci s obcemi se podílí na zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku,
- ve vymezeném rozsahu zajišťuje ochranu státních hranic,
- plní úkoly státní správy,
- vede boj proti terorismu. [5]

2.1.2 Představení organizace – Městská policie Sokolov

Obecní policie je orgánem obce, který zřizuje a zrušuje obecní zastupitelstvo obecně závaznou vyhláškou. Působnost městské policie je ošetřena především zákonem č. 553/1991 Sb., o obecní policii, ve znění pozdějších předpisů. Obecní policie zabezpečuje místní záležitosti veřejného pořádku v rámci působnosti obce a plní další úkoly, pokud tak stanoví tento nebo zvláštní zákon.

Městská policie v Sokolově byla zřízena na základě obecně závažné vyhlášky č. 2/2003, která byla Zastupitelstvem města Sokolov přijata dne 20. března 2003. Účinnost nabyla dne 1. 4. 2003. Městská policie Sokolov sídlí v budově sokolovské radnice. Město Sokolov je rozděleno do 9 okrsků. Do každého okrsku je přidělen pracovník Městské policie Sokolov, Obvodního oddělení Policie ČR a Zastupitelstva města Sokolova. Tyto osoby mají osobní zodpovědnost za bezpečnostní situaci v přiděleném okrsku. Městská policie zajišťuje také odchyt a odvoz toulavých zvířat do útulku, případně do jiných specializovaných zařízení a podílí se na financování útulku pro

opuštěná zvířata na Vítkově. Organizační schéma městské policie je uvedeno v příloze (viz. Příloha B).

Úkoly

Úkoly městské policie jsou uvedeny v § 2 zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii:

- Přispívá k ochraně a bezpečnosti osob a majetku,
- dohlíží na dodržování pravidel občanského soužití,
- dohlíží na dodržování obecně závazných vyhlášek a nařízení obce,
- podílí se v rozsahu stanoveném tímto nebo zvláštním zákonem na dohledu na bezpečnost a plynulost provozu na pozemních komunikacích,
- podílí se na dodržování právních předpisů o ochraně veřejného pořádku a v rozsahu svých povinností a oprávnění stanovených tímto nebo zvláštním zákonem činí opatření k jeho obnovení,
- podílí se na prevenci kriminality v obci,
- provádí dohled nad dodržováním čistoty na veřejných prostranstvích v obci,
- odhaluje přestupky a jiné správní delikty, jejichž projednávání je v působnosti obce,
- poskytuje za účelem zpracování statistických údajů Ministerstvu vnitra na požádání údaje o obecní policii. [4]

Povinnosti strážníků

Strážníci jsou povinni dbát na to, aby jejich zásah do práv a svobod jiných osob nepřesáhl míru stanovenou zákonem a v případě zákroku poučit osoby o jejich právech. V pracovní době musí provést zákrok, je-li páčán trestný čin, přestupek či jiný správní delikt. Opatření musí provést i mimo pracovní dobu, zejména vyrozumět nejbližší útvar policie. Prokázat se průkazem obecní policie, případně ústním prohlášením. Každý je povinen uposlechnout výzvy zakročujícího strážníka. V případě důvodného podezření, že byl spáchán trestný čin, musí toto oznámit policii, v případě přestupku či jiného správního deliktu oznámit toto příslušnému úřadu. [4]

2.2 Analyzování problematiky motivování u vybrané organizace

2.2.1 Městská policie Sokolov

I. SWOT Analýza

Úkolem této analýzy je poskytnout komplexní pohled na současnou motivaci. Je potřeba odhalit především silné a slabé stránky motivace, ale také možnosti, které může organizace využít a naopak hrozby, před kterými se musí organizace co možná nejlépe chránit.

SILNÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none">• Financováno z rozpočtu města• Nezávislost na rozpočtových škrtech• Moderní vybavení• Naprostá samostatnost strážníka v okrsku• Participace na řízení organizace• Jednodušší organizační struktura• Jednoznačný systém odměňování• Vyhlášení strážníka roku• Autonomnost v personálním řízení	SLABÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none">• Profesní vzdělávání strážníků• Suplence státní policie• Nedostatečná komunikace s občany• Řešení pouze určitých druhů přestupků• Omezené možnosti plnění poslání• Absence finanční podpory (bezúročné půjčky)• Kratší dovolená v porovnání s PČR• Neexistují rehabilitační pobyty• Nejednotnost uniforem v ČR
PŘÍLEŽITOSTI <ul style="list-style-type: none">• Reforma policie a nasměrování policie „správným“ směrem - zmizí suplence státní policie• Akce bezpečné město - přiblížení se občanům	HROZBY <ul style="list-style-type: none">• Vznik dvou rovnocenných bezpečnostních sborů (městská policie a policie ČR) a narůstající kompetence městské policie• Finanční krize - omezení rozpočtu města• Možné negativní dopady hospodářské krize na personální obsazení MP

Silné stránky

Financováno z rozpočtu města

Činnost městské policie je financována z rozpočtu města Sokolova. Je zde větší pravděpodobnost správného a přehledného rozdělení finanční prostředků, především proto, že tyto prostředky jsou předem určeny přímo na konkrétní praktickou činnost strážníků a zajištění fungování celé organizace a nedochází tak k „několika stupňovému“ přerozdělování. To zároveň umožňuje poznat konkrétní potřeby a oblasti, do kterých je nutné finanční prostředky investovat. Z hlediska motivace je to spíše prostředek, jak se vyhnout demotivaci. Na lidi v organizaci může demotivačně působit to, že peníze vynaložené na činnost organizace jsou použity v oblastech zcela zbytečných a v oblastech, které pro lidi v organizacích nemají žádný přínos. Přehlednost brání demotivaci v tom, že lidé v organizaci vidí, že peníze jsou použity na chod organizace a nikde se „neztrácejí“.

Nezávislost na rozpočtových škrtech

Jak již bylo výše zmíněno, činnost městské policie je financována z rozpočtu města a nikoliv z rozpočtu státního. Proto úsporná opatření státního rozpočtu dopadají, na rozdíl od policie státní, na městskou policii až druhotně. Záleží na městě, kolik peněžních prostředků do činnosti policie investuje. Úsporná opatření nejsou proto tak razantní, jako u policie státní. Především nedochází k výraznému snížení platů, což je další velmi významný demotivační faktor.

Moderní vybavení

I odpovídající vybavení přispívá k motivaci. Dochází k ulehčení a zrychlení práce. Pracovníkům je tak dáváno najevo, že je vidět důležitost jejich práce, že se o ně nadřízený stará – že zná jejich potřeby. Prostřednictvím zajištění odpovídajícího vybavení dává nadřízený najevo svůj zájem. Je to i forma odměny.

Naprostá samostatnost strážníka v okrsku

Strážník městské policie nemá přesně dané, kde přesně má v okrsku být a co tam má dělat. Detailně vymezená náplň pracovní doby může působit demotivačně, především pro lidi, kteří jsou kreativní a samostatní. Naopak větší samostatnost dává

prostor pro rozvoj osobnosti každého strážníka. Pokud chce být strážník ve své práci úspěšný, je nutné, aby dobře znal „ten svůj“ okrsek a komunikoval s veřejností. Toho by nikdy nemohl při tak striktním vymezení pracovní náplně dosáhnout.

Participace na řízení organizace

Na rozdíl od policie státní mají příslušníci policie městské možnost více se podílet na řízení a celkovém fungování organizace. Důležitá věc, která toto umožňuje, je jednodušší organizační struktura a to především ve smyslu přímého kontaktu osob odpovědných za fungování celé organizace s podřízenými. Je zde také větší prostor pro ovlivnění fungování organizace z hlediska legislativního. To má možnost ovlivnit město coby zřizovatel městskými vyhláškami. Možnost podílet se na řízení organizace je z hlediska motivace velice důležitá. Je to prostor k seberealizaci, seberozvoji a je to důležitá forma zpětné vazby.

Jednodušší organizační struktura

Jednodušší organizační struktura je bezesporu velmi silnou stránkou. Jedná se především o přehlednost ať již v zadávání úkolů či ve fungování organizace jako celku. Důležité je zde i přímý kontakt nadřízených pracovníků s podřízenými. Tento kontakt není zprostředkován přes několik stupňů řízení a z různých „stran“. Důsledkem toho je eliminace výskytu komunikačních šumů a možnost nadřízených pracovníků působit motivačně na ostatní i jinou formou než finanční („odměna od stolu“) např. pochvalou či uznáním.

Jednoznačný systém odměňování

Pro správnou motivaci pracovníků je naprosto nezbytné, aby přesně věděli, za co danou odměnu dostanou, co je potřeba splnit pro její získání. Pravidla, jak tuto odměnu získat, musí platit bez rozdílu pro všechny pracovníky na shodné pozici. Pocit nespravedlnosti je bezesporu velmi demotivačním faktorem.

Vyhlášení strážníka roku

Na základě výsledků během roku je vyhlášen nejlepší strážník. Tyto výsledky se porovnávají prostřednictvím jednoznačně stanovených kritériích. Strážníci mají možnost během roku sledovat, jak daná kritéria plní, což je i určitá forma zpětné vazby,

která jim dává najevo, v kterých oblastech vynikají a naopak, v kterých by mělo dojít k určitému zlepšení. Jelikož jsou přesně dané metody, jak tyto kritéria aplikovat a konečnou výslednost hodnotit, odpadá tak možnost ovlivnění výsledků nadřízeným pracovníkem na základě osobních sympatií, což (již jenom ta možnost) by opět mohlo působit demotivačně.

Slabé stránky

Profesní vzdělávání strážníků

V současnosti v organizaci neexistuje žádný ucelený systém vzdělávání. Pracovníkům není umožněn profesionální rozvoj podporovaný organizací. Do budoucna se uvažuje pouze o jazykových kurzech. Přitom vzdělávání má přímý vliv na úroveň motivace. Nejen že opět dává najevo zájem, ale podporuje rozvoj osobnosti, zvyšuje úroveň znalostí a dovedností a tím i motivaci k práci. Těžko bude někdo motivován k výkonu činnosti, které nerozumí a které musí věnovat několika vícenásobné množství času, než kdyby měl možnost získat potřebné znalosti a dovednosti.

Suplence státní policie

Suplence státní policie je jeden z nejaktuálnějších problémů. Strážníci jsou často nuceni řešit situace, které by měla řešit pouze policie státní. Suplence státní policie je významný demotivační prvek, neboť strážníci tak nemají čas a dostatek prostoru pro „svojí práci“. Často také musí řešit situace, pro které nejsou připraveni. Nemají potřebné vzdělání, potřebné vybavení a zkušenosti.

Nedostatečná komunikace s občany

Pokud úroveň komunikace s občany není na dostatečné úrovni, nemohou strážníci dosáhnout na finanční odměny, neboť nemohou plnit podmínky pro jejich udělení. Komunikaci s občany může ovlivnit především strážník sám, ale musí k tomu mít určité prostředky a nástroje, jak toho dosáhnout. To již záleží na tom, jak organizace funguje. V současnosti je to stále slabá stránka organizace, existují zde však vyhlídky na její zlepšení především díky akci „bezpečné město“, která bude popsána dále.

Řešení pouze určitých druhů přestupků

Řešení pouze omezeného rozsahu přestupků může ubrat v očích veřejnosti na vážnosti městské policie. Mnoho lidí zastává názor, že jsou to „jen městkáči“. To na motivaci strážníků působí negativně. Pokud jsou strážníci v situaci, pro kterou nemají pravomoci a prostředky, aby ji mohli vyřešit (viz suplence státní policie), může u nich dojít k vzniku frustrace, neboť mohou být pro řešení dané situace motivováni, ale okolní podmínky jim nedovolí motivovanou činnost dovést do konce. Frustrace vyvolává pocit nezdaru, neúspěchu, zklamání či rozčilení a člověk na tyto pocity určitým způsobem reaguje. Onou reakcí může být agrese, regrese či stereotyp.

Omezené možnosti plnění poslání

Nedostatečné zabezpečení toulavých zvířat. Je to jeden z nejaktuálnějších problémů. Městská policie je nucena řešit tuto situaci a ztrácí tím tak čas, který by mohla věnovat činnostem potřebnějším. Zároveň to strážníky demotivuje, neboť se ocitají v situaci, kde řešení je v nedohlednu, ať se snaží sebevíc. To vede k pocitu „zbytečné“ práce.

Absence finanční podpory (bezúročné půjčky)

Finanční podpora je další možností jak může organizace dát najevo, že jí záleží na jejich pracovnících. To je může velice motivovat. Bezúročné půjčky na bydlení zároveň pomáhají řešit osobní problémy pracovníků a tím mohou ovlivňovat i jejich výkonnost (nemusí se těmito problémy tolik zabývat, jsou v lepší psychické pohodě).

Kratší dovolená

Městská policie, na rozdíl od policie státní, má nárok na dovolenou kratší o jeden týden. Toto je opět jeden z demotivačních faktorů, neboť se jedná o podobné organizace. Strážníci městské policie tak mohou mít pocit, že jsou „šizení“. Za podobnou práci dostanou „méně“ než policie státní.

Neexistují rehabilitační pobyty

Neexistence rehabilitačních pobytů je podobná situace jako v případě kratší dovolené. Stručně řečeno působí to nemotivačně. Navíc rehabilitační pobyty mohou

příznivě ovlivnit psychickou a fyzickou kondici pracovníků, proto by neměly být opomíjeny.

Nejednotnost uniforem v ČR

Nejednotnost uniforem ovlivňuje úroveň motivace spíše nepřímo, ale určitým způsobem se jí dotýká a dotýká se ji negativně. Pokud by na první pohled bylo z uniformy patrné, že se jedná o příslušníka městské policie, vedlo by to k větší důstojnosti strážníků v očích veřejnosti a zároveň by to podpořilo proces ztotožnění se s organizací na celorepublikové úrovni. Nedávné diskuze v médiích na toto téma působí rovněž na motivaci nepříznivě. Vždyť komu by se líbilo pracovat v organizaci, která je prezentována jako neschopná vyřešit něco tak „banálního“ jako je vzhled uniforem. Veřejnost si nespojí tuto problematiku se špatně napsanou pasáží v zákoně, ale s organizací, která se jmenuje městská policie. Bez ohledu na to, které město je jejím zřizovatelem.

Příležitosti

Reforma policie a nasměrování policie „správným“ směrem - zmizí suplece státní policie

Správně provedená reforma by měla velice příznivé účinky na fungování organizace a tím pádem i na motivaci pracovníků. Vyřešila by se tak jedna z nejzásadnějších slabých stránek. Reforma by byla nejen prospěšná pro obě organizace, ale také pro širokou veřejnost. Práce obou organizací by se zefektivnila.

Akce bezpečné město - přiblížení se občanům

„Hlavní filosofií projektu Bezpečné město je úzká spolupráce mezi městem Sokolov, Policií ČR a Městkou policií Sokolov při řešení bezpečnostních problémů na území města Sokolova ve snaze, aby se naši občané ve městě cítili bezpečně. Projekt byl nastartován již před několika lety, kdy byl Sokolov rozdělen na devět územních částí a do každé byl přidělen policista, strážník a zastupitel města Sokolova, kteří mají odpovědnost za bezpečnostní situaci v přidělené části. V současné době byl projekt rozšířen o internetový portál, který slouží občanům města, aby mohli své poznatky,

připomínky, stížnosti a návrhy v oblasti bezpečnosti v klidu sdělit "svému" policistovi, strážníkovi nebo zastupiteli prostřednictvím portálu Bezpečné město.“ [6]

Akce bezpečné město je možnost, jak zlepšit komunikaci s občany a tím zároveň získat kvalitní a rychlé informace o dění ve městě.

Personální rozšíření

V roce 2012 uvažuje město o přijetí nového strážníka. Tím by se snížila pracovní vytíženost současných pracovníků, vedlo by to ke zvýšení bezpečnosti a zároveň by to zlepšilo atmosféru v organizaci, neboť by tak lidé v organizaci získali větší pocit jistoty v době finanční krize – „pokud má město peníze na nového strážníka, tak snad nebude tak zle“.

Hrozby

Vznik dvou rovnocenných bezpečnostních sborů (městská policie a policie ČR) a narůstající kompetence městské policie

Tato hrozba spočívá v podstatě v odstranění rozdílů mezi městskou a státní policií. Městská policie stále více řeší úkoly, které by měly spadat do kompetence policie státní. Jak již bylo výše řešeno, nemůžou tyto úkoly plnit dostatečně, neboť k tomu nemají potřebné prostředky ani vzdělání. Navíc by jim to zabíralo přílišné množství času, který potřebují na řešení úkolů, pro něž byla tato organizace primárně zřízena. Mohla by tak vzniknout určitá mezera – určitá škála různých přestupků a záležitostí, která by nebyla kvalitně řešena. Jednoduše proto, že by nebyl nikdo, kdo by je řešil.

Finanční krize - omezení rozpočtu města

Největší hrozbu pro motivaci představuje především možnost snížení mzdy z důvodu úsporných opatření. Další hrozbou je také snížení úrovně vybavenosti a snížení finančních prostředků, které mají zajistit samotný chod celé organizace.

Možné negativní dopady hospodářské krize na personální obsazení MP

Růst kriminality z důvodu finanční krize může strážníky demotivovat, neboť budou postaveni před řešení problémů, za které primárně může krize a není tedy v silách strážníků je uspokojivě řešit. Pokud se to ještě spojí se snížením platů a vybavenosti, může to motivaci k další práci zcela ohrozit. Především protože by měli řešit problémy „neřešitelné“ bez odpovídající podpory a jistoty.

II. Současné stimulační prostředky

Odměny

K základní mzdě má pracovník možnost získat odměnu. Tato odměna se rozděluje 2x ročně na základě specifických kritérií. Tyto kritéria mají dvě části – část objektivní a část subjektivní. Zatímco v objektivní části se posuzují kritéria většinou dobře měřitelná, jako je např. počet udělených pokut, počet předvolání, počet zadržených osob, počet odtážených aut, v subjektivní části je potřeba posuzování přímo od nadřízeného pracovníka neboť daná kritéria se dají jen těžko vyjádřit čísly. Mezi tato kritéria patří působnost v oblasti prevence, to, jak dobře dokáže strážník komunikovat s občany, do jaké hloubky dokáže poznat to, co je v daném okrsku nejvíce trápí či obtěžuje.

Každý měsíc se vyhodnocuje nejlepší a nejhorší strážník

Na základě tabulek, kde jsou rozepsané jednotlivé činnosti a měsíční úspěšnost strážníků v těchto oblastech, je vyhlášen nejlepší a nejhorší strážník měsíce. Jedná se tak o velmi kvalitní vazbu, neboť každý pracovník získá informace o kvalitě provedené práce v daném měsíci. To, jaké činnosti do posuzování patří a podle jakých kritérií se úspěšnost posuzuje, je jednoznačně dané. Neexistuje zde tak téměř žádná možnost vyvolání u podřízených pracovníků pocit nespravedlnosti, což může velmi rychle vést k demotivaci.

Osobní ohodnocení

Jedna ze složek mzdy pracovníka je i osobní ohodnocení. Toto ohodnocení se mění každé tři měsíce. Pohybuje se v rozmezí 0 – 2 800 Kč. To, který pracovník ohodnocení získá a v jaké výši je opět posuzováno na základě dvou kritérií a to výslednosti a kvality práce. K posuzování opět slouží tabulka, která je uvedena v příloze (viz. Příloha C a D) V hodnocení pomocí tabulek se skrývá nebezpečí tzv. ztráty motivace. Toto nebezpečí spočívá v tom, že těm nejlepším strážníkům stačí mnohem menší úsilí, aby se vyrovnali ostatním, než těm horším a méně zkušeným. Tyto strážníky pak nemá co motivovat, aby se jejich práce stále zlepšovala. Proto zde nesmí docházet k podceňování osobního ohodnocení nadřízeným pracovníkem, i když to mnohdy může být těžší (někteří jedinci se nemusí ztotožnit se subjektivním názorem nadřízeného a dané rozhodnutí mohou vnímat jako nespravedlivé, na rozdíl od toho, které je „podepřeno čísly“)

Porady

Jedenkrát měsíčně je konána porada, na které se vyhodnocují práce jednotlivců. Pro pracovníky je to možnost, jak porovnat svou pracovní úspěšnost s ostatními pracovníky. Nesmí však docházet k tomu, aby pracovník po poradě získal pocit, že byl ponížěn v očích kolegů, což ho může demotivovat do další činnosti. Porady by vždy měly končit pozitivně z důvodu podpory motivace všech zúčastněných.

Sociální fond

Ze sociálního fondu každý strážník ke své mzdě obdrží měsíčně 1 000 Kč. Bez ohledu na jeho aktuální výslednost.

Stravenky

Každý pracovník má nárok na stravenky v hodnotě 60 Kč. Na jednu stravenku doplácí 30 Kč. Počet stravenek, který strážník obdrží, záleží na počtu odpracovaných dnů v měsíci.

Pernamentky do fitnesscentra

Nárok na ně má každý pracovník, bez ohledu na to, jaká je zrovna jeho výkonnost. To, zda pracovní pernentku dostane či ne, není na ničem závislé.

Výcvik s instruktorem

K sebezdokonalování v oblasti výkonu pracovní činnosti má strážník možnost využít výcvik s externím instruktorem. Nejčastějšími výcviky jsou výcvik na použití zbraně a výcvik sebeobrany.

Nadstandardní vybavení

Pracovníky může motivovat i to, že mají k dispozici nadstandardní vybavení. Mezi toto vybavení může patřit vozidlo s nejmodernější technikou, uniforma z mikrovlákna, mobilní telefon (zdarma volání mezi sebou a státní správou).

Vzdělávání

V současné době sice neexistují pro pracovníky žádné vzdělávací programy, ale do budoucna se chystají jazykové kurzy.

2.2.2 Policie ČR

I. SWOT Analýza

SILNÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none">• Jistota zaměstnání• Renta• + 1 týden dovolené• Bezúročné půjčky na bydlení• Rehabilitace• Fond kulturních a soc. potřeb• Větší společenská prestiž než u MP• Profesní vzdělávání policistů	SLABÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none">• Snižování počtu příslušníků PČR z důvodů finančních úspor• Složitá organizační struktura• Nejednotnost v systému odměňování• Nedostatečné materiálové zabezpečení• Nekvalitní a staré uniformy• 150 hodin neplacených přesčasů
PŘÍLEŽITOSTI <ul style="list-style-type: none">• Změna systemizace policie• Zlepšení image, propagace policie• Zlepšení spolupráce s občany• Zlepšení prevence	HROZBY <ul style="list-style-type: none">• Legislativní změny• Finanční krize a další škrty ve státním rozpočtu• Zvyšování kriminality• Odchod „profesionálů“• Korupční aféry

Silné stránky

Jistota zaměstnání

Na rozdíl od jiných organizací je v této jistota zaměstnání poměrně vysoká. I to působí na motivaci pozitivně.

Renta

Po určité době získá pracovník nárok na finanční dávky v případě, že se rozhodne z organizace odejít. To může pracovníka mimo jiné motivovat k tomu, aby v organizaci zůstal delší dobu. Podrobněji je to popsáno v kapitole stimulační

prostředky. Pro organizaci je to jistě přínosem. Pokud však zohledníme daného jedince, který nemusí mít vždy jednoznačně určený hodnotový žebříček, může dojít k závěru, že je zde riziko konfliktu motivů. U jedince může dojít k vnitřnímu rozporu zvláště, pokud oba protichůdné motivy (motiv z organizace odejít x motiv zůstat – což může být i výše zmíněná renta) budou mít podobnou intenzitu.

1 týden dovolené navíc

Na rozdíl od městské policie mají příslušníci policie státní nárok na o jeden týden delší dovolenou. Tento motivační prvek může ovlivnit to, zda daný člověk u státní policie zůstane nebo se rozhodne raději odejít často právě k městské policii.

Bezúročné půjčky na bydlení

Další výhodou oproti městské policii je možnost získat bezúročné půjčky na bydlení. Kromě toho, že to může sehrát roli v rozhodování, zda daný pracovník u policie zůstane či nikoliv nebo zda vůbec k policii nastoupí, dává to současným pracovníkům najevo, že organizace „se o ně stará“ a samozřejmě také určité sociální jistoty.

Rehabilitace

U městské policie také chybí rehabilitace. Jelikož jde o práci velice náročnou fyzicky i psychicky mají pracovníci po určité době nárok na rehabilitace. Podrobněji je to popsáno v kapitole stimulační prostředky této organizace.

Fond kulturních a soc. potřeb

Zařízení sloužící kulturnímu a sociálnímu rozvoji - útvárové rekreace

Příspěvky fondu jsou určeny zejména na provoz a vybavení rekreačního zařízení Bublava a Babylon. Pobyt v útvárovém rekreačním zařízení se poskytuje za poplatek, který stanovuje správce fondu. Dětem do 3 let se poskytuje pobyt v útvárovém zařízení krajského ředitelství zdarma bez nároku na lůžko. V rámci rekreačního pobytu v tomto zařízení si lze bezplatně zapůjčit kulturní a sportovní náčiní a náradí. Zaměstnanci krajského ředitelství mají za plné náklady stálé užívací právo v zařízeních Hracholusky (4 chaty po 4 lůžkách) a Alma v Železné Rudě (2 pokoje).

Individuální rodinná rekreace nebo lázeňský rehabilitační pobyt

Lze poskytnout po dvou letech služebního nebo pracovního poměru. Maximální výše je 10 000 Kč (1x za tři roky). Platí to i pro zájezdy.

Dětská léčebná rehabilitace

Lze poskytnout po jednom roce služebního nebo pracovního poměru. Maximální výše příspěvku činí 5 000 Kč. Podmínkou je věk dítěte do 16 let.

Dětský tábor

Opět lze poskytnout po jednom roce služebního nebo pracovního poměru. Tento příspěvek je poskytován 1x ročně v období školních prázdnin do výše 2 500 Kč.

Kultura, tělovýchova a sport

Z fondu lze přispívat zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na akce a činnosti, které jsou pořádány nebo spolupořádány zaměstnavatelem. Tím jsou např. vstupenky na kulturní akce, příspěvek na pořádání plesu zaměstnavatelem, akce pořádané pro děti a setkání důchodců MV a PČR.

Sociální výpomoci a půjčky

a) jednorázovou nenávratnou sociální výpomoc do výše 10 000,- Kč; pouze 1x ročně a v případech zvláštního zřetele (např. úmrtí, nemoc, havárie v bytě, úraz)

b) bezúročnou návratnou hotovostní sociální půjčku ve výjimečných případech již po roce trvání pracovního nebo služebního poměru, a to k překlenutí tíživé finanční nebo neočekávané sociální situace do výše 15 000,- nebo k řešení následků škod způsobených živelnou pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav – do výše 30 000,- Kč.

Půjčky na bytové účely

Bezúročné bezhotovostní půjčky lze zaměstnanci poskytnout nejdříve po jednom roce služebního nebo pracovního poměru, pokud mu nebyl v aktuálním roce poskytnut příspěvek na individuální rodinnou rekreaci nebo lázeňský rehabilitační pobyt.

- a) pořízení bytu do osobního vlastnictví nebo spoluvlastnictví a individuální výstavba bytu (domu) pro vlastní bydlení do výše 50 000,- Kč
- b) na složení členského podílu na družstevní byt pro vlastní bydlení do výše 30 000,- Kč
- c) provedení změny stavby domu nebo bytu do výše 40 000,- Kč
- d) na koupi bytového zařízení - do výše 30 000,- Kč

Dary za životní výročí

Je možno poskytnout peněžní dar při životním výročí: 50 let věku - 5 000,- Kč,

Ostatní dary

Peněžní dary při bezplatném dárcovství krve

10 odběrů - 1 000,- Kč,

20 odběrů - 1 000,- Kč,

30 odběrů - 1 000,- Kč,

40 odběrů - 1 000,- Kč,

za každých dalších 10 odběrů nad 40 odběrů - 1 000,- Kč

Při každém darování kostní dřeně se poskytuje peněžní dar ve výši 5 000,- Kč.

Peněžní dary při odchodu do plného invalidního nebo starobního důchodu:

Odchod do plného invalidního nebo starobního důchodu – 5 000,- Kč.

Penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

Z fondu lze přispívat zaměstnanci buď na penzijní připojištění se státním příspěvkem anebo na soukromé životní pojištění. Výše příspěvku činí 200 Kč měsíčně. Musí být splněny určité podmínky. U penzijního připojištění např. pracovní nebo služební poměr min. 2 roky, zaměstnanec si sám přispívá 300 Kč. U životního pojištění si zaměstnanec musí spořit minimálně 400 Kč a pojištění musí být sjednané pro případ dožití, smrti či důchodové pojištění.

Větší společenská prestiž než u MP

Větší prestiž se odvíjí především od větších pravomocí, celorepublikové působnosti a velikosti organizace. Větší prestiž může pomoci ke ztotožnění se pracovníka s organizací, což přispívá k celkové motivaci. Pracovník již není „jen zaměstnanec“, ale je součástí organizace a od toho se odvíjí kvalita jeho práce.

Profesní vzdělávání policistů

Příslušník může využít služební volno při studiu.

- Příslušníkovi lze na jeho žádost udělit služební volno při denním studiu na střední škole, vyšší odborné škole nebo vysoké škole, které je nezbytné pro výkon služby, a to na dobu trvání studia.
- Příslušníkovi lze na jeho žádost udělit služební volno při studiu při výkonu služby na střední škole, vyšší odborné škole nebo vysoké škole, které je nezbytné pro výkon služby v rozsahu daném zákonem 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Příslušník je povinen setrvat ve služebním poměru nebo uhradit náklady spojené se studiem nebo studijním pobytem. Pokud se jedná o studium podle prvního bodu, je povinen setrvat po ukončení studia ve služebním poměru po dobu odpovídající trojnásobku doby studia. Podle druhého bodu musí setrvat ve služebním poměru po dobu odpovídající době trvání studia. Příslušník, který byl vyslán na studijní pobyt, je povinen po skončení studijního pobytu setrvat ve služebním poměru po dobu 3 let, jestliže náklady na studijní pobyt přesáhnou částku 100 000 Kč. Nesplní-li příslušník povinnost setrvat ve služebním poměru po uvedenou dobu, je povinen uhradit bezpečnostnímu sboru náklady spojené se studiem nebo studijním pobytem. Povinnost uhradit náklady mu vznikne i tehdy, jestliže jeho služební poměr skončí v průběhu studia.

Slabé stránky

Snižování počtu příslušníků PČR z důvodů finančních úspor

Aktuálně jedna z nejslabších stránek policie, ať už dochází ke snižování počtu policistů z důvodu úsporných opatření nebo policisté odchází od organizace z vlastního rozhodnutí (především kvůli snižování platů). Toto může mít velmi negativní dopad na plnění základních funkcí organizace.

Složité organizační struktura

Složité organizační struktura je nepřehledná. Není zde takový kontakt a rychlá zpětná vazba mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky jako u městské policie. Podřízení pracovníci nemají žádnou možnost zasahovat do řízení organizace.

Nejednotnost v systému odměňování

Neexistují přesně vymezená kritéria pro odměňování. To jakou odměnu pracovník dostane, závisí ve většině případů zcela na jeho nadřízeném a jeho subjektivním rozhodování. Což může působit nemotivačně, neboť to není průhledné a v některých případech mohou vyvstat pochybnosti o „spravedlivém odměňování“. Nejednotnost v systému odměňování může u jedince vyvolat i pocit deprivace, neboť nejsou uspokojeny některé jeho základní psychické potřeby, jako je potřeba uznání a potřeba spravedlnosti.

Nedostatečné materiálové zabezpečení

Materiálové zabezpečení nikdy nebylo dostačující a situace se díky rozpočtovým škrtům stále zhoršuje. Městská policie má k dispozici moderní vybavení od základních věcí jako jsou uniformy až po dopravní prostředky. To může opět působit nemotivačně, neboť pracovníci vidí, že na rozdíl od městské policie do jejich práce nikdo neinvestuje.

150 hodin neplacených přesčasů

Neplacené přesčasy jsou už ve své samotné podstatě velmi demotivační. Nikdo nechce a nebude kvalitně pracovat zadarmo. Motivace by měla být z větší části pozitivní – kvalitní práci získáme, když ten, kdo ji bude dělat, dělá tuto práci rád. Tato motivace je však pouze negativní – přesčasy se jednoduše udělat musí.

Příležitosti

Změna systemizace policie

Změna systemizace policie by mohla být přínosem, především pokud by došlo ke zjednodušení organizační struktury. Tím by se vše stalo přehlednějším a rychlejším.

Zlepšení image, propagace policie

Toto by mohlo mít pozitivní vliv na motivaci jedinců, neboť by je to více přiblížilo k organizaci. Mohli by být na svojí organizaci „hrdí“, protože by byla veřejností vnímána více pozitivně. Tím by se příslušníci této organizace mohli více ztotožnit se svojí prací a funkcí v organizaci.

Zlepšení spolupráce s občany

Z hlediska motivace to má dvojitý význam. Spolupráci s občany by došlo ke zjednodušení a zrychlení práce a navíc by se zlepšil postoj občanů k příslušníkům organizace.

Zlepšení prevence

Zlepšení prevence je důležité samo o sobě, ale týká se to i motivace. Ubylo by případů, které musí být mnohdy zcela zbytečně z důvodu nedostatečné prevence řešeny a pracovníci by tak měli možnost věnovat se případům jiným.

Hrozby

Legislativní změny

I možné legislativní změny mohou být hrozbou, protože činnost organizace je ovlivněna celou řadou zákonů a předpisů. Pokud tyto zákony a předpisy nebudou nastaveny správně, nemůže ani organizace správně fungovat.

Finanční krize a další škrty ve státním rozpočtu

Tato záležitost působí velmi nemotivačně, především neustálá hrozba snižování platů. Finanční škrty se také podepisují na úrovni vybavenosti, která nikdy nebyla

dostatečná. To vše v pracovnících vyvolává pocit nejistoty, který může vést až k tomu, že z organizace odejdou. Důvodem je také to, že přestane stačit k pokrytí běžných výdajů. Finanční krize ohrožuje většinu organizací a ani tato není výjimkou. Primární ohrožení spočívá v úbytku finančních prostředků, které do organizace proudí. Druhotné ohrožení spočívá v růstu kriminality.

Zvyšování kriminality

Jak bylo výše zmíněno, je růst kriminality problémem, který může souviset s finanční krizí. Pokud kriminalita roste, je potřeba většího množství zásahů, což vzhledem k tomu, že příslušníků této organizace ubývá, může být čím dál obtížnější.

Odchod „profesionálů“

Mnoho lidí, kteří dosahují značných odborných kvalit, mají možnost najít uplatnění jinde. V době, kdy se snižují platy, také za mnohem větší odměnu. Velká část z nich této možnosti využije. Odliv těchto lidí značně ohrožuje kvalitu činnosti organizace.

Korupční aféry

Korupční aféry jsou samy o sobě velice negativním jevem, ale mají dopad i na ty, kterých se bezprostředně netýkají. Snižují totiž vážnost, důležitost a důvěryhodnost této organizace v očích veřejnosti a tím i všech jejích příslušníků. A kdo by chtěl pracovat v organizaci, která je většinou lidí vnímána velmi negativně?

II. Současné stimulační prostředky

Stimulační prostředky, které je možno použít v rámci motivace pro tuto organizaci jsou uvedeny především v zák. č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů a předpisy související.

Kázeňské odměny

Příslušníkovi lze za projevení osobní statečnosti nebo za splnění zvlášť významného služebního úkolu anebo za účelem ocenění příkladného plnění služebních povinností udělit kázeňskou odměnu. Kázeňskou odměnou je:

- a) písemná pochvala
- b) peněžitý nebo věcný dar,
- c) udělení služební medaile (Vyhláška č. 433/2004 Sb., kterou se stanoví druh a vzor služebních medailí a důvody pro jejich udělení, ve znění pozdějších předpisů). [6]

Kázeňské tresty

Příslušníkovi se ukládá kázeňský trest

písemné napomenutí,

- a) snížení základního tarifu až o 25 % na dobu nejvýše 3 měsíců,
- b) odnětí služební medaile,
- c) odnětí služební hodnosti,
- d) pokuta (výše stanovená zvláštním předpisem),
- e) propadnutí věci, nebo
- f) zákaz činnosti. [6]

Pracovní odměny

Příslušníkovi lze poskytnout odměnu, kterou je možno jednorázově ocenit:

- a) splnění mimořádného nebo zvlášť významného služebního úkolu,
- b) splnění naléhavých služebních úkolů za nepřítomného příslušníka, nebo
- c) dosavadní výkon služby při dovršení 50 let věku. [6]

Dovolená

Příslušník má nárok na 6 týdnů dovolené v kalendářním roce. [6]

Služební volno

Služební volno s poskytnutím služebního příjmu se příslušníkovi poskytuje při:

1. Překážkách ve službě z důvodu obecného zájmu, např. výkon veřejné funkce, plnění občanské povinnosti a výkon jiného úkonu v obecném zájmu, který nelze uskutečnit mimo dobu služby.

Jiným úkonem v obecném zájmu je:

- a) dárcovství krve nebo jiných biologických materiálů,
 - b) účast na státní sportovní reprezentaci,
 - c) účast na zásahu jednotky Sboru dobrovolných hasičů, záchranné akci Horské služby, Vodní záchranné služby,
 - c) činnost vedoucího tábora pro děti a mládež, jeho zástupce, oddílového vedoucího, vychovatele, instruktora,
 - e) uvolnění příslušníka k výkonu funkce v odborovém orgánu,
 - f) činnost příslušníka při přednášce nebo výuce včetně zkušební činnosti.
2. Při důležitých osobních překážkách ve službě.
 3. K účasti na výběrovém řízení nebo k získání dalšího odborného požadavku v rámci PČR
 4. Při studiu.

Služební volno bez poskytnutí služebního příjmu se příslušníkovi poskytne na jeho žádost, nebrání-li tomu vážný zájem služby. [6]

Ozdravný pobyt

Příslušník, jehož služební poměr trval alespoň 15 let, má nárok na ozdravný pobyt k upevnění tělesného a duševního zdraví v trvání 14 dnů nepřetržitě v kalendářním roce. [6]

Mateřská dovolená

Příslušnice má v souvislosti s porodem a péčí o narozené dítě nárok na mateřskou dovolenou po dobu 28 týdnů, porodí-li současně 2 nebo více dětí nebo jde-li o osamělou příslušnici má nárok na mateřskou dovolenou po dobu 37 týdnů. [6]

Rodičovská dovolená

Příslušnice a příslušník mají nárok na rodičovskou dovolenou na základě žádosti. Rodičovská dovolená se příslušnici, která je matkou dítěte, poskytne po skončení mateřské dovolené a příslušníkovi, který je otcem dítěte, nejdříve dnem narození dítěte, a to v rozsahu, v jaké o ni požádají, nejdéle však do doby, kdy dítě dosáhne věku 3 let. [6]

Odpovědnost za škodu při služebním úrazu nebo nemoci z povolání

Příslušník, který utrpěl služební úraz nebo u něhož byla zjištěna nemoc z povolání, má nárok na náhradu za ztrátu na služebním příjmu, náhradu za bolest a ztížení společenského uplatnění, náhradu účelně vynaložených nákladů spojených s léčením, jednorázové odškodnění a náhradu věcné škody. [6]

Služební příjem a odměna za služební pohotovost

Služební příjem

Služební příjem příslušníka tvoří: základní tarif, příplatek za vedení, příplatek za službu v zahraničí, zvláštní příplatek, osobní příplatek. [6]

Náhradní volno a služební příjem za službu přesčas

Příslušník má nárok na náhradní volno za každou hodinu služby přesčas nad 150 hodin v kalendářním roce. Neposkytne-li bezpečnostní sbor příslušníkovi náhradní volno má nárok na poměrnou část přiznaného základního tarifu, osobního příplatku a zvláštního příplatku, který připadá na každou hodinu služby v kalendářním měsíci, v němž službu koná. [6]

Odměna za služební pohotovost

Za hodinu služební pohotovosti na služebně mimo dobu služby má příslušník nárok na odměnu ve výši 35% a jde-li o den pracovního klidu, ve výši 70% poměrné části přiznaného základního tarifu, osobního a zvláštního příplatku, který odpovídá na 1 hodinu služby v kalendářním měsíci, na který připadla služební pohotovost.

Za hodinu služební pohotovosti vykonávané mimo služebnu mimo služební dobu příslušníka má příslušník nárok na odměnu ve výši 10%, a jde-li o den pracovního klidu, ve výši 15% poměrné části přiznaného základního tarifu, osobního a zvláštního příplatku, který odpovídá na 1 hodinu služby v kalendářním měsíci, na který připadla služební pohotovost. [6]

Služební stejnokroj nebo jiný oděv

Příslušník má nárok na naturální náležitosti. Naturální náležitosti jsou:

- a) služební stejnokroj nebo jiný oděv a obuv, které používá při výkonu služby,
- b) součástky určené k obměně nebo doplnění služební výstroje
- c) služby spojené s údržbou služební výstroje. [6]

Užívání služebních prostředků k jiným účelům

Služební funkcionář může příslušníkovi povolit použití služebního vozidla k cestě do služby a zpět v souvislosti s plněním činnosti v krizových štábech, bezpečnostních radách, při nařízené služební pohotovosti, službě přesčas, návratu ze služební cesty mimo dobu služby, a v dalších případech, kdy to vyžaduje důležitý zájem služby. Může též povolit používání účastnické telefonní stanice za účelem okamžitého vyrozumění o uložení služebního úkolu. [6]

Náhrady cestovních výdajů

Příslušník má nárok na náhrady cestovních výdajů při vyslání na služební cestu ke studiu, ozdravný pobyt, při vzniku nebo změně služebního poměru, při zařazení do zálohy činné a vyslání k výkonu služby do zahraničí nebo při stěhování. Příslušník, který je vyslaný na služební cestu, má za podmínek dále stanovených nárok na náhradu

a) jízdních výdajů, b) jízdních výdajů za cesty k návštěvě člena rodiny, c) výdajů za ubytování, d) zvýšených stravovacích výdajů, e) nutných vedlejších výdajů. [6]

Výsluhové nároky

Příslušník, jehož služební poměr skončil a který vykonával službu alespoň po dobu 6 let, má nárok na odchodné, to neplatí, jestliže jeho služební poměr skončil propuštěním podle § 42 zák. č. 361/2003 Sb. [6]

Výměra odchodného

Základní výměra odchodného činí 1 měsíční služební příjem a za každý další ukončený rok služebního poměru se zvyšuje o jednu třetinu tohoto příjmu. Nejvyšší výměra odchodného činí šestnásobek služebního příjmu. [6]

Výsluhový příspěvek – Podmínky nároku na výsluhový příspěvek

Bývalý příslušník, který vykonával službu alespoň po dobu 15 let, má nárok na výsluhový příspěvek, to neplatí, jestliže jeho služební poměr skončil propuštěním podle § 42 odst. 1. [6]

Výměra výsluhového příspěvku

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. [6]

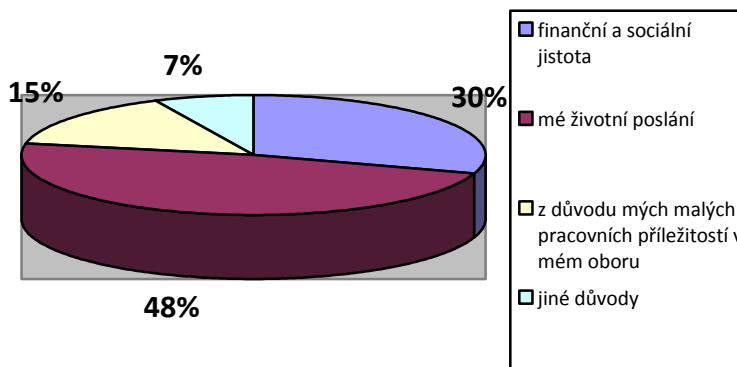
Úmrtí a příspěvek na pohřeb příslušníka

Skončí-li služební poměr příslušníka ve služebním poměru jeho úmrtím, náleží každému pozůstalému úmrtí. Výše úmrtí činí trojnásobek měsíčního služebního příjmu zemřelého příslušníka. [6]

2.3 Dotazníkové šetření

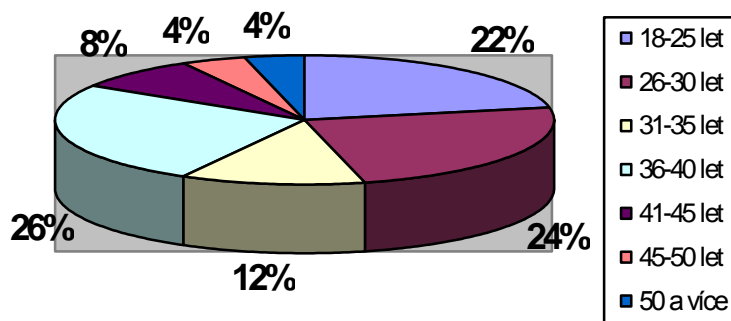
2.3.1 Městská policie

1. Proč jste se rozhodl(a) pro práci u Městské policie?



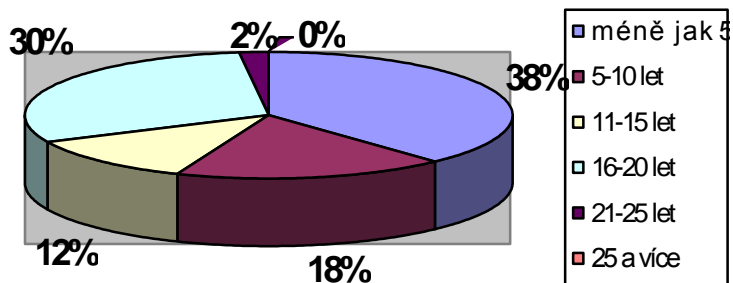
Téměř polovina dotázaných odpověděla, toto zaměstnání si zvolili proto, že je to jejich životní poslání. Druhým nejčastějším důvodem je finanční a sociální jistota.

2. Kolik je Vám let?



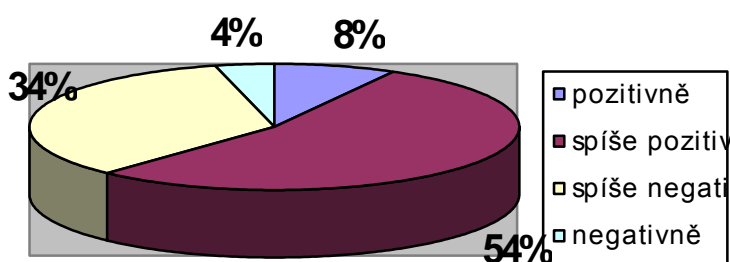
Nejvíce zastoupené jsou věkové skupiny (každá kolem 20%) 36-40 let, 26-30 let a 18-25 let. Naopak nejméně jsou zastoupeny skupiny nad 45 let.

3. Kolik let sloužíte u Městské policie?



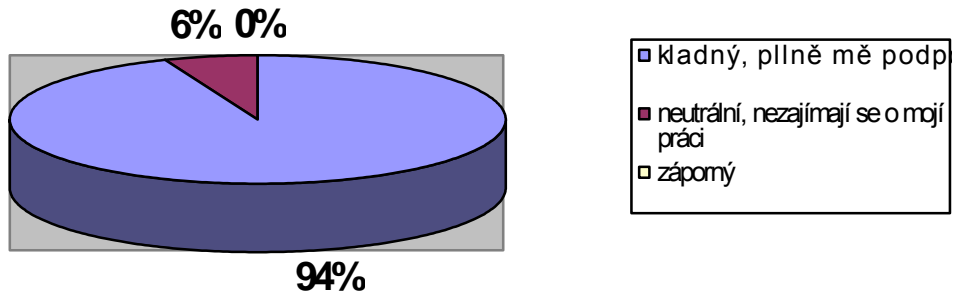
Méně jak 5 let slouží u městské policie 38% příslušníků, 30% z nich svou práci vykonává 16-20 let. Nenajdeme zde nikoho, kdo by v organizaci působil více jak 25 let a pracovníků se zkušenostmi delšími než 21 let jsou pouze 2%

4. Jak podle Vás vnímá veřejnost Městskou policii?



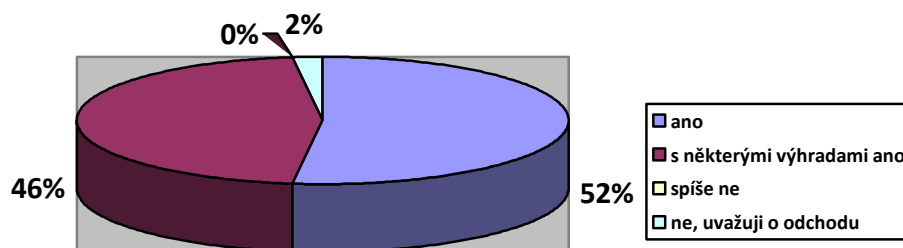
Organizace je dle jejich pracovníků vnímána veřejností převážně pozitivně. To, že organizace je vnímána zcela negativně, si myslí pouze 4% příslušníků.

5. Jaký postoj zaujímají rodinní příslušníci k Vaší práci policisty?



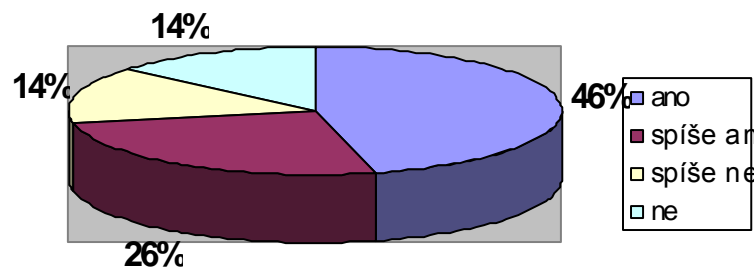
Zde jednoznačně převládá odpověď kladná. Žádný příslušník se nesetkal se záporným postojem svých příbuzných.

6. Jste momentálně ve Vaší práci spokojen(a)?



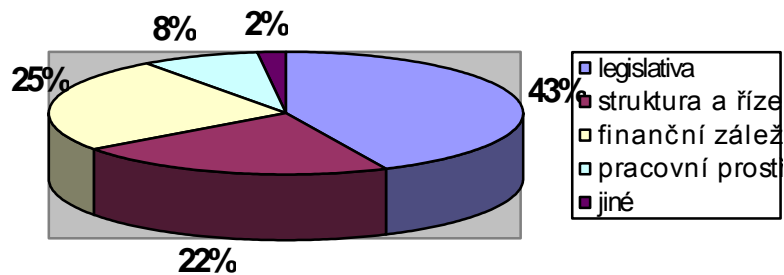
Se svou prací je spokojeno 98% pracovníků, 46% z nich by však nějaké výhrady ke své práci našlo.

7. Jste dostatečně motivován(a) svými nadřízenými k neustálému zkvalitňování Vaší práce?



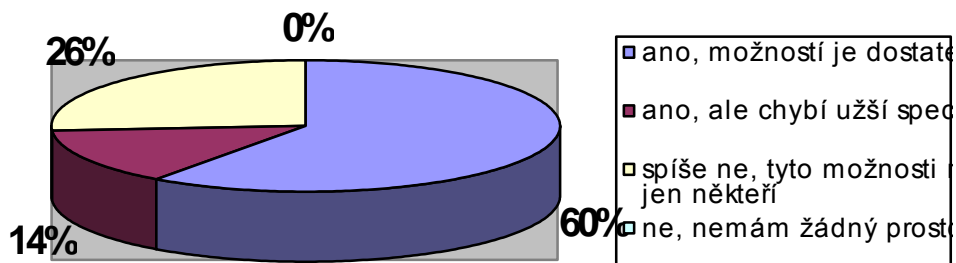
Motivovanost k práci nadřízenými pracovníky je značně vysoká (46% odpovědělo ano a 26% spíše ano). Motivaci za nedostatečnou považuje 28% příslušníků.

8. Který z níže uvedených faktorů byste určitě změnil(a)?



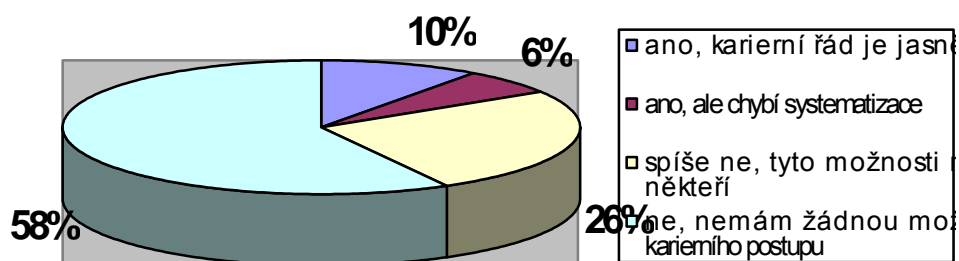
Za největší překážku ve své práci považují pracovníci legislativu (43%). S velkým odstupem následují finanční záležitosti a řízení (25% a 22%).

9. Máte ve Vaší práci prostor pro zvyšování vzdělání a kvalifikace?



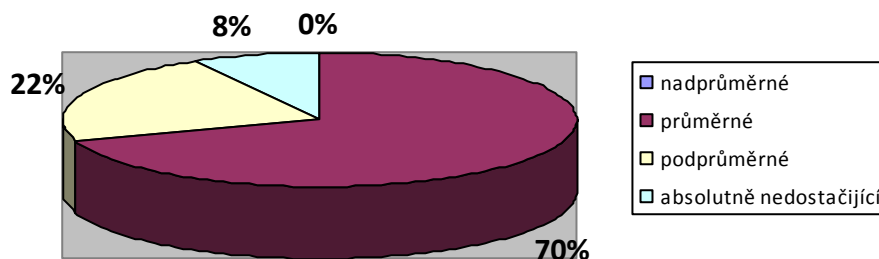
Možnost vzdělávání v organizaci nechybí. Značná část pracovníků však odpověděla, že možnost vzdělání mají pouze někteří pracovníci (26%)

10. Máte možnost kariérního postupu ve Vaší práci?



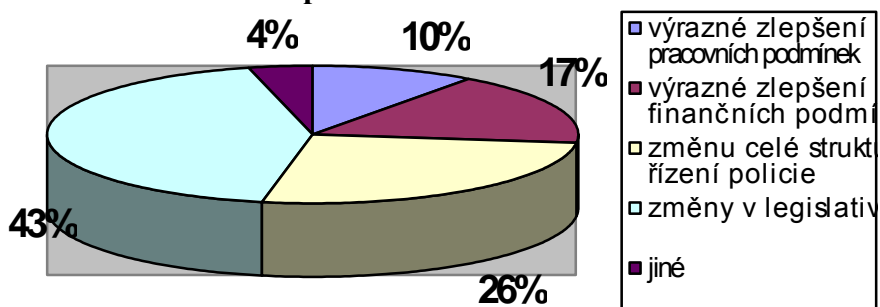
Možnost postupu je značně malá, 58% pracovníků ji nevidí vůbec, 26% z nich mají pocit nespravedlnosti – tuto možnost mají jen někteří. Pouhých 16% nějaké možnosti postupu vidí.

11. Finanční ohodnocení Vaší práce je podle Vás:



Za nadprůměrné finanční ohodnocení neoznačil nikdo, pouhým 8% se zdá nedostačující. Nejčastější pracovníci označovali finanční ohodnocení za průměrné (70%).

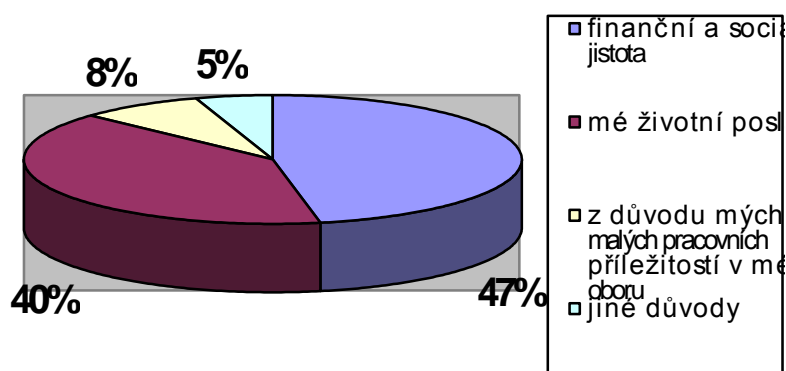
12. Co očekáváte od Vaší práce do budoucnosti?



Nejčastěji by příslušníci uvítali změny v legislativě (43%), s větším odstupem následuje změna celé struktury a řízení policie. Pouhých 17% očekává výrazné zlepšení finančních podmínek.

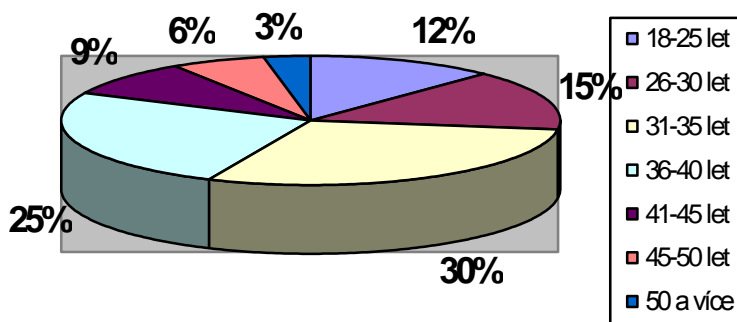
2.3.2 Policie ČR

1. Proč jste se rozhodl(a) pro práci u PČR?



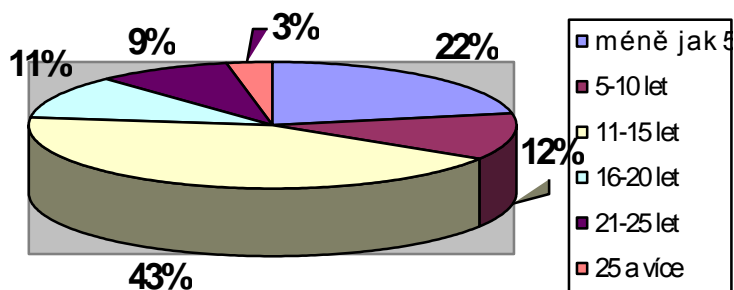
Na rozdíl od městské policie zde převládá odpověď „finanční a sociální jistota“ (47%). Druhou nejčastější odpovědí s rozdílem 7% je „mé životní poslání“.

2. Kolik je Vám let?



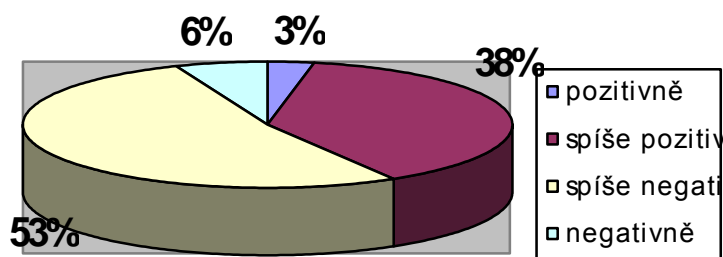
Nejpočetnější věkovou skupinou je skupina 31-35 let (30%), druhou poté 36-40 let (25%). Nejméně zastoupené jsou věkové skupiny nad 41 let.

3. Kolik let sloužíte u PČR?



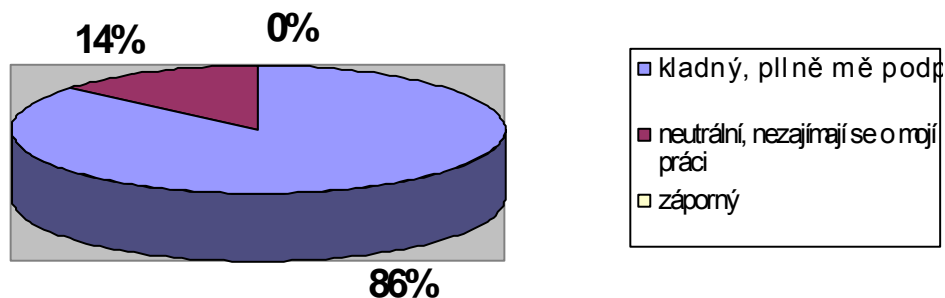
Drtivá většina dotázaných slouží u policie 11 až 15 let (43%). Na rozdíl od městské policie zde najdeme i zastoupenou skupinu, která je u policie více jak 25 let (3%). Druhou nejpočetnější skupinou jsou „nováčci“ kteří v organizaci působí méně jak 5 let (22%)

4. Jak podle Vás vnímá veřejnost PČR?



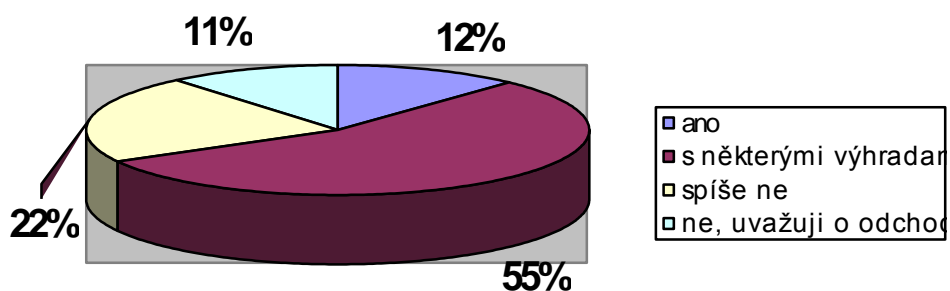
Zde je další rozdíl. Městská policie byla podle pracovníků vnímána veřejností pozitivně. Policie ČR je naopak vnímána spíše negativně (54%). Celých 38% příslušníků si myslí, že policie je veřejností vnímána spíše pozitivně.

5. Jaký postoj zaujímají rodinní příslušníci k Vaší práci policisty?



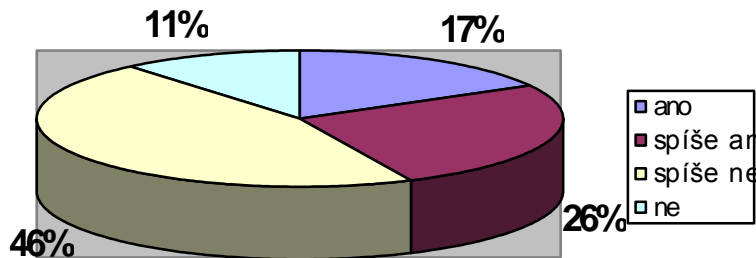
I zde jednoznačně převládá odpověď „kladný, plně mě podporují“. Odpovědělo tak 86% dotázaných.

6. Jste momentálně ve Vaší práci spokojen(a)?



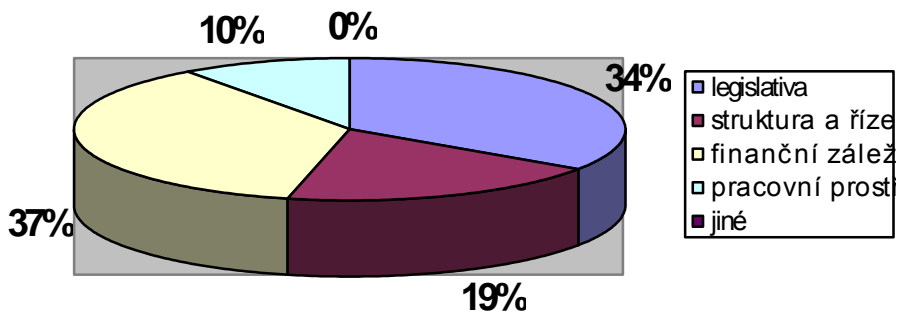
Více než polovina příslušníků je se svou prací spokojeno, dokážou však najít nějaké výhrady (55% dotázaných). O odchodu uvažuje celých 11% příslušníků, 22% je s prací nespokojeno.

7. Jste dostatečně motivován(a) svými nadřízenými k neustálému zkvalitňování Vaší práce?



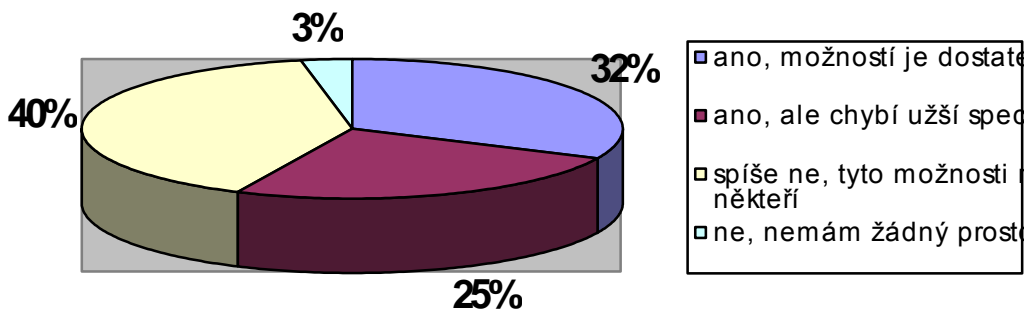
Motivace v této organizaci je nedostatečná (u městské policie tomu bylo naopak). Ze všech dotázaných jich 57% není spokojeno s úrovní motivace.

8. Který z níže uvedených faktorů byste určitě změnil(a)?



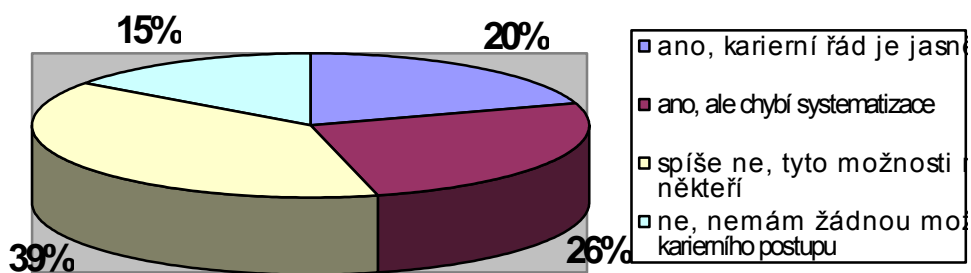
Negativní vliv na motivaci mají nejvíce finanční záležitosti, jejich změnu by uvítalo 37% pracovníků. Legislativu by si přálo změnit 34% a celou strukturu a řízení 19% dotázaných. Pracovní prostředí je nedostatečné pro 10% dotázaných.

9. Máte ve Vaší práci prostor pro zvyšování vzdělání a kvalifikace?



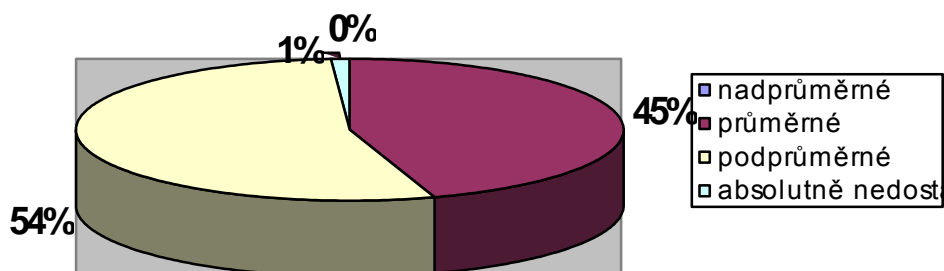
Příležitosti ke vzdělání v organizaci nechybí. Alarmující je, že 40% dotázaných volilo odpověď „spíše ne, tyto možnosti mají jen někteří“. Může se jednat o pocit nespravedlnosti, který velmi negativně ovlivňuje motivaci.

10. Máte možnost karierního postupu ve Vaší práci?



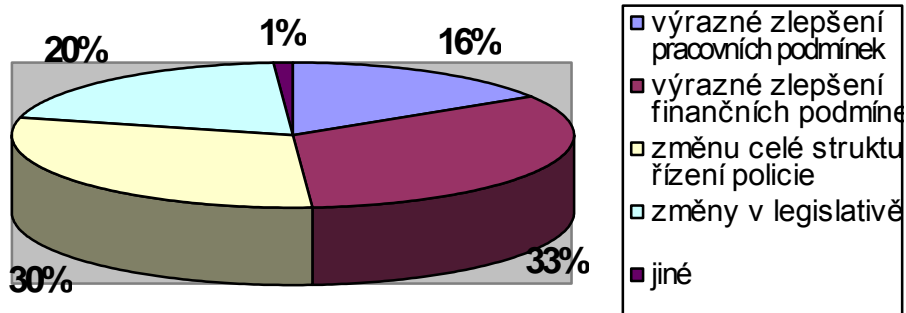
Na rozdíl od městské policie je zde možnost postupu vyšší. Opět 39% pracovníků poukazuje na nespravedlnost – volili odpověď „spíše ne, tyto možnosti mají jen někteří“. Podle 26% dotázaných možnost postupu je, ale chybí systematizace a 20% pracovníků vidí možnosti postupu jasně.

11. Finanční ohodnocení Vaší práce je podle Vás:



Více než polovina dotázaných (54%) považuje ohodnocení jejich práce za podprůměrné. Celých 45% dotázaných považuje své ohodnocení za průměrné.

12. Co očekáváte od Vaší práce do budoucnosti?



Policisté by si nejvíce přáli změnit finanční podmínky (33%), změnu celé struktury a řízení (30%). Méně očekávají změnu legislativy (20%) a změnu pracovních podmínek (16%).

Shrnutí dotazníkového šetření

Na začátku shrnutí je nejprve uvedeno, v čem se zaměstnanci obou organizací shodli. Tím je jednoznačně odpověď na otázku, zda je rodinní příslušníci v jejich práci podporují. Drtivá většina odpovědí byla kladných, což může motivaci pracovníků ovlivnit značně pozitivně. Věková struktura zaměstnanců u obou organizací je podobná. U městské policie je nejvíce zastoupena skupina ve věku 36 - 40 let, u policie státní je to skupina 31-35 let. Nejméně zastoupené skupiny jsou u obou organizací od 41 a více let.

Odpovědi na další otázky se již rozcházejí. Největší část příslušníků státní policie (47%) zvolila toto zaměstnání z důvodu finanční a sociální jistoty a těsně následovala odpověď „mé životní poslání“ (40%). U městské policie byl hlavní důvod jednoznačně to, že se jedná o životní poslání (48%), kvůli finanční a sociální jistotě si toto zaměstnání zvolilo 30%. Z tohoto lze usuzovat, že téměř u poloviny příslušníků městské policie je předpoklad ztotožnění se svou prací a organizací velmi vysoký, což je z hlediska motivace velice důležité. Naproti tomu motivace z hlediska finanční a sociální jistoty nemá na kvalitu práce tak zásadní vliv. Je to dáno tím, že se jedná o vnější stimulační prostředek a ne vnitřní motivační faktor jako u odpovědi mé životní poslání. Finanční jistota (pokud se nejedná o mimořádné odměny za kvalitní práci) nevyvolá ve většině lidí pocit a snahu práci neustále zkvalitňovat, stačí mu určitý průměr, aby si práci udržel. Co se týká vnímání veřejnosti organizace je podle příslušníků městské policie jejich organizace vnímána jednoznačně „spíše pozitivně“. Policie státní je podle jejich příslušníků vnímána „spíše negativně“ (43%). Tato odpověď však není tak jednoznačná, poměrně těsně za ní je odpověď „spíše pozitivní“ (30%). I vnímání organizace veřejností ovlivňuje motivaci, především ve smyslu ztotožnění se s organizací. Současná spokojenost s prací je u městské policie výrazně větší (spokojeno je 52% a spokojeno s výhradami je 46%). U policie státní je se svou prací spokojeno pouhých 12%. S některými výhradami je spokojeno 56%. Alarmující je fakt, že 22% příslušníků se svou prací spokojeno není a 11% uvažuje o odchodu (u městské policie je to 0% a 2% strážníků uvažuje o odchodu). Odpovědi na tuto otázku upozorňují na to, že motivace u státní policie není dostatečná. Na tuto skutečnost poukazuje i další otázka, která se týká motivace podřízených nadřízenými pracovníky. Zatímco příslušníci městské policie jsou svými nadřízenými pracovníky motivováni

(46%), u příslušníků státní policie je tomu naopak. Převážná část příslušníků státní policie motivována není (také 46%).

Co pracovníky motivuje nebo naopak demotivuje, zjistíme z následující série otázek. Příslušníky státní policie nejvíce demotivují finanční záležitosti a těsně zatím záležitosti legislativní. U městské policie jednoznačně převládá legislativa. Jak již bylo řečeno ve SWOT analýze je zde obrovský problém, co se týká suplenec státní policie. Příslušníci státní policie mají pocit, že nemají dostatečný prostor pro vzdělávání a pokud ano, tyto možnosti mají jen někteří. To je demotivující i z hlediska pocitu spravedlnosti. Příslušníci městské policie mají příležitostí dostatek (odpovídalo tak 60 % dotázaných). U městské policie je velký problém nedostatečná možnost kariérního postupu. Je to dáno především velikostí a strukturou organizace (stačí málo vedoucích pozic). U policie státní převládaly odpovědi kladné s výhradami (chybí systemizace, možnosti mají pouze někteří). Finanční ohodnocení své práce považuje 70% příslušníků městské policie za průměrné. Více jak polovina příslušníků státní policie naopak považuje finanční ohodnocení za podprůměrné a 45% za průměrné. Z výše uvedeného vyplývá, že příslušníci státní policie nejsou spokojeni s finanční situací. To potvrzuje i otázka, co očekávají od své práce do budoucnosti. Nejvíce z nich (33%) odpovídalo zlepšení finančních podmínek a změnu celé struktury a řízení (30%). U městské policie se potvrdilo, že jedním z největších problémů je legislativa. Změnu legislativy by si přálo 43% dotázaných. Následovala opět změna celé struktury a řízení (26%).

Dotazníkové šetření je přílohou této práce (viz. Příloha I)

2.4 Návrh motivačního programu

Analýza motivace – nalezení kritických míst v oblasti motivace

Kompletní analýza byla provedena v předchozí kapitole. Zde bude proveden souhrn poznatků, ze kterých se bude při tvorbě motivačního programu vycházet. Je důležité znát slabé stránky současného motivačního systému. Mezi slabé stránky patří složitá organizační struktura, nejednotnost v systému odměňování, nedostatečné materiálové zabezpečení, nekvalitní a staré uniformy, neplacené přesčasy a ostatní problémy související s aktuálními finančními úsporami. Analýzou druhé organizace – městské policie byl získán přehled toho, co je na této organizaci silného a čím se liší od námi sledované organizace. Těchto poznatků bude využito při tvorbě motivačního programu se snahou je implementovat do návrhu motivačního programu. Mezi tyto silné stránky patří moderní vybavení, naprostá samostatnost strážníka v okrsku, participace řízení organizace, jednodušší organizační struktura, jednoznačný systém odměňování a autonomnost v personálním řízení.

Stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů

Prvotním cílem celého motivačního programu je zvýšení motivovanosti pracovníků v organizaci. Podle výsledků ankety je úroveň motivace nedostatečná. V návaznosti nato je nutno zvýšit efektivitu práce policistů a zvýšit vzdělání policistů. Těchto cílů však nelze dosáhnout, nebude-li splněn cíl prvotní – zvýšení motivovanosti. Tohoto cíle musí být dosaženo co nejlepším využitím stávajících i nových stimulačních prostředků a zároveň musí být tento cíl proveditelný a to především z finančního hlediska.

Soubor problémů a úkolů, které je potřeba v motivačním programu řešit z pohledu pracovníků

Následuje krátký souhrn toho, co by si pracovníci přáli v oblasti motivace změnit. K tomuto zjištění byla použita výše uvedená anketa. Pracovníci nejčastěji očekávají změnu ve finančním ohodnocení, změnu struktury a celého řízení policie a změnu legislativy. Více než polovina dotázaných není v práci zcela spokojena. Motivování nadřízenými ke stále lepším výkonům je taktéž považováno téměř z poloviny za nedostatečné. Možnosti zvýšení kvalifikace zde existují, ale tyto možnosti

mají pouze někteří pracovníci. V neposlední řadě, je celá organizace v očích veřejnosti vnímána spíše negativně. Především tyto oblasti se budeme snažit v návrhu motivačního programu řešit.

Vymezení stimulačních prostředků a podmínek jejich použití

Mzda

Základním a nepostradatelným stimulačním prostředkem je jednoznačně mzda. Ne však pevná složka mzdy. Snížení či odstranění pevné složky vede k demotivaci – příslušníci organizace nebudou chtít pracovat, pokud za to nebudou nějakým způsobem oceněni. Naproti tomu plošné zvýšení nepodpoří zvýšení úrovně motivovanosti, neboť nemá návaznost na konkrétní činnost pracovníka. Pracovník se nemusí nijak zvlášť snažit, aby plat dostal. Jinak řečeno, pracovník má vždy zaručeno, že tarifní mzdu dostane bez ohledu na vyvíjenou činnost.

Co však na úroveň motivace působí pozitivně, jsou příplatky za noční službu, soboty, neděle a svátky. Zde je již pracovník odměněn za konkrétní činnost, je zvlášť oceněn jeho přínos organizaci. Stejným způsobem fungují i příplatky za přesčas – je to stimulační prostředek, který pracovníka podporuje k tomu „udělat něco navíc, než to, co musí“. Od 1. 1. 2011 došlo ke snížení tarifní složky platu o 10%. Motivační program počítá se zachováním snížené mzdy, ale zavedení příplatků za noční službu, soboty, neděle, svátky a proplacení přesčasů.

Samostatnou kategorií tvoří individuální odměny, které příslušný vedoucí pracovník čerpá z části fondu odměn, které mu byly přiděleny. V současnosti záleží čistě na rozhodnutí vedoucího pracovníka, komu odměnu přidělí. Pro zvýšení motivace je nezbytné, aby každý pracovník přesně věděl, za co odměnu obdržel a co musí udělat pro to, aby na odměnu dosáhl. V přidělování individuálních odměn by proto měl být vytvořen určitý systém. Příkladem může být tabulkové hodnocení výslednosti používané u městské policie. Jedná se v podstatě o jmenný seznam a soubor ukazatelů, které jsou sledovány. To, jaké ukazatele budou sledovány by mělo být převážně v kompetenci přímých vedoucích jednotlivých pracovníků, neboť jednotlivé oblasti činnosti policie se od sebe liší a mají určitá specifika. K tabulce výslednosti by průběžně měl přístup každý policista a mohl by porovnat svůj osobní výkon s výkonem ostatních spolupracovníků, neboť jedním z principů, na kterém je tento systém motivace postaven

je soutěživost. Aby nedocházelo k přílišné rivalitě a byla podporována týmová spolupráce je nutné sledovat a hodnotit i činnost celého útvarů a porovnávat s útvary jim podobným. Aby mohli pracovníci v tomto srovnání uspět, musí spolupracovat. V úvahu je nutné brát i fakt, že ne všechna kritéria jsou stejně prospěšná, je nutné jim přisoudit určitou váhu (některá jsou pro plnění funkce policie důležitější než jiná). K tomu lze využít systému bodového hodnocení – za každou splněnou činnost bude přidělen určitý počet bodů s ohledem na její náročnost a prospěšnost. Příklad takového tabulkového hodnocení je uveden v příloze.

Větší samostatnost

Dalším prostředkem ke zvýšení motivace je zavedení větší odpovědnosti a samostatnosti. Toto spočívá ve zrušení kontrolních bodů v přiděleném obvodu. Policista by měl odpovědnost za jemu svěřené území v daném obvodu a nebylo by přesně vymezeno, kde a kdy se v obvodě musí nacházet. To by zároveň vedlo ke zvýšení efektivnosti práce, neboť nikdo nemůže dané území znát podrobněji, než osoba, která se v něm často pohybuje a ví, kde jsou „problémová místa“. Kontrolní body, které se víceméně nemění, nemohou pomáhat ani ke snížení kriminality ve městě. Kontrola ze strany vedoucích pracovníků je důležitá, ale mělo by se kontrolovat především to, co policisté ve službě udělali a ne kde jsou.

Zlepšení prezentace

Zlepšení prezentace by spočívalo ve vytvoření marketingové strategie - jak „prodat“ činnost policie. Hlavním bodem by byla aktivní spolupráce s médii, aby místo neúspěchů a skandálů, ve kterých se média vyžívají, byly vidět i úspěchy, které jsou často opomíjeny. Z hlediska motivace je to důležité pro ztotožnění se zaměstnanců s organizací. Zároveň by to zlepšilo pověst organizace v očích veřejnosti a tím by se zvýšila i určitá hrdost na to, že zrovna v dané organizaci jedinec působí.

Komplexní vzdělávací systém

Jak vyplývá z ankety, je oblast vzdělávání problémová, neboť nemají všichni stejnou možnost se vzdělávacích programů účastnit. Toto by bylo řešeno za pomoci nového a samostatného portálu ve vnitřním komunikačním systému policie. Na tomto portálu by byl seznam kurzů, které je možno absolvovat, pracovníci by se dle své libosti na daný kurz mohli přihlásit a následně se ho se souhlasem svého nadřízeného účastnit. Část kurzů by dle své povahy mohla probíhat formou e-learningu, což je rozhodně mnohem levnější varianta. E-learning by měl využití především v souvislosti se změnami zákonů, různých předpisů a ostatních oblastí, kde není zapotřebí praktického výcviku.

Zlepšení komunikace nadřízený-podřízený

Zlepšení komunikace se především týká udělování rozkazů a úkolů. Je nutné vysvětlit, proč daný úkol má být splněn, pracovník se musí s úkolem ztotožnit. Jedině tak lze dosáhnout toho, že úkol bude splněn dle zadání. Pokud by byl úkol přidělen bez vysvětlování, může dojít k jeho nesprávnému pochopení. Pokud se pracovník s úkolem neztotožní, může dojít k tomu, že úkol splní jen pro to „aby měl klid“ a úkol nebude splněn dle zadání. Jinými slovy nevyvine takové úsilí, které by vedlo k úspěšnému a kvalitnímu splnění úkolu. Policista musí mít také ve svém nejbližším nadřízeným plnou podporu.

Návrat k „vojenským hodnostem“

V současné době jsou hodnosti přidělovány na základě funkce v organizaci a na základě dosaženého vzdělání. Hodnosti by měly být udělovány na základě odsloužených let, na základě zkušeností a mimořádných úspěchů, ale samozřejmě také na základě vzdělání. Takto udělených hodností by si pracovníci více vážili, protože vypovídají o jejich osobních kvalitách a přínosu pro organizaci. Aktuální přehled hodností je uveden v příloze. (viz. Příloha J)

Zlepšení materiálního vybavení

Jak bylo uvedeno v analýze, jednou ze slabých stránek je špatná vybavenost. Odpovídající vybavení je nutností, kterou potřebují pracovníci k plnění zadaného úkolu. Bez odpovídajícího vybavení nelze někdy úkol zcela správně provést, což může vést k frustraci – pracovník by daný úkol kvalitně splnit chtěl, ale okolnosti mu to znemožňují. Lepší vybavenost na pracovníky působí i z hlediska ztotožnění se s organizací. Pokud budou mít kvalitní a moderní vybavení a moderně vyhlížející uniformy z kvalitního materiálu, budou na „svoji“ organizaci hrdí a i okolí je bude pozitivně vnímat.

Změna systemizace

Změna systemizace by měla spočívat ve zjednodušení organizační struktury. Mělo by dojít ke zlepšení komunikace a ke zrychlení zpětné vazby mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Podřízení pracovníci by měli mít možnost a prostor k ovlivnění řízení organizace. Další kroky by měly směřovat k zeštíhlení policejního prezidia a zcivilnění některých ekonomických funkcí ve vedení organizace.

Seznámení pracovníků s motivačním programem

Seznámit pracovníky s motivačním programem by měli především jejich přímí nadřízení. Zároveň by motivační program měl být k dispozici v písemné podobě, aby pracovníci měli kdykoliv možnost do motivačního programu nahlédnout. Ověření, zda pracovníci motivační program dobře pochopili, zda se v něm orientují a zda s ním byli opravdu všichni seznámeni, by mohlo proběhnout formou e-learningového kurzu, kde by byly zopakovány základní body. Následoval by test, kde by došlo k ověření výše zmíněného.

2.5 Finanční analýza

Současná finanční situace je značně složitá. Finančních prostředků ze státního rozpočtu do organizace přichází stále méně. Pro letošní rok jsou platy policistů zmrazeny. V dalších letech však bude situace neudržitelná a platy policistů se budou muset navyšovat, tak jako v soukromém sektoru. Návrh motivačního programu počítá se zachováním úrovně tarifní mzdy platné od 1. 1. 2011. Navýšit by se měly naopak příplatky za práci v noci (22 – 06 hodin) a to zvýšením o 10 % průměrného výdělku. Dále by se navýšily příplatky za práci v sobotu a neděli zvýšením o 15 % průměrného výdělku a navýšení příplatků za práci ve státní svátek o 100% průměrného výdělku. Paušální navýšení tarifní části platu je vnímáno z řad policistů negativně. Více opět dostanou přidáno ti policisté, kteří jsou ve vyšších platových třídách.

Tab. č. 1: Snižené platy v roce 2011 (v Kč)

Stupnice zvýšených tarifů o 10% pro příslušníky bezpečnostních sborů 2011												
Doba praxe	Tarifní stupeň	Tarifní třída										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
do 3 let	1	14 020	15 210	16 500	17 900	19 420	21 070	22 860	24 810	26 910	29 200	31 680
do 6 let	2	14 540	15 780	17 120	18 570	20 150	21 860	23 720	25 740	27 920	30 300	32 870
do 9 let	3	15 090	16 370	17 760	19 270	20 910	22 680	24 610	26 700	28 970	31 440	34 110
do 12 let	4	15 650	16 980	18 430	19 990	21 690	23 540	25 540	27 710	30 060	32 620	35 390
do 15 let	5	16 240	17 620	19 120	20 740	22 510	24 420	26 490	28 750	31 190	33 840	36 720
do 18 let	6	16 850	18 280	19 840	21 520	23 350	25 340	27 490	29 830	32 360	35 110	38 090
do 21 let	7	17 480	18 970	20 580	22 330	24 230	26 290	28 520	30 950	33 580	36 430	39 520
do 24 let	8	18 140	19 680	21 350	23 170	25 140	27 270	29 590	32 110	34 840	37 800	41 010
do 27 let	9	18 820	20 420	22 160	24 040	26 080	28 300	30 700	33 310	36 140	39 220	42 550
do 30 let	10	19 530	21 190	22 990	24 940	27 060	29 360	31 860	34 560	37 500	40 690	44 150
do 33 let	11	20 260	21 980	23 850	25 880	28 080	30 460	33 050	35 860	38 910	42 220	45 800
nad 33 let	12	21 020	22 810	24 750	26 850	29 130	31 610	34 290	37 210	40 370	43 800	47 520

Zdroj: HAINZ, Lukáš a Michal TOŠOVSKÝ. Škrty v tarifu, mimo tarif a v směnnosti? Raději ne. In: Policista.cz: život policistu on-line [online]. 5.9.2010, 2010 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <http://www.policista.cz/clanky/reportaz/skrty-v-tarifu-mimo-tarif-a-smennosti-radeji-ne-727/>

Tab. č. 2: Výchozí platy v roce 2010 (v Kč)

Stupnice zvýšených tarifů o 10% pro příslušníky bezpečnostních sborů 2010												
Doba praxe	Tarifní stupeň	Tarifní třída										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
do 3 let	1	15 570	16 900	18 330	19 890	21 580	23 410	25 400	27 560	29 900	32 450	35 200
do 6 let	2	16 160	17 530	19 020	20 640	22 390	24 290	26 360	28 600	31 030	33 660	36 520
do 9 let	3	16 760	18 190	19 730	21 410	23 230	25 200	27 350	29 670	32 190	34 930	37 900
do 12 let	4	17 390	18 870	20 470	22 210	24 100	26 150	28 370	30 780	33 400	36 240	39 320
do 15 let	5	18 050	19 580	21 240	23 050	25 010	27 130	29 440	31 940	34 650	37 600	40 790
do 18 let	6	18 720	20 310	22 040	23 910	25 950	28 150	30 540	33 140	35 960	39 010	42 330
do 21 let	7	19 430	21 080	22 870	24 810	26 920	29 210	31 690	34 380	37 310	40 480	43 920
do 24 let	8	20 160	21 870	23 730	25 740	27 930	30 300	32 880	35 670	38 710	42 000	45 560
do 27 let	9	20 910	22 690	24 620	26 710	28 980	31 440	34 110	37 010	40 160	43 570	47 280
do 30 let	10	21 700	23 540	25 540	27 710	30 070	32 620	35 390	38 400	41 670	45 210	49 050
do 33 let	11	22 510	24 420	26 500	28 750	31 200	33 850	36 720	39 840	43 230	46 910	50 890
nad 33 let	12	23 360	25 340	27 500	29 830	32 370	35 120	38 100	41 340	44 850	48 670	52 800

Zdroj: HAINZ, Lukáš a Michal TOŠOVSKÝ. Škrty v tarifu, mimo tarif a v směnnosti? Raději ne. In: Policista.cz: život policistu on-line [online]. 5.9.2010, 2010 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <http://www.policista.cz/clanky/reportaz/skrty-v-tarifu-mimo-tarif-a-smennosti-radeji-ne-727/>

Hodinový průměrný plat strážníků a policistů v nižších platových třídách činí zhruba 170,- Kč. Každý policista odslouží v průměru asi 36 hodin o víkendech a asi 48 hodin v noční době za měsíc. V průměru by tak na příplatcích měl policista 816,-Kč za noční službu 918,-Kč za víkendy. Svátek má každý policista v průměru 24 hodin ročně tj. 4080 Kč za rok. Měsíční příplatky na jednoho policistu by pak činily v průměru 2074,- Kč hrubé mzdy, což je v průměru zvýšení tarifní mzdy o 10 %. Na motivaci policistů by však tato změna působila značně pozitivně z hlediska spravedlivého rozdělování finančních prostředků.

Důležitým bodem motivačního programu je proplácení přesčasových hodin. Co se týká přesčasů, má každý policista v průměru 8 přesčasových hodin měsíčně, jejich proplácení by v průměru přišlo na 1360,- Kč měsíčně. Financování přesčasů pomocí přirozeného navyšování mezd je však značně nereálné.

Pokud bychom chtěli nalézt prostředky na okamžité navýšení mezd dle výše zmíněné úvahy, proplácení přesčasů a lepšího vybavení, museli bychom hledat prostředky prvotně ve státním rozpočtu. Základem je ujasnit si, jaké jsou priority, co je pro fungování státu nezbytné a bez čeho se naopak v době krize obejde, dokud se situace neuklidní. Mezi takové priority jednoznačně patří např. zdravotnictví, školství, sociální politika a také právě zajištění pořádku a bezpečnosti na území státu. Co naopak nemá přímý dopad na život obyvatel, jsou vysoké investice do vybavení armády a jiné výdaje související s činností armády. V roce 2011 činily investice do vybavení armády 9 131 376 tis. Kč (viz. Příloha E), v roce 2012 7 800 000 tis. Kč (viz. Příloha F). Zatímco do vybavení policie bylo investováno v roce 2011 2 464 698 tis. Kč (viz. Příloha G) a v roce 2012 1 348 404 tis. Kč (viz. Příloha H) – tedy částkou několikanásobně nižší. Případné problémy např. povodně můžou zvládnout i jiné organizační složky, pokud budou mít dostatečné vybavení a dostatečný počet lidí. Armáda má bezpochyby svůj význam, ale je nutné se rozhodnout, co je v aktuální situaci důležitější. Mít moderní stíhačky či obrněné transportéry, které jsou nyní nejvíce využívány při cvičení nebo zabezpečit to, že policista bude včas tam, kde ho zrovna potřebují? Bude se tam mít jak dostat? Bude mít benzín a nemusí jít pěšky nebo jezdit MHD, protože zrovna byly překročeny úsporné limity? Bude policistů dostatek, aby mohla být garantována bezpečnost obyvatel každý den a každou noc?

Zlepšení vybavenosti policie, popis financování by si však vyžadoval podrobnou analýzu celkové aktuální vybavenosti a srovnání s požadovaným stavem. Na toto však v této práci není prostor. Podobných „luxusních“ výdajů v současné době by se ve státním rozpočtu našlo určitě více, proto by se volné prostředky měly hledat na výdajové straně rozpočtu a ne na příjmové, která často spočívá ve zvyšování daní a tím snižování kupní síly obyvatel, což českou ekonomiku rozhodně nevylepší. Ani snížení výdajové stránky by se však nemělo více dotknout kupní síly obyvatel (např. důchody). Musely by se hledat ty výdaje, bez kterých se obyvatelé na nějaký čas obejdou, a který nemají přímý vliv na dopad jejich životní úrovně. V podstatě by šlo o vytvoření jakéhosi „nouzového režimu“ na omezenou dobu, kde by se finanční prostředky přelily do těch nejdůležitějších oblastí, bez kterých není možné se obejít.

3 ZÁVĚR

Žádná organizace, pokud má efektivně fungovat, se neobejde bez správně sestaveného motivačního programu. Aby byl motivační program sestaven správně, je nutné respektovat několik zásad a postupů. Základem je podrobná analýza motivační struktury pracovníků. Je nutné určit, jakých cílů má být za pomoci motivačního programu dosaženo. Následuje zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků. Tímto dostaneme soubor problémů a úkolů, které je potřeba v motivačním programu řešit. Vlastní sestavení programu spočívá ve vymezení stimulačních prostředků, které má organizace k dispozici a způsobů, jakými budou tyto prostředky používány. Vznikne tak motivační program, který má formu organizačního dokumentu. Důležité je důkladné seznámení pracovníků s motivačním programem – bez toho by celá tvorba motivačního programu neměla smysl.

Sestavení motivačního programu není možné bez znalosti základních pojmů, jako je motivace, motiv, stimul. Důležitý je především rozdíl mezi motivem a stimulem. Za motiv označujeme to, co ovlivňuje motivaci člověka uvnitř – jeho vnitřní pohnutky. Naopak stimulem se rozumí vnější podněty, které působí na úroveň motivace daného jedince. Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy a hodnoty.

Na motivaci působí i vlivy, které ji ovlivňují negativně a těm je potřeba se vyhýbat. Tyto vlivy mohou vést k frustraci, regresy či deprivaci. Aby bylo možné kladně ovlivnit motivaci pracovníků (tím i jejich výkonnost) a vyhnout se výše zmiňovaným vlivům, je nutné znát motivační profil daného jedince a motivaci pracovního jednání. Stručně řečeno, musí být známo, co daného jedince dokáže aktivovat k požadované činnosti. Na základě snahy toto zjistit, vzniklo několik motivačních teorií: dvoufaktorová motivace, teorie kompetence, teorie expektance, teorie spravedlnosti a teorie X a Y. Mezi nejčastěji používané stimuly patří hmotná odměna, obsah práce, neformální hodnocení, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce a jiné externí stimulační faktory.

Praktickou část práce můžeme rozdělit na dva oddíly – analýzu a návrh motivačního programu. Základním cílem této práce bylo vytvořit návrh motivačního programu pro Policii ČR, územní odbor Sokolov. Nejprínosnější pro tvorbu motivačního programu bylo poznání slabých stránek Policie ČR – tyto stránky je nutné odstranit a silných stránek městské policie – z nich je možno se poučit a využít je při tvorbě motivačního programu. Mezi slabé stránky Policie ČR patří nekvalitní a staré uniformy, neplacené přesčasy, nedostatečné materiálové zabezpečení, nejednotnost v systému odměňování a složitá organizační struktura. Silnou stránkou Městské policie Sokolov je financování z rozpočtu města, lepší vybavenost, jednodušší struktura, jednoznačný systém odměňování a naprostá samostatnost strážníka v okrsku. Silné a slabé stránky byly zjištěny pomocí SWOT analýzy. Součástí analýzy je anketa, kde jednotliví příslušníci organizací měli možnost označit to, co je motivuje a naopak to, co na jejich motivaci působí negativně.

Návrh motivačního programu počítá se zachováním silných stránek Policie ČR zjištěných pomocí SWOT analýzy. Zároveň musí také řešit zjištěné slabé stránky. Slabé stránky v oblasti finančního hodnocení jsou řešeny za pomoci zachování snížené tarifní mzdy o 10% a do budoucna by se navyšovaly pouze pohyblivé složky, tzn. příplatky za svátky, soboty a neděle, přesčasy. Pro prisuzování individuálních odměn je použito tabulkového hodnocení, jak je tomu v případě Městské policie Sokolov. K větší motivaci by mělo dopomoci i větší samostatnost, což by mělo za následek zrušení kontrolních bodů a lepší prezentace organizace na veřejnosti (větší spolupráce s médii). Důležitým bodem je návrh systému vzdělávání, který je postaven na myšlence elektronického seznamu kurzů s možností se na daný kurz ihned přihlásit. Přihláška by následně musela být schválena nadřízeným pracovníkem. Mezi další důležité body patří zlepšení komunikace nadřízený – podřízený. Rozkazy by měly být vysvětlovány a ne pouze udílány. Samozřejmostí je i zlepšení vybavení a změna systemizace.

Poslední kapitolou je finanční analýza, která řeší, jakým způsobem by měly být změny financovány.

4 SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Snížené platy v roce 2011 (v Kč)

Tab. č. 2: Výchozí platy v roce 2010 (v Kč)

5 SEZNAM LITERATURY

- [1] CLEGG, B., BIRCH, P. *Intenzivní kurz vedení lidí: 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2004, 260 s., ISBN 80-251-0356-0
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004, 590 s., ISBN 80-7261-064-3
- [3] KOUBEK, J.. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004, 212 s., ISBN 80-7261-116-X
- [4] Česká republika. Zákon o obecní policii č.553/1991 Sb. In Sběrka zákonů, Česká republika. 1991, 553
- [5] Česká republika. Zákon o Policii České republiky č. 273/2008 Sb. In Sběrka zákonů, Česká republika. 2008, 273
- [6] Česká republika. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361/2003 Sb. In Sběrka zákonů, Česká republika. 2003, 361
- [7] Česká republika. Vyhláška ministerstva financí č. 114/2002 Sb.

6 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organizační schéma Policie ČR

Příloha B – Organizační schéma Městské policie Sokolov

Příloha C – Tabulky pro hodnocení měsíční výkonnosti strážníků Městské policie Sokolov

Příloha D – Tabulky pro hodnocení měsíční výkonnosti strážníků Městské policie Sokolov

Příloha E – Rozpočet ministerstva obrany pro rok 2011

Příloha F - Rozpočet ministerstva obrany pro rok 2011

Příloha G - Rozpočet ministerstva vnitra pro rok 2011

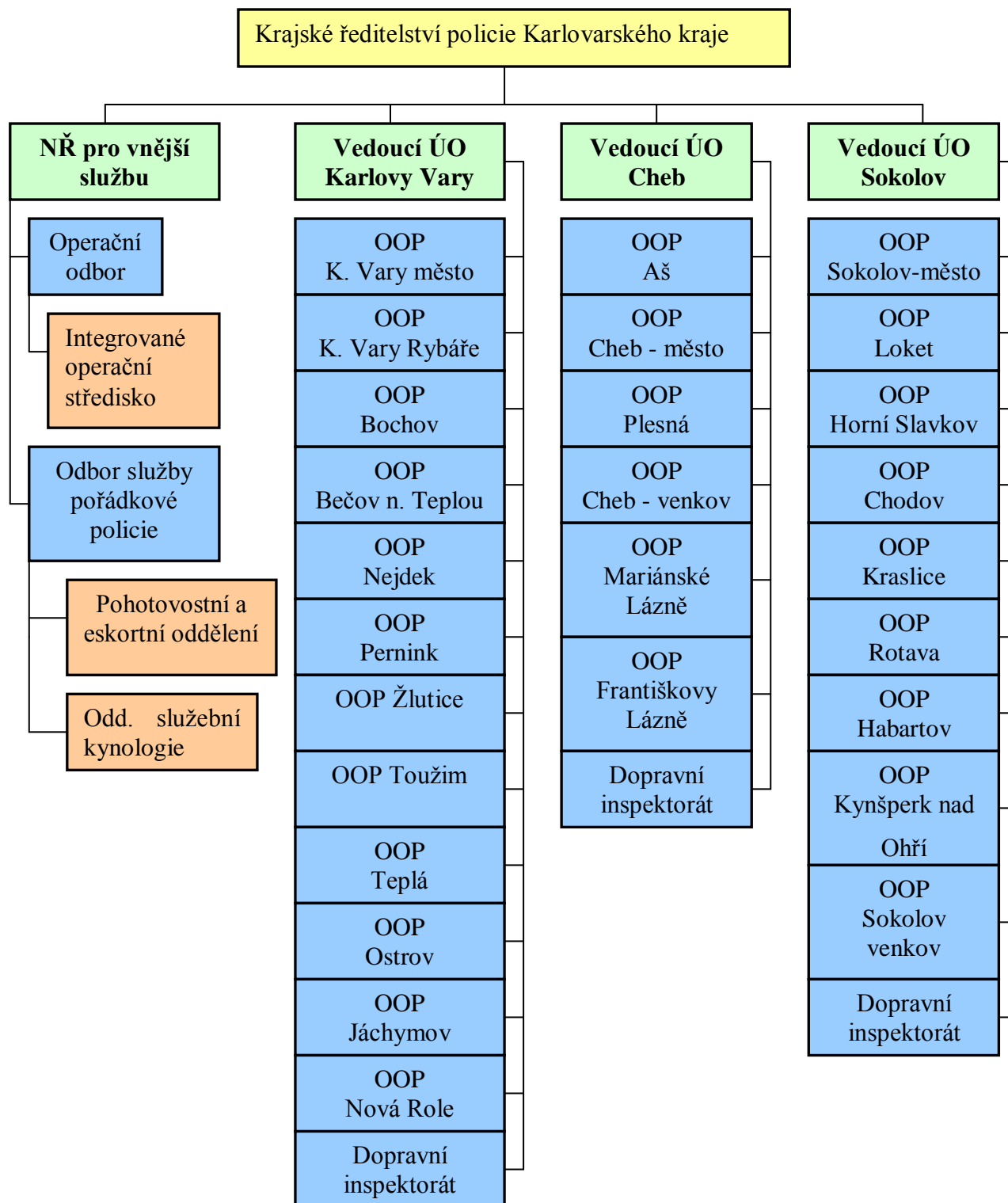
Příloha H - Rozpočet ministerstva vnitra pro rok 2012

Příloha I - Dotazníkové šetření

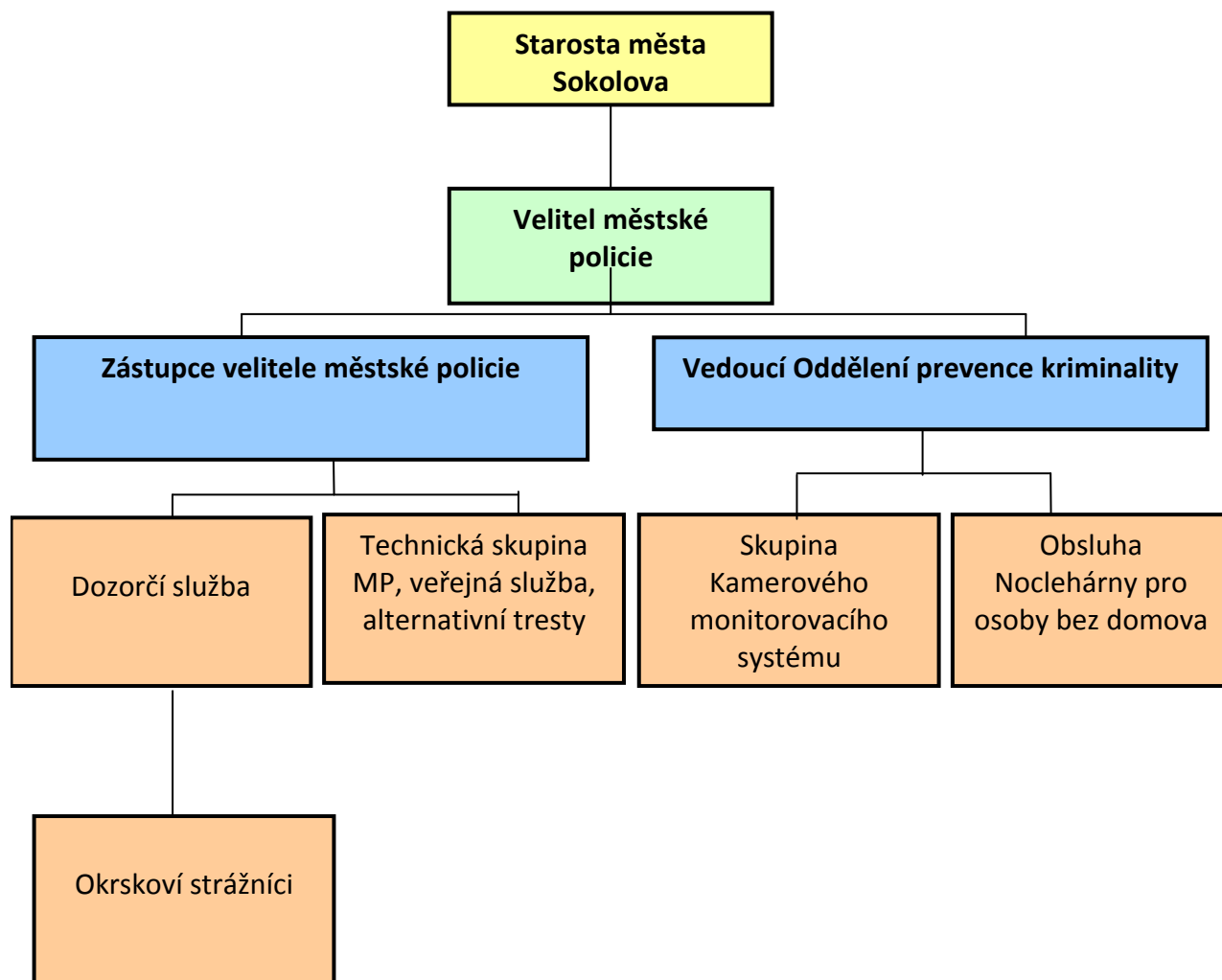
Příloha J - Hodnosti Policie České republiky

PŘÍLOHY

Příloha A – Organizační schéma Policie ČR



Příloha B – Organizační schéma Městské policie Sokolov



Příloha D – Tabulky pro hodnocení měsíční výkonnosti strážníků Městské policie Sokolov

Denní výslednost strážníka ze dne:

Jméno a příjmení:

Služba: ranní - odpolední - přesčas od..... do.....

§ PZ a zák. 361/2000	domluva	BP Počet/částka	BPN Počet/částka	Oznámeno dle § 10/2
125c				
30				
46/2 (pes na voľno)				
46/2 (alkohol)				
46/2 (nabízení sexu)				
47/1a				
47/1b				
47/1c				
47/1d (zneč. psem)				
47/1d (ostatní)				
47/1e				
47/1f				
47/1g				
47/1h				
49				
50				
jiný přešupek (specifikovat)				
Počet předvolání pro nepřítomného pachatele přešupku				
Počet přiložených TPZOV dle § 17a				
Počet vyřizených a odepsaných písemností				
Počet předvedení dle § 13				
Počet zadržení dle § 76/2 tr. řádu				
Počet označených autovraků				
Počet odtažených vozidel				
Počet osob umístěných na PAZS				
Počet odchycených zvířat				
Počet hodin strávených ve svém okrsku				
Jiné činnosti (asistence, doprovody, kontrola úřadů, banka, prevence, kroužek, atd.)				

Příloha E – rozpočet ministerstva obrany pro rok 2011

Ukazatele kapitoly 307 Ministerstvo obrany

v tisících Kč

Souhrnné ukazatele		
Příjmy celkem		2 638 424
Výdaje celkem		43 878 417
Specifické ukazatele - příjmy		
Daňové příjmy ⁵⁾		12 089
Příjmy z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti		2 319 342
v tom: pojistné na důchodové pojištění		2 061 638
pojistné na nemocenské pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti		257 704
Nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery celkem		306 993
v tom: příjmy z rozpočtu Evropské unie bez společné zemědělské politiky celkem		104 987
příjmy z prostředků finančních mechanismů		0
ostatní nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery celkem		202 006
Specifické ukazatele - výdaje		
Výdaje na zabezpečení činnosti Armády ČR		22 281 021
Výdaje na zabezpečení výkonu státní správy a samosprávy v působnosti Ministerstva obrany		11 288 558
Výdaje na zabezpečení činností ostatních organizačních složek Ministerstva obrany		3 210 346
Dávky důchodového pojištění		4 138 050
Ostatní sociální dávky		2 864 994
Výdaje na sportovní reprezentaci		95 448
Průřezové ukazatele		
Platy zaměstnanců a ostatní platby za provedenou práci		10 215 332
Povinné pojistné placené zaměstnavatelem ¹⁾		3 148 273
Převod fondu kulturních a sociálních potřeb		91 758
Platy zaměstnanců v pracovním poměru		2 490 556
Platy zaměstnanců ozbrojených sborů a složek ve služebním poměru		6 685 189
Výdaje na výzkum, vývoj a inovace celkem včetně programů spolufinancovaných z prostředků zahraničních programů ²⁾		366 744
v tom: ze státního rozpočtu celkem		366 744
v tom: institucionální podpora celkem ³⁾		98 387
účelová podpora celkem ³⁾		268 357
podíl prostředků zahraničních programů ²⁾		0
Účelová podpora na programy aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací ⁴⁾		268 357
Účelová podpora na specifický vysokoškolský výzkum ⁴⁾		0
Institucionální podpora výzkumných organizací podle zhodnocení jimi dosažených výsledků ⁴⁾		60 949
Institucionální podpora na mezinárodní spolupráci ČR ve výzkumu a vývoji ⁴⁾		0
Zahraniční rozvojová spolupráce		0

pokračování na další straně

Ukazatele kapitoly 307 Ministerstvo obrany

- pokračování z předchozí strany

Program sociální prevence a prevence kriminality	6 003
Program protidrogové politiky	3 003
Zajištění přípravy na krizové situace podle zákona č. 240/2000 Sb.	1 207
Výdaje spolufinancované z rozpočtu Evropské unie bez společné zemědělské politiky celkem	277 726
v tom: ze státního rozpočtu	172 739
podíl rozpočtu Evropské unie	104 987
Výdaje na společné projekty, které jsou zčásti financovány z prostředků finančních mechanismů celkem	0
v tom: ze státního rozpočtu	0
podíl prostředků finančních mechanismů	0
Výdaje vedené v informačním systému programového financování EDS/SMVS celkem	9 131 376

¹⁾ povinné pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na veřejné zdravotní pojištění

²⁾ z rozpočtu EU a z prostředků finančních mechanismů

³⁾ výdaje na výzkum, vývoj a inovace podle § 6 odst. 1 zákona č. 130/2002 Sb., ve znění zákona č. 110/2009 Sb.

⁴⁾ výdaje na výzkum, vývoj a inovace podle § 6 odst. 2 zákona č. 130/2002 Sb., ve znění zákona č. 110/2009 Sb.

⁵⁾ bez příjmů z povinného pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

Příloha F - rozpočet ministerstva obrany pro rok 2012

MINISTERSTVO OBRANY	v tisících Kč
Souhrnné ukazatele	
Příjmy celkem	3 206 467
Výdaje celkem	43 474 131
Specifické ukazatele - příjmy	
Daňové příjmy ⁵⁾	10 587
Příjmy z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	2 954 945
v tom: pojistné na důchodové pojištění	2 626 618
pojistné na nemocenské pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti	328 327
Nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery celkem	240 935
v tom: příjmy z rozpočtu Evropské unie bez společné zemědělské politiky celkem	39 422
příjmy z prostředků finančních mechanismů	0
ostatní nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery celkem	201 513
Specifické ukazatele - výdaje	
Zajištění obrany České republiky ozbrojenými silami	24 630 489
Vytváření a rozvoj systému obrany státu	8 689 268
Zajištění výkonu státní správy v působnosti Ministerstva obrany	811 887
Zajištění strategického zpravodajství	2 051 972
Zajištění podpory prezidenta republiky ve funkci vrchního velitele ozbrojených sil	407 226
Zajištění dávek důchodového pojištění	4 061 500
Zajištění ostatních sociálních dávek	2 724 000
Zajištění státní sportovní reprezentace	97 789
Průřezové ukazatele	
Platy zaměstnanců a ostatní platby za provedenou práci	10 225 995
Povinné pojistné placené zaměstnavatelem ¹⁾	4 066 687
Převod fondu kulturních a sociálních potřeb	91 883
Platy zaměstnanců v pracovním poměru	2 530 413
Platy zaměstnanců ozbrojených sborů a složek ve služebním poměru	6 657 838
Výdaje na výzkum, vývoj a inovace celkem včetně programů spolufinancovaných z prostředků zahraničních programů ²⁾	378 354
v tom: ze státního rozpočtu celkem	378 354
v tom: institucionální podpora celkem ³⁾	84 522
účelová podpora celkem ³⁾	293 832
podíl prostředků zahraničních programů ²⁾	0
Účelová podpora na programy aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací ⁴⁾	293 832
Účelová podpora na specifický vysokoškolský výzkum ⁴⁾	0
Institucionální podpora výzkumných organizací podle zhodnocení jimi dosažených výsledků ⁴⁾	72 648
Institucionální podpora na mezinárodní spolupráci ČR ve výzkumu a vývoji ⁴⁾	0
Zahraníční rozvojová spolupráce	0
Program sociální prevence a prevence kriminality	4 209
Program protidrogové politiky	2 256
Zajištění přípravy na krizové situace podle zákona č. 240/2000 Sb.	678

Výdaje spolufinancované z rozpočtu Evropské unie bez společné zemědělské politiky celkem	45 327
v tom: ze státního rozpočtu	5 905
podíl rozpočtu Evropské unie	39 422
Výdaje na společné projekty, které jsou zčásti financovány z prostředků finančních mechanismů celkem	0
v tom: ze státního rozpočtu	0
podíl prostředků finančních mechanismů	0
Výdaje vedené v informačním systému programového financování EDS/SMVS celkem	7 800 000

Příloha G - rozpočet ministerstva vnitra pro rok 2011

Ukazatele kapitoly 314 Ministerstvo vnitra

v tisících Kč

Souhrnné ukazatele	
Příjmy celkem	9 608 315
Výdaje celkem	52 877 539
Specifické ukazatele - příjmy	
Daňové příjmy ⁵⁾	11 000
Příjmy z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	6 849 005
v tom: pojistné na důchodové pojištění	6 088 004
pojistné na nemocenské pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti	761 001
Nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery celkem	2 748 310
v tom: příjmy z rozpočtu Evropské unie bez společné zemědělské politiky celkem	1 987 777
příjmy z prostředků finančních mechanismů	62 533
ostatní nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery celkem	698 000
Specifické ukazatele - výdaje	
Výdaje Policie ČR	28 606 551
Výdaje Hasičského záchranného sboru ČR	6 857 953
Výdaje na zabezpečení plnění úkolů Ministerstva vnitra	4 887 371
Výdaje na zabezpečení činností ostatních organizačních složek státu v působnosti Ministerstva vnitra	1 945 014
Výdaje na programy spolufinancované z rozpočtu EU - IOP a OPLZZ celkem	2 072 850
Výdaje na sportovní reprezentaci	47 092
Dávky důchodového pojištění	4 435 199
Ostatní sociální dávky	4 025 509
Průřezové ukazatele	
Platy zaměstnanců a ostatní platby za provedenou práci	24 048 734
Povinné pojistné placené zaměstnavatelem ¹⁾	8 027 102
Převod fondu kulturních a sociálních potřeb	235 053
Platy zaměstnanců v pracovním poměru	4 099 301
Platy zaměstnanců ozbrojených sborů a složek ve služebním poměru	19 393 862
Výdaje na výzkum, vývoj a inovace celkem včetně programů spolufinancovaných z prostředků zahraničních programů ²⁾	481 248
v tom: ze státního rozpočtu celkem	481 248
v tom: institucionální podpora celkem ³⁾	60 763
účelová podpora celkem ³⁾	420 485
podíl prostředků zahraničních programů ²⁾	0
Účelová podpora na programy aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací ⁴⁾	420 485
Účelová podpora na specifický vysokoškolský výzkum ⁴⁾	0
Institucionální podpora výzkumných organizací podle zhodnocení jimi dosažených výsledků ⁴⁾	54 584
Institucionální podpora na mezinárodní spolupráci ČR ve výzkumu a vývoji ⁴⁾	0

pokračování na další straně

Ukazatele kapitoly 314 Ministerstvo vnitra

- pokračování z předchozí strany

Zahraniční rozvojová spolupráce	26 582
Program sociální prevence a prevence kriminality	56 256
Podpora projektů integrace příslušníků romské komunity	0
Zajištění přípravy na krizové situace podle zákona č. 240/2000 Sb.	2 166
Výdaje spolufinancované z rozpočtu Evropské unie bez společné zemědělské politiky celkem	2 313 655
v tom: ze státního rozpočtu	325 878
podíl rozpočtu Evropské unie	1 987 777
Výdaje na společné projekty, které jsou zčásti financovány z prostředků finančních mechanismů celkem	73 571
v tom: ze státního rozpočtu	11 038
podíl prostředků finančních mechanismů	62 533
Výdaje vedené v informačním systému programového financování EDS/SMVS celkem	2 464 698

¹⁾ povinné pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na veřejné zdravotní pojištění

²⁾ z rozpočtu EU a z prostředků finančních mechanismů

³⁾ výdaje na výzkum, vývoj a inovace podle § 6 odst. 1 zákona č. 130/2002 Sb., ve znění zákona č. 110/2009 Sb.

⁴⁾ výdaje na výzkum, vývoj a inovace podle § 6 odst. 2 zákona č. 130/2002 Sb., ve znění zákona č. 110/2009 Sb.

⁵⁾ bez příjmů z povinného pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

Příloha H - rozpočet ministerstva vnitra pro rok 2012

MINISTERSTVO VNITRA	
Souhrnné ukazatele	
Příjmy celkem	6 915 896
Výdaje celkem	52 656 658
Specifické ukazatele - příjmy	
Daňové příjmy ⁵⁾	193 000
Příjmy z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	5 698 067
v tom: pojistné na důchodové pojištění	5 064 969
pojistné na nemocenské pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti	633 098
Nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery celkem	1 024 829
v tom: příjmy z rozpočtu Evropské unie bez společné zemědělské politiky celkem	326 829
příjmy z prostředků finančních mechanismů	0
ostatní nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery celkem	698 000
Specifické ukazatele - výdaje	
Výdaje Policie ČR	27 801 052
Výdaje Hasičského záchranného sboru ČR	6 696 678
Výdaje na zabezpečení plnění úkolů Ministerstva vnitra	6 711 291
Výdaje na zabezpečení činností ostatních organizačních složek státu v působnosti Ministerstva vnitra	1 950 850
Výdaje na programy spolufinancované z rozpočtu EU - IOP a OPLZZ celkem	391 479
Výdaje na sportovní reprezentaci	45 528
Dávky důchodového pojištění	4 699 611
Ostatní sociální dávky	4 360 169
Průřezové ukazatele	
Platy zaměstnanců a ostatní platby za provedenou práci	22 389 548
Povinné pojistné placené zaměstnavatelem ¹⁾	7 535 700
Převod fondu kulturních a sociálních potřeb	220 468
Platy zaměstnanců v pracovním poměru	3 958 597
Platy zaměstnanců ozbrojených sborů a složek ve služebním poměru	18 088 519
Výdaje na výzkum, vývoj a inovace celkem včetně programů spolufinancovaných z prostředků zahraničních programů ²⁾	598 699
v tom: ze státního rozpočtu celkem	598 699
v tom: institucionální podpora celkem ³⁾	54 773
účelová podpora celkem ³⁾	543 926
podíl prostředků zahraničních programů ²⁾	0

Účelová podpora na programy aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací ⁴⁾	543 926
Účelová podpora na specifický vysokoškolský výzkum ⁴⁾	0
Institucionální podpora výzkumných organizací podle zhodnocení jimi dosažených výsledků ⁴⁾	50 002
Institucionální podpora na mezinárodní spolupráci ČR ve výzkumu a vývoji ⁴⁾	0
Zahraniční rozvojová spolupráce	26 582
Program sociální prevence a prevence kriminality	56 256
Podpora projektů integrace příslušníků romské komunity	0
Zajištění přípravy na krizové situace podle zákona č. 240/2000 Sb.	1 169
Výdaje spolufinancované z rozpočtu Evropské unie bez společné zemědělské politiky celkem	570 894
v tom: ze státního rozpočtu	244 065
podíl rozpočtu Evropské unie	326 829
Výdaje na společné projekty, které jsou zčásti financovány z prostředků finančních mechanismů celkem	0
v tom: ze státního rozpočtu	0
podíl prostředků finančních mechanismů	0
Výdaje vedené v informačním systému programového financování EDS/SMVS celkem	1 348 404

Příloha I - Dotazníkové šetření

Chtěl bych Vás tímto požádat o pár minut Vašeho času a vyplnění tohoto dotazníku. Nyní studuji poslední ročník na Fakultě ekonomické ZČU v Plzni oboru veřejná ekonomika a cílem dotazníku je získání podkladů pro mou bakalářskou práci na téma motivování zaměstnanců v organizaci. Dotazník je zcela anonymní.

1. Proč jste se rozhodl(a) pro práci u PČR (Městské Policie)?

- finanční a sociální jistota
- mé životní poslání
- z důvodu malých pracovních příležitostí v mém oboru
- jiné důvody (uveďte jaké)

2. Kolik je Vám let?

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 18 – 25 | <input type="checkbox"/> 41 - 45 |
| <input type="checkbox"/> 26 – 30 | <input type="checkbox"/> 45 - 50 |
| <input type="checkbox"/> 31 – 35 | <input type="checkbox"/> 50 a více |
| <input type="checkbox"/> 36 – 40 | |

3. Kolik let sloužíte u PČR (Městské Policie)?

- | | |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> méně jak 5 let | <input type="checkbox"/> 16-20 |
| <input type="checkbox"/> 5 -10 | <input type="checkbox"/> 21-25 |
| <input type="checkbox"/> 11 - 15 | <input type="checkbox"/> 25 a více |

4. Jak podle Vás vnímá veřejnost Policii (Městskou policii)?

- pozitivně
- spíše pozitivně
- spíše negativně
- negativně

5. Jaký postoj zaujímají rodinní příslušníci k Vaší práci policisty?

- kladný, plně mě podporují
- neutrální, nezajímají se o mojí práci
- záporný

6. Jste momentálně ve Vaší práci spokojen(a)?

- ano
- s některými výhradami ano
- spíše ne
- ne, uvažuji o odchodu

7. Jste dostatečně motivován(a) svými nadřízenými k neustálému zkvalitňování Vaší práce ?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8. Který z níže uvedených faktorů byste určitě změnil(a)?

- legislativa
- struktura a řízení
- finanční záležitosti
- pracovní prostředí
- jiné (uveďte jaké)

9. Máte ve Vaší práci prostor pro zvyšování vzdělání a kvalifikace?

- ano, možnosti je dostatek
- ano, ale chybí užší specializace
- spíše ne, tyto možnosti mají jen někteří
- ne, nemám žádný prostor

10. Máte možnost kariérního postupu ve Vaší práci?

- ano, kariérní řád je jasně daný
- ano, ale chybí systemizace
- spíše ne, tyto možnosti mají jen někteří
- ne, nemám žádnou možnost kariérního postupu

11. Finanční ohodnocení Vaší práce je podle Vás:

- nadprůměrné
- průměrné
- podprůměrné
- absolutně nedostačující

12. Co očekáváte od Vaší práce do budoucnosti?

- výrazné zlepšení pracovních podmínek
- výrazné zlepšení finančních podmínek
- změnu celé struktury a řízení PČR (Městské Policie)
- změny v legislativě
- jiné (uveďte jaké)

Příloha J - Hodnosti Policie České republiky

Praporčické hodnosti

Rotný



Strážmistr



Nadstrážmistr



Podpraporčík



Praporčík



Nadpraporčík



Důstojnické hodnosti

Podporučík



Poručík



Nadporučík



Kapitán



Major



Podplukovník



Plukovník



Generálské hodnosti

Brigádní generál



Generálmajor



Generálporučík



Abstrakt

DÖFLER, M. *Motivování zaměstnanců v organizaci*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 88 s., 2012

Klíčová slova: motivace, motiv, stimul, motivační program

Tématem bakalářské práce je motivování lidí v organizaci, protože bez správné motivace nemůže žádná organizace efektivně fungovat a nemůže se dále rozvíjet. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy jako je motiv, stimul, motivační teorie atd. Nezbytnou součástí teoretické části je i popis, jak má vypadat tvorba motivačního programu. V praktické části se práce zabývá porovnáním dvou organizací – Městské policie Sokolov a Policie ČR. Řeší přínosy a nedostatky v motivaci obou organizací a především otázku, jak zabránit stále většímu nárůstu odchodů zaměstnanců Policie ČR k městské policii. Pomocí SWOT analýzy jsou identifikovány nedostatky, které se k motivaci vztahují a silné stránky jednotlivých organizací. Dále jsou analyzovány stimulační prostředky, které jednotlivé organizace mají k dispozici. Ze SWOT analýzy je vycházeno i v konečné části práce. Tou je návrh konkrétního motivačního programu pro danou organizaci. Návrh konkrétního motivačního programu je základním cílem, ke kterému tato práce směřuje. Motivační program musí být také realizovatelný, proto nedílnou součástí práce je i finanční analýza.

Abstract

DÖRFLER, M. *Motivation of employees in organisations*. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of Economics West Bohemian University in Pilsen, 88 s., 2012

Key words: motivation, motive, stimulus, motivational program

The subject of this bachelor's thesis is motivation of people within an organisation, because no organisation is able to function effectively and cannot continue to develop without correct motivation. The theoretical section discusses key terms, such as motive, stimulus, motivational theories, etc. Description of what creation of a motivational program should look like is also an essential part of the theoretical section. The practical section contains a comparison between two organisations – the Municipal Police in Sokolov and the Czech Republic Police. It discusses the benefits and deficiencies in motivation by both organisations and chiefly the issue of how to prevent the growing number of Czech Republic Police employees leaving to work for the Municipal Police. A SWOT analysis is used to identify deficiencies applying to motivation and the strong points of the individual organisations. The means of stimulation, which the individual organisations have available, are also analysed. The final part of the work is also based on the SWOT analysis. This concerns a proposal of a specific motivational program for the given organisation. Proposal of a specific motivational program is the key goal, which this work is directed towards. The motivational program must also be feasible and a financial analysis is consequently also an integral part of this work.