

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivace pracovníků v organizaci

The Motivation of Employees at an Organization

Blanka Heroutová

Cheb 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Motivace pracovníků v organizaci*“ vypracovala samostatně, pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Chebu dne 7. 11. 2012

.....

Blanka Heroutová

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Miroslavu Pavlákovi, PhD., za odborné vedení a cenné připomínky v průběhu psaní této bakalářské práce

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická část	8
1.1 Základní pojmy	8
1.1.1 Motivace	8
1.1.2 Motiv	8
1.1.3 Stimulace	8
1.1.4 Stímul	9
1.1.5 Motivace versus stimulace	9
1.2 Zdroje motivace	9
1.2.1 Potřeba.....	9
1.2.2 Návyky	10
1.2.3 Zájem.....	10
1.2.4 Ideál	10
1.2.5 Hodnoty	10
1.3 Motivace pracovního jednání	11
1.4 Motivační profil	11
1.5 Motivace k práci.....	12
1.6 Teorie motivace pracovního jednání	14
1.6.1 Dvoufaktorová teorie motivace	14
1.6.2 Teorie kompetence	14
1.6.3 Teorie expektance.....	15
1.6.4 Teorie spravedlnosti (rovnováhy).....	15
1.6.5 Teorie X a Y	15
1.7 Využití poznatků o motivaci v praxi	16
1.7.1 Motivace a výkonnost.....	16
1.7.2 Motivace a pracovní spokojenost	16
1.8 Stimulace.....	17
1.8.1 Hmotná odměna.....	17
1.8.2 Obsah práce	18
1.8.3 Povzbuzování pracovníků	18

1.8.4 Atmosféra pracovní skupiny.....	18
1.8.5 Pracovní podmínky a režim práce	19
1.8.6 Identifikace s prací, profesí a organizací	19
1.8.7 Externí stimulační faktory	20
1.9 Motivační program podniku.....	20
1.9.1 Charakteristika motivačního programu	20
1.9.2 Obsah motivačního programu	20
2 Praktická část	22
2.1 Základní informace o organizaci.....	22
2.1.1 Představení organizace – Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje	22
2.1.2 Struktura organizace – Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje	23
2.2 SWOT analýza organizace	25
2.2.1 SWOT analýza pro příslušníky ve služebním poměru	25
2.2.2 Rozbor jednotlivých stránek analýzy	25
2.2.3 SWOT analýza pro zaměstnance v pracovním poměru	34
2.2.4 Rozbor jednotlivých stránek analýzy	34
2.3 Dotazníkové šetření v Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje.....	40
3 Návrh řešení slabých stránek organizace.....	52
3.1 Pracovní vztahy	52
3.2 Legislativa	52
3.3 Finanční stránka	53
Závěr	55
Seznam obrázků.....	57
Seznam použitých zkratk	58
Seznam použité literatury	59
Seznam příloh	60

ÚVOD

Bakalářská práce, kterou právě budete číst, je vypracována na téma „Motivace pracovníků v organizaci“. Cílem této bakalářské práce je analyzovat stávající systém motivace v konkrétní organizaci – Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje, posoudit jeho funkčnost a účinnost ze dvou úhlů pohledů a navrhnout doporučení a možné změny v rámci tohoto systému.

Bakalářská práce se dělí na dvě hlavní části. V první, teoretické části, jsou na základě odborné literatury vysvětleny pojmy motivace, motiv, stimulace, stimul, motivační program a jak probíhá motivace a stimulace na pracovišti.

Druhá část, praktická, je věnována popisu organizace, její charakteristice a popisu jejího motivačního systému. Je zde představeno krajské ředitelství policie a jeho struktura. V této praktické části bylo na základě dotazníkového šetření zjišťováno, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stimuly, které jim organizace nabízí a zdali jsou dostatečně motivováni v pracovním procesu. V rámci tohoto šetření jsou zaměstnanci organizace rozděleni na dvě skupiny – občanské pracovníky v pracovním poměru (dále jen „OP“) a příslušníky policie ve služebním poměru (dále jen „SP“). Obě tyto skupiny zaměstnanců se vedle sebe podílí na chodu ředitelství, každá ze jmenovaných skupin má ale podmínky k výkonu své práce nastaveny trochu jinak. Pro chod organizace je velmi důležitá jejich vzájemná pracovní součinnost, pracovní náplň obou stran zaměstnanců se dost těsně prolíná, nebo na sebe navazuje. Výsledky šetření jsou vyhodnoceny pomocí grafů a slovně doplněny o analýzu. V závěru praktické části jsou nastíněna zamýšlená doporučení k opatření, která by měla vést ke zlepšení stavu dané problematiky.

Toto téma si autorka zvolila proto, že se momentálně dotýká aktuálně společenského dění v republice. Zároveň je jí i osobně blízké, jelikož je sama občanským zaměstnancem Policie České republiky. Dost podstatně vnímá vývoj uspořádání a řízení uvnitř této organizace. V nedávné minulosti se na vývoji situace uvnitř organizace podstatnou měrou podílela finanční krize, která vedla k dramatickému snižování nejen mezd jejich pracovníků, ale i omezení veškerých finančních prostředků na celkový provoz policie. Toto se nemalou měrou odrazilo i na výsledcích její práce a zároveň přispělo ke zhoršení obrazu policie tak, jak je vnímán společností.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 ZÁKLADNÍ POJMY

V této kapitole jsou vymezeny základní pojmy, se kterými bude v této bakalářské práci dále pracováno, a budou používány.

1.1.1 Motivace

„Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představující vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměřují jeho jednání a prožívání. Jsou to jakési dynamické tendence osobnosti člověka.“ [2, s. 115]

Pojem motivace vyjadřuje soubor faktorů, vedoucích k vytýčenému cíli. Motivace usměřuje naše chování, činy, k dosažení určitého cíle, nebo naopak vede k odložení zamýšleného cíle. Člověk je neustále činný a stále sleduje nějaké cíle, k nimž ho vedou různé podněty – přání, tužby, úmysly. Tyto podněty činnost člověka a jeho jednání určitým směrem orientují a vzbuzenou aktivitu udržují.

1.1.2 Motiv

Motiv je hnací silou k cílenému jednání. Je to popud, který je prvotním impulsem ke konání, dává mu směr a smysl. Motivy určují nejen cíle jednání, ale záleží na nich i průběh a intenzita celé činnosti. Cílem motivu je dosáhnoutí psychického stavu nasycení.

Aktivizující účinek motivu poté trvá tak dlouho, dokud člověk nedosáhne cíle, dokud nedojde k nasycení a uspokojení, poté motiv uhasíná, nastupuje jiný. Některé motivy nejsou hluboké, jiné mohou přetrvávat po celý život. Jednání člověka není nikdy ovlivněno pouze jediným motivem, ale je to výsledek celého souboru motivů. [2]

1.1.3 Stimulace

Stimulací rozumíme vnější působení na jednání člověka. Pod jejím vlivem poté dochází k žádoucímu konání. Cílenou stimulací lze tedy měnit a směřovat motivaci člověka, i když ne každá stimulace v reálném životě je vědomá. [1]

1.1.4 Stimul

„Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolává změnu v motivaci člověka.“ [1, s. 243]
Dělí se na endogenní (vnitřní) impulsy, a exogenní (vnější) incentivy.

1.1.5 Motivace versus stimulace

Motivace člověka k jednání vychází z jeho vnitřní, jeho interních potřeb. Stimulace naopak představuje pobídku vnější, která člověka nějakým způsobem usměrňuje a působí tak na jeho motivaci. Vhodný stimul může člověka v jeho jednání buď podpořit anebo působit k tomu, aby nějakého jednání zanechal. Vlivem stimulu se tedy dá vhodně působit na motivaci člověka, přimět ho k žádoucímu konání. Účinnost stimulace je závislá na mnoha faktorech, jako je úroveň motivace pracovníka, na charakteru zadané práce, nárocích, které zadaný úkol vyžaduje. Obecně platí, že člověk posuzuje nabízené stimuly ze svého úhlu pohledu, tj. pokud usiluje o vyšší životní úroveň, bude vynakládat vyšší úsilí k dosažení cíle. Ovšem, pokud je ve své stávající situaci spokojen, nebude pokládat za nutné se více snažit. Vyspělejší společnosti mají propracovanější systém rozmanitých podnětů, jak přimět jedince k vynaložení práce, která by přispěla celé společnosti. [2]

1.2 ZDROJE MOTIVACE

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí.“ [1, s. 244]

Pod pojmem zdroje motivace se tedy skrývají skutečnosti, které vytvářejí motivaci člověka, ovlivňují ho. Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty. [2]

1.2.1 Potřeba

„Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince.“ [2, s. 116]

Na základě potřeby tedy člověk koná, potřeba ho nutí k jednání. Rozmanitost potřeb a jejich účinnost je proměnlivá. Závažnost lidských potřeb má hierarchickou strukturu. Nejprve jsou uspokojovány potřeby primární, spojené s biologickými potřebami těla. Poté přijdou na řadu potřeby sekundární, které souvisí se společenským postavením člověka a ještě dále potřeby jeho osobního rozvoje. Struktura potřeb má dynamický

charakter, a pokud jsou uspokojeny potřeby nižšího stupně, vyvstanou potřeby další, vyššího stupně.¹ [2]

1.2.2 Návyky

„Za návyk označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci.“ [2, s. 117]

Návyk je tedy určitý vzorec získaného jednání. Stejná nebo obdobná situace u člověka vyvolává tendenci řešit situaci podle již známého vzorce z předchozích situací. Návyky jsou výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutváření, zkušeností, vzdělání. [1]

1.2.3 Zájem

Zájem označuje trvalejší zaměření člověka na nějakou oblast cíle. Je spojen se snahou o poznání a určitou stálostí. Zájmem jedinec uspokojuje nějakou svoji potřebu. Lidé bývají hodnoceni a charakterizováni právě podle zájmů a právě zájmy mohou být dobrým zdrojem k motivaci člověka. [2]

1.2.4 Ideál

Ideál je model, který člověku slouží jako vzor jeho jednání. Utváří se především vlivem společenského hodnocení. V ideálu se odráží to, čeho si člověk cení, ale momentálně se mu to nedostává. [2]

1.2.5 Hodnoty

Hodnotu lze vyjádřit jako něco, čeho si člověk váží. Hodnoty člověka mají vliv na jeho konání, prožívání. Hodnotový systém každého člověka se utváří po celý jeho život a je dán mnoha faktory. V průběhu života se hodnotový systém mění podle vývoje spokojenosti či strádání jedince. [2]

Hodnotou může být v podstatě cokoliv, záleží pouze na okolnostech při utváření osobnosti člověka. Mezi největší hodnoty člověka přesto zřejmě patří zdraví, rodina, děti, práce, přátelství ... [1]

¹ Maslowova pyramida potřeb je hierarchie lidských potřeb, kterou definoval americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Podle této teorie má člověk pět základních potřeb od nejnižších po nejvyšší - společně pak tvoří jakousi pomyslnou „pyramidu“.

Všechny tyto zdroje motivace utvářejí charakter člověka a následně se projevují v motivaci jeho jednání. Vývoj těchto zdrojů závisí na mnoha situačních skutečnostech, je ovlivňován geografickým územím, životní úrovní, vzděláním, společenskými zvyky, politickým systémem, prožitky a napomáhá člověku k hlubšímu pochopení jeho jednání.

1.3 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

„Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup člověka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.“ [2, s. 118]

Motivace pracovního jednání je tedy psychický stav člověka, ve kterém přijímá práci jako prostředek k dosažení uspokojení jeho potřeb. K motivaci člověk zaujímá různé postoje a hodnocení, čímž je ovlivněn výsledek jeho jednání. Postoj může být pozitivní a poté vede ke splnění vytýčených úkolů, nebo negativní a tím vzniká prostor pro obcházení nebo nesplnění daného úkolu. [2]

Vztah člověka k práci je dán jeho motivy, které jsou závislé na prostředí, ve kterém žije. Tyto motivy jsou ovlivňovány jeho vnějším prostředím, soustavou uznávaných společenských hodnot, životními plány, veřejným míněním.

Motivace pracovního jednání má následující obecné předpoklady:

- práce je nedílnou součástí lidské podstaty, život bez práce je nemyslitelný
- práce přispívá k rozvoji osobnosti člověka, uspokojuje jeho duševní i tělesné potřeby
- člověk a jeho práce je součástí celého fungujícího soukolí
- práce je prostředkem k zajištění a uspokojení potřeb [2]

1.4 MOTIVAČNÍ PROFIL

Motivační profil je soubor charakteristik, jehož poznáním můžeme cíleněji působit na motivaci jedince a tak využít jeho potenciál. Jde o jakési hnací síly, které ho podněcují k výkonu. Vhodným působením na jejich rozvoj lze docílit žádoucího výkonu. Motivační profil každého člověka je dán utvářením jeho povahy, osobnosti. Někdo je orientován na vysoké cíle, baží po vzdělání a snaží se dosáhnout úspěchu a postavení. Jiný se naopak bojí neúspěchu, volí cestu pokoje a poklidného života. Poznání

motivačního profilu umožňuje porozumět jeho pohnutkám a efektivněji využívat jeho schopností. Na druhé straně může motivační profil člověka i determinovat v jeho možnostech. Vhodněji a cíleně ho motivovat v jeho pracovním konání, respektive zařazení. [1]

1.5 MOTIVACE K PRÁCI

Práce je nedílnou součástí života každého člověka. Pracovní činnost je činností cílenou, tedy motivovanou. Pracujeme, jelikož jsme k tomu motivováni. Bez práce bychom neuspokojili své potřeby. K práci nás prvotně vedou především naše potřeby a jejich nasycení. Prací se zbavujeme přebytečné energie, ale práce má i sociální a společenský rozměr. Prací uspokojujeme nejen své základní životní potřeby, ale i například potřebu kontaktu, potřebu výkonu, touhu po moci, smyslu života a seberealizaci. Tyto potřeby narůstají v kontextu toho, jak jsou uspokojovány potřeby nižších úrovní. [1]

K dalším motivům práce se řadí 4P:

- potřeba peněz
- potřeba jistoty
- potvrzení vlastní důležitosti
- potřeba sounáležitosti

Dále potom na motivaci k práci mají vliv stimulační prostředky jako jsou:

hmotný činitel

Hmotná zainteresovanost pracovníků na pracovních výsledcích je prvotním a zřejmě základním stimulem. Má formu peněžní odměny za vykonanou práci. Na tomto základě je schopen pracovník uspokojit nejen své základní životní potřeby, ale i potřeby své rodiny. Čím větší životní úroveň dosáhne, tím menší vliv na jeho prožívání poté tento hmotný stimul má. Neplatí tedy rovnice čím větší odměna, tím větší stimulace. V určitém bodě, který je u každého jedince jiný, dojde k pocitu nasycení hmotným stimulem a k dalšímu vývoji je potřeba kombinovat i stimuly jiné. [2]

Ohodnocení pracovníka v organizaci

Ohodnocení práce jedince v organizaci má ohromný stimulační přínos. Je založen na dané lidské touze v něčem vynikat. Je to úkol pro bezprostředního nadřízeného pracovníka, který je s ním v úzkém kontaktu a má proto přehled o jeho pracovních výsledcích. Vedoucí by měl mít jasný přehled o strategii organizace a o stavu pracovního nasazení na jeho úseku. Objektivně by měl vést své podřízené k efektivnímu plnění svěřených cílů tak, aby u nich nevznikl pocit nespravedlnosti. [2]

Osobní a pracovní profil jednotlivce v rámci organizace

Je dán míněním pracovního okolí, kolegů, přátel, rodiny. Uznání a tolerance jedince skupinou vytváří tlak na přehodnocování vlastních postojů a vede ke stimulaci žádoucího a očekávaného jednání. Naplňuje se tak potřeba jedince ve sféře sociálních vazeb. [2]

Vzájemné porovnávání výsledků ve skupině

Je důležitým kritériem pro další stimulaci k pracovnímu nasazení. Vyžaduje schopnost objektivní sebereflexe jedince. Možnost porovnávat sebe a své výsledky s ostatními může působit jako motivační efekt, ať už je výsledek porovnání pozitivní nebo nepříznivý. [2]

Možnost participace pracovníků na řízení

Tento stimul je také velice důležitým faktorem, neboť umožňuje jedinci aktivně se podílet na pracovním procesu a tím i například přispět svými podněty z praxe k větší efektivitě. Důležitou roli zde hraje prostor, který nadřízený vytvoří pro průchodnost informací oběma směry. Nalezení správné rovnováhy v dialogu obou zúčastněných stran napomáhá k vytvoření pozitivní pracovní atmosféry a důvěry. [2]

1.6 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Poznání problematiky motivace pracovního jednání má především význam pro odhad potenciálu člověka v pracovním procesu a jeho následném efektivním využití.

O významu motivace v kontextu pracovního jednání se zmiňuje Petra Grabmayer, ředitelka headhunterské firmy Pedersen Partners pro ČR, v článku časopisu Ekonom: „*Motivace je cennější než ideální životopis*“.² Zastává v něm názor, že při výběru zaměstnanců je pro firmu větším přínosem pracovník, který sice nemá zcela ideální životopis, ale má správnou motivaci. Přiklání se k názoru, že motivace je důležitým předpokladem pro žádoucí pracovní jednání a dokáže v pracovním procesu nahradit i menší nedostatky v odbornosti a zkušenostech jedince.

1.6.1 Dvoufaktorová teorie 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 skupiny faktorů.

Faktory vnější (hygienické) jsou příznivé vnější faktory a vedou pouze k tomu, že pracovník nepociťuje 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 tedy zřejmě ani motivován. Pracovní spokojenost tedy nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka. [1]

1.6.2 Teorie kompetence

Udělením určité kompetence člověku dojde k naplnění potřeb například uznání, rozvoje člověka, nebo naopak může dojít k omezení jeho rozvoje. [2]

Autorem teorie kompetence je R. W. White. „*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.*“ [1, s. 271]

Praktický přínos teorie kompetence by měl směřovat k tomu, aby manažer pověřoval své pracovníky přiměřeně obtížnými úkoly, na které stačí. [1]

² *Ekonom*. Ročník LVI, číslo 23, strana 24. Týdeník vydavatelství Economia, Praha: Bloomberg, ISSN 1210-0714

1.6.3 Teorie expektance

Tvůrcem této teorie je V. H. Vroom. Teorie popisuje to jak, lidé přemýšlejí o skutečnostech, s nimiž se setkávají, uvažují, hodnotí je, učí se z nich, vytvářejí si současně určité představy o budoucnosti i o tom, co by se mělo stát, jaká mají očekávání. Tato teorie se uplatňuje při výkladu pracovního jednání a motivů, které k němu vedou. [1]

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.) se vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům“. [1, s. 273]

V případě, že pracovník nabude srovnáním dojmu, že vklady a výsledný efekt jsou v nerovnováze, snaží se najít cestu, jak toto vyřešit. [1]

1.6.5 Teorie X a Y

Autorem je D. McGregor. Této teorii se přezdívá teorie cukru a biče. Střetávají se zde 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. Důležité je najít mezi oběma typy představ rovnováhu. [1]

1.7 VYUŽITÍ POZNATKŮ O MOTIVACI V PRAXI

Vše co bylo o motivaci zjištěno a napsáno má společný cíl, a tím je maximální využití jeho pracovního potenciálu v pracovním procesu. Snaha pochopit lidské jednání v tomto ohledu je zaměřena na co nejefektivnější využití tohoto zdroje.

1.7.1 Motivace a výkonnost

Motivace není jediným faktorem ovlivňujícím pracovní výkon. Člověka v jeho výkonu determinují jeho schopnosti a vědomosti, zkušenosti. Dále pak mají na jeho výkon samozřejmě vliv podmínky jeho vnějšího utváření. Pro pracovní proces je nezbytná jak dlouhodobá výkonnost, tak fakt, že člověk by měl být motivován pracovat efektivně neustále. Pokud nějaký pracovník zvládá své úkoly snadněji, vynakládá menší úsilí pro jejich zvládnutí, časem sklouzává k průměrnosti a ztrácí motivaci. Stejně tak opačně, pokud pracovník svou práci zvládá jen s maximálním nasazením a ve stresu, dojde po čase také ke ztrátě motivace. Je třeba najít optimální cestu správné stimulace k tomu, aby nedocházelo k větším výkyvům. K tomuto řešení by měly přispět správně nastavené normy, zvolena správná koncepce řízení, průběžná kontrola stavu situace na pracovišti, jak z pohledu podřízených, tak i vedoucích pracovníků. Stálá sledovanost hladiny pracovní stimulace je důležitou oblastí práce s lidskými zdroji. Tuto hladinu pozitivně ovlivňuje aspirační úroveň pracovníků, která je daná vrozenými dispozicemi a výchovou. I aspirační úroveň pracovníka lze ovšem vhodně stimulovat k rozvoji. Stimulace ke sebevzdělávání a vyšším výkonům je výhodná jak pro člověka (uspokojuje své potřeby, dosahuje vyšší kvality života), tak pro organizaci, jelikož bez posunu a rozvoje jejích lidských zdrojů časem dochází k její stagnaci a zániku. [1]

1.7.2 Motivace a pracovní spokojenost

Na pracovní spokojenost lze nahlížet ze dvou protilehlých stran.

Pracovní spokojenost může být kritériem hodnocení personální politiky organizace a potom platí, že čím je větší spokojenost, tím lépe se organizace o své pracovníky stará.

Nebo se na spokojenost nahlíží jako na podmínku efektivního využívání pracovního potenciálu. Spokojenost poté plyne z pocitu naplnění. Zde ovšem může dojít k nebezpečí, kdy je pracovník spokojen pouze s nízkými cíly a jeho spokojenost se stává překážkou, místo hnací silou.

Ve vztahu motivace a pracovní spokojenosti platí, že pokud se pracovník cítí spokojený, má dobré pracovní podmínky, je alespoň nepřímo pozitivně stimulován k práci. K dalším faktorům ovlivňujícím pracovní spokojenost patří možnost pracovního postupu, mzda, kvalita pracovního řízení, osobnost pracovníka, charakter práce, péče organizace o zaměstnance. Organizace je interesována pečovat o co nejvyšší hladinu pracovní spokojenosti svým motivačním programem. Stimuluje tak v zaměstnancích touhu po udržení se v pracovním procesu, dosažení potřebné kvalifikace, rozvoji svých schopností, což ve výsledku znamená přínos pro obě strany. [1]

1.8 STIMULACE

Pokud chce organizace efektivně využívat stimulačních prostředků, musí nejprve důkladně poznat relativně stálou motivační strukturu člověka. 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. [1]

1.8.1 Hmotná odměna

Je považována za hlavní stimulační prostředek hlavně proto, že je zdrojem existenčních zdrojů důležitých pro život nejen pracovníka, ale i jeho rodiny. Kromě peněz může mít i jinou formu, např. různé zaměstnanecké bonusy, stravenky, ale i služební telefon či automobil, zaměstnanecké akcie. V zájmu zachování co největšího účinku odměny, je nutné dodržovat celou řadu pravidel. Stimulační účinek odměny zvyšuje přímý vztah hmotné odměny k výkonu. Odměna by měla přijít co nejdříve po dokončení úkolu, nikdy ne předem. Pracovník musí znát rovnici mezi vynaloženým úsilím a odměnou, měl by vědět, zač přesně odměnu dostal. Předem také musí být jasně stanovena pravidla, jak je možné odměny dosáhnout.

„Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových lidských vztahů na pracovišti.“ [1, s. 291]

Nejpádnejším stimulem k výkonu pro zaměstnance je výplatní páska, velký vliv dále hraje spravedlnost v odměňování a pevně nastavená pravidla. Tyto podmínky zaručují jasná pravidla hry, za kterých se pracovníkovi vyplatí vložit do své práce něco navíc.

Takto je stimulován dosáhnout požadovaného výkonu, jelikož ví, že má zaručenou odměnu, která závisí pouze na jeho rozhodnutí.

1.8.2 Obsah práce

Obsah práce je dalším významným faktorem ke stimulaci. Obsah práce může působit na každého pracovníka rozdílně, má jiný stimulační apel. Těchto apelů je řada a v podstatě se zaměřují na vymezení různých dovedností, které je potřeba si osvojit při různé pracovní náplni. Důležitým apelem je apel tvořivosti, kreativity, jelikož v každé práci vznikají neustále nové situace, které je potřeba řešit. Bez kreativity nelze překonávat ani běžné provozní starosti, které se mohou v provozu celkem hojně vyskytovat. Dalšími hlavními stimulačními apely jsou apel na samostatnost, koncepční myšlení, hrdost na práci, na vlastní schopnosti, seberozvoj, ale i sebekontrolu, v neposlední řadě apel na péči o přírodu. Těmito apely na pracovníka působí jeho obsah práce. [1]

1.8.3 Povzbuzování pracovníků

Povzbuzení je chápáno jako neformální nástroj v rukou vedoucího. Je to forma jakési odezvy na jeho pracovní výkon. Zpětná vazba, která může pomoci při správném nasměrování, stimulace směrem k požadovanému cíli. Tak jako odměna, mělo by i povzbuzení přijít bezprostředně po vykonané činnosti. Povzbuzení má i význam v rovině prožitkové, jelikož zaměstnanec cítí, že o jeho práci je zájem, dochází k sebeuspokojení. Povzbuzení může být i druhem upozornění na chyby a nedostatky a tím nasměrováním na správnou cestu v pracovním procesu. [1]

1.8.4 Atmosféra pracovní skupiny

Atmosféra na pracovišti velkou měrou ovlivňuje pracovní výkonnost. Pracovní atmosféru nelze předem odhadnout, přesto jí může řídicí pracovník ovlivňovat svými postoji a řízením. Jde především o jeho autoritu (formální i neformální), dále může působit i z pohledu vazeb vytvořených s podřízenými. Tyto nástroje fungují pouze za předpokladu, že manažer svou skupinu dobře zná, respektuje ji, a je spravedlivý.

Soudržnost skupiny manažer utužuje svým otevřeným jednáním o problémech (porady), podněcuje a vytváří prostor pro skupinové řešení problémů. Význam pro dobrou pracovní atmosféru mají i mimopracovní aktivity, například sportovní akce, či posezení při životních událostech zaměstnanců.

V rámci pracovní skupiny mají lidé tendence se vzájemně posuzovat a hodnotit. Je důležité vytvořit takovou atmosféru, která na jedince vytváří pozitivní tlak, avšak ho nestresuje v případě, pokud se mu momentálně nedaří, ale naopak ho stimuluje překážku překonat. S vědomím, že jedinec není v problému sám, že cítí podporu jak vedení tak i spolupracovníků, se pracuje mnohem lépe.

K tomu, aby manažer skupinu správně vedl, musí znát její strukturu, vazby, osobnosti každého člena. Musí umět včas zareagovat na porušení pravidel a najít ideální cestu k nastolení rovnováhy. Bez znalosti skupinových fenoménů nelze skupinu efektivně vést, stimulovat. [1]

1.8.5 Pracovní podmínky a režim práce

Vždy platí, že cítí-li zaměstnanec zájem vedení o zlepšování pracovních podmínek, pozitivně ho to povzbuzuje a motivuje aktivně se podílet na zvyšování výkonu v pracovním procesu. Zlepšování pracovních podmínek zároveň kladně utužuje vztahy organizace – zaměstnanci. Vedení projevem zájmem o zaměstnance vysílá signál, že organizaci na jejich práci záleží. Někteří lidé velice silně vnímají i malé změny na pracovišti, jiní jsou naopak silně imunní i vůči zásadním změnám. Pracovní prostředí a režim práce má podstatný vliv na pracovní výkon zaměstnanců a otevřený nezájem vedení podniku o dění uvnitř působí vždy nestimulačně. Tento faktor nevynahradí ani vysoké hmotné odměny. [1]

1.8.6 Identifikace s prací, profesí a organizací

Identifikovat se s prací znamená přijmout práci jako nedílnou součást svého života. Člověk tím vyjadřuje, že svou profesi považuje za kus své osobnosti. Pracovním úspěchem si člověk uspokojuje potřebu sebehodnocení. Důležité je si správně profesi zvolit a také adaptovat se v případě, že ideály se od reality liší. Pokud se pracovník identifikuje se svou prací, znamená to, že přijal cíle organizace. Přemýšlí hospodárně, odpovědně a je tvořivý, aktivní, ochotný, vstřícný a záleží mu na celkovém výsledku organizace. Bývá velmi těžké zvolit si svou profesi pro celý život, obzvláště pokud má být toto rozhodnutí učiněno do 20 -ho roku života jedince. Přesto většina lidí najde své životní uplatnění v první třetině svého produktivního života. [1]

1.8.7 Externí stimulační faktory

Pracovní ochotu a vstřícnost dále ovlivňují faktory, které mají mnohem širší rámec, než jsou hranice organizace. Jde o celkový image podniku, vnímání jeho obrazu společností, jeho celková prestiž, dobré jméno. Pokud má organizace dobrou pověst, pracovník se snáze identifikuje s jejími cíly. Dobrá „značka“ motivuje podílet se na něčem co má dobrý zvuk.

Některé faktory ale nedokáže ovlivnit ani sama organizace, je to například makroekonomická situace ve státě a její prognóza. Například při recesi či stagnaci se projevuje celková společenská demotivace. Naopak očekávaný ekonomický růst působí na lidi stimulačně. Stejnou roli může hrát i náhlá změna politického vedení.

1.9 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

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 rozbořením 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.“ [1, s. 302]

1.9.2 Obsah motivačního programu

Motivační program organizace by měl prezentovat to, jakými prostředky organizace hodlá motivačně působit na své pracovníky. Musí zahrnovat veškeré dění organizace, které je podstatné pro její zaměstnance.

Motivační program musí obsahovat vymezení ekonomického a společenského postavení organizace, informovat o historii a vývoji organizace v čase a klást důraz na tradice a cíle představující hodnoty, které znamenají jistotu.

Neoddělitelnou součástí motivačního programu je také přehled zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků v organizaci (pracovní systemizace). Zde jsou stanovena jasná pravidla, za kterých je možné pracovníky přijímat, přemísťovat, povyšovat, ale

i propouštět. Dále je zde uvedena požadovaná kvalifikace a odbornost na jednotlivé pracovní pozice.

V motivačním programu jsou uvedeny také pracovní postupy, režimy, systém odměňování a hodnocení, vnitřní bezpečnostní a ochranné předpisy.

Motivační program velkých organizací se dále také zabývá možnostmi zvyšování vzdělání svých zaměstnanců. Zajišťováním jejich připravenosti, proškolení, kurzy. Pozornost se věnuje zdravotní péči pracovníků. Podstatnou roli hrají také sociální a kulturní opatření motivačního programu, kde jsou uvedeny možnosti, výhody, bonusy, které organizace svým pracovníkům může poskytnout.

Motivační program organizace může také napomáhat řešit závažné životní situace pracovníků, ať už jde o nabídku půjček, či odborné rady psychologa.

V neposlední řadě motivační program obsahuje vymezení vtaů mezi pracovníky, pracovními skupinami, organizací. Významnou roli zde hraje odborová organizace a kolektivní smlouva.

Dobrý motivační program má být dynamický, neustále se vyvíjet a přizpůsobovat se novým trendům. Proto je velmi důležitou věcí na závěr podrobné seznámení všech zaměstnanců s motivačním programem organizace tak, aby porozuměli nabízeným možnostem, měli přehled o tom, co vše a za jakých podmínek jim organizace nabízí. [2]

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ORGANIZACI

2.1.1 Představení organizace – Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje

Policie jako organizační složka státu byla zřízena především pro služby společnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek („Pomáhat a chránit“, jak je uvedeno v jejím logu), předcházet trestné činnosti, a tuto službu vykonávat v souladu s platnými zákony České republiky. Dále vykonává další činnosti a úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu.

Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje vzniklo v návaznosti se vznikem 14 krajů v České republice při zavedení nového modelu uspořádání výkonu státní správy na základě zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. V rámci tohoto uspořádání bylo rozhodnuto o vybudování systému 14 krajských ředitelství Policie ČR a zrušení okresních ředitelství na území republiky. Krajské ředitelství nemělo v počátku vzniku svoji budovu, a proto fungovalo provizorně v objektu Hasičské záchranné stanice Karlovy Vary – Rybáře. [8]

Pro Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje byla vybudována nová budova (příloha E, Nová budova Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje), přímo šitá na míru potřebám organizace, která byla slavnostně otevřena 27. 01. 2012 (příloha D, Slavnostní otevření budovy Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje). Má 5 podlaží a sídlí v ní útvary o celkovém počtu cca 200 policistů a 50 občanských zaměstnanců. V budově je pracoviště kriminalistických techniků, cely pro zadržené pachatele, moderní výslechová místnost pro děti a řada dalších vymožeností. Před budovou je parkoviště pro veřejnost a zaměstnance, za budovou pak parkoviště pro služební vozidla. Její místo bylo voleno s ohledem na dosah dalších důležitých krajských úřadů tak, aby občan našel všechny úřady na jednom místě. Proto vzniklo v Karlových Varech Dvorech místo, kde lze najít na jednom místě většinu důležitých úřadů jako je Krajský úřad, Úřad práce, Krajská knihovna a další. Nyní je celé policejní

ředitelství soustředěné v jediném místě, a v dosahu dalších úřadů s velmi dobrou dopravní dosažitelností.

Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje je nadřízeným orgánem všech policejních složek v Karlovarském kraji (vyjma mezinárodního letiště Karlovy Vary). 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 Karlovarského kraje. Toto území je v rámci Policie ČR rozděleno na 3 jednotlivé územní odbory podle dřívějšího členění bývalých okresů (Cheb, Sokolov, Karlovy Vary, příloha C, Schéma rozdělení Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje na územní odbory podle bývalých okresů Karlovarského kraje). Jednotlivé územní odbory tak zajišťují bezpečnost na území o rozloze 3 314 km² pro cca 308 000 obyvatel. Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje sídlí na adrese Závodní 386/100, 360 06 Karlovy Vary – Dvory. [4]

2.1.2 Struktura organizace – Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje

V čele Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje stojí ředitel, kterým se v době vzniku stal plk. Mgr. Oldřich Tomášek a který ve své funkci setrvává dodnes. Je nadřízený všem policistům i OP, ale i přímo řídí ředitele kanceláře ředitele krajského ředitelství, náměstka ředitele pro ekonomiku, náměstka ředitele pro službu kriminální policie a vyšetřování, vedoucího operačního odboru, vedoucího odboru vnitřní kontroly, ředitele ředitelství pro řízení lidských zdrojů a interního auditora.

Ředitel kanceláře ředitele krajského ředitelství řídí organizační oddělení, analyticko-právní oddělení, vedoucí preventivně informačního oddělení, oddělení statistiky, oddělení ochrany utajovaných informací, vedoucího oddělení ostrahy objektů, oddělení krizového řízení, oddělení správy a kontroly osobních údajů, odbor mezinárodních vztahů.

Náměstek ředitele pro ekonomiku má pod sebou odbor rozpočtu a účetnictví, odbor správy majetku, odbor veřejných zakázek, odbor specializovaných činností a odbor informačních a komunikačních technologií.

Ředitel pro řízení lidských zdrojů řídí odbor psychologických služeb, odbor služební přípravy, odbor personální řízení a odměňování, oddělení právních služeb, oddělení personálního plánování a analýz.

Náměstek ředitele pro službu kriminální policie a vyšetřování dohlíží na kancelář náměstka ředitele krajského ředitelství pro službu kriminální policie a vyšetřování, odbor obecné kriminality, odbor hospodářské kriminality, odbor technické ochrany, odbor analytiky, odbor služby pořádkové policie, odbor služby pro zbraně a bezpečnostní materiál, odbor cizinecké policie, odbor služby dopravní policie. [9]

V rámci republiky se jedná o jeden z nejmenších krajů (příloha B, Schéma rozdělení Policie ČR na ředitelství), který má pouze 3 územní odbory (Karlovy Vary, Sokolov a Cheb), a tím se řadí na pozici nejmenšího ředitelství v České republice (příloha B, Schéma rozdělení Policie ČR na ředitelství). Organizační schéma ředitelství je přílohou této práce (příloha A, Organizační schéma struktury Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje). [5]

Na celém krajském ředitelství je zaměstnáno 272 občanských zaměstnanců a 1254 příslušníků ve služebním poměru. Tento poměr je samozřejmě dán posláním policie. Občanští zaměstnanci zajišťují v chodu ředitelství převážně kancelářskou agendu. Nynější tendence směřují k tomu, aby činnosti, doposud vykonávané zaměstnanci ve služebním poměru, které nesouvisejí přímo s výkonem služby, anebo nejsou pro výkon tak důležité, byly převedeny do kompetence OP, jejichž práce je pro organizaci levnější (zcivilňování služebních pozic). Zde se dostáváme k hlavnímu tématu práce – porovnáním motivace pracovníků ve služebním a pracovním poměru. Pro tento účel je vypracována výchozí SWOT analýza obou zaměstnaneckých skupin.

2.2 SWOT ANALÝZA ORGANIZACE

2.2.1 SWOT analýza pro příslušníky ve služebním poměru

SILNÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none">• jistota zaměstnání• finanční jistota• výsluhový příspěvek• nová budova ředitelství• 30 pracovních dní dovolené• individuální rehabilitace• fond kulturních a sociálních potřeb• společenská prestiž• systém profesního vzdělávání policistů	SLABÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none">• tlak na snižování počtu příslušníků PČR z důvodů finančních úspor• snížení mezd ve státní správě o 10%• složitá organizační struktura• nejednotnost v systému odměňování• omezené prostředky na materiálové zabezpečení• nasazení vlastního života• uplatnění po mateřské dovolené
PŘÍLEŽITOSTI <ul style="list-style-type: none">• změna systemizace policie• zlepšení image, propagace policie• zlepšení spolupráce s občany• zlepšení prevence• modernizace vybavení	HROZBY <ul style="list-style-type: none">• legislativní změny• současná vyhrocená situace ohledně politizace policie• finanční krize a další škrty ve státním rozpočtu• zvyšování kriminality• odchod zkušených policistů• korupční aféry

2.2.2 Rozbor jednotlivých stránek analýzy

SILNÉ STRÁNKY

Jistota zaměstnání

Jistota v zaměstnání představuje jeden z hlavních faktorů pozitivní motivace pracovníka. Služba u policie ČR zaručuje poměrně vysokou jistotu právě v tomto ohledu, neboť policistu lze „propustit“ pouze za výjimečných podmínek, které jsou pevně stanoveny v zákoně č. 361/2003Sb., o služebním poměru příslušníků

bezpečnostních sborů, jako například: pravomocné odsouzení, porušení služebního slibu, pozbytí státního občanství ČR, nebo zhoršení zdravotního stavu. Z toho je zřejmé, že pokud se policista nedopustí žádného z výše jmenovaných provinění, má naprostou jistotu zaměstnání a z toho plyne i obrovský motivační přínos. Na druhou stranu přílišná jistota může časem vést ke sklouznutí k průměrnosti, bez snahy na sobě pracovat a zlepšovat se, pokud k tomu policistu nevedou další stimuly. Proto tento bonus musí být na druhou stranu vyvážen odpovědností a zainteresovaností k výsledkům. [6]

Finanční jistota

U policie se nemůže stát, že se s platbou mezd opozdí a tím zapříčiní další problémy finančních věcí, které jsou na stálý příjem navázány (úhrada bydlení, životních nákladů). Tato jistota také umožňuje žadateli dosažení půjčky v bankách a tím i zajištění lepší životní úrovně. Státní služba znamená pro banku solidnost klienta.

Výsluhový příspěvek

Výsluhový příspěvek představuje bonus v podobě finanční dávky, který získá pracovník po odsloužení 15 -ti let u policie. Jeho výše se odvíjí od délky jeho služby. V minulosti se jeho výše v rámci úspor snižovala, jelikož je jeho výše vázána na výši mzdy, a právě to bylo příčinou odchodů mnohaletých kvalifikovaných policistů. Strach a obava jako motiv finanční jistoty převládaly nad intenzitou stimulu jistoty zaměstnání. [6]

Nová budova ředitelství

Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje dostalo do vínku úplně novou budovu, šitou na míru potřebám organizace, vybavenou novým nábytkem a příslušenstvím. Pracovat v novém a moderním prostředí rozhodně zpříjemní pracovní proces a motivuje k pracovnímu elánu.

30 pracovních dní dovolené

Vzhledem k náročnosti povolání mají policisté dle zákona č.361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, nárok na 6 týdnů dovolené. Tento nárok jim garantuje § 65 uvedeného zákona. Mají tedy zákonem určen delší čas pro regeneraci a přípravu na výkon služby, než OP. [6]

Rehabilitace

Vzhledem k tomu, že služba klade na policisty velké požadavky po fyzické i psychické stránce, vzniká po 15 letech služby nárok na 14 -ti denní ozdravný pobyt, určený k osobní rehabilitaci. Žadatel má právo si určit termín čerpání ozdravného pobytu po celý rok, s ohledem na plánovaný chod jeho odboru. Má také nárok na uhrazení části nákladů, vynaložených v období ozdravného pobytu na udržení svého zdraví, tj. vstupné do bazénů, procedury a podobně. Výše tohoto příspěvku se každý rok mění.

Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)

Z tohoto fondu se čerpají příspěvky zejména na provoz a vybavení rekreačních zařízení krajského ředitelství - Bublava a Babylon. Policisté mají možnost rekreovat se zde za poplatek, který stanovuje správce fondu. Děti do 3 let, bez nároku na lůžko, mají dokonce pobyt v útvarovém zařízení krajského ředitelství zdarma. V rámci těchto rekreačních pobytů je možné si bezplatně zapůjčit i sportovní náčiní a nářadí.

Dále je možné využít za plné náklady stálého užívacího práva v rekreačních zařízeních Krajského ředitelství policie Plzeňského kraje Hracholusky (4 chaty po 4 lůžkách) a Alma v Železné Rudě (2 pokoje).

Z FKSP je dále možné čerpat příspěvky:

- na bezúročnou půjčku na bydlení - v dnešní době je velmi těžké získat vlastní bydlení, ochota lidí stěhovat se za prací je malá a proto i pobídka může hrát rozhodující úlohu v tom, zda bude uchazeč motivován k lepším výsledkům tím, že mu zaměstnavatel pomohl k bydlení
- na individuální rodinnou rekreaci nebo lázeňský rehabilitační pobyt. Nárok vzniká po dvou letech služebního poměru. Maximální výše je 10 000 Kč (1x za tři roky). Příspěvek je možné využít i pro úhradu zahraničního zájezdu
- na dětskou léčebnou rehabilitaci, kterou lze poskytnout po jednom roce služebního poměru, 1x v roce, do maximální výše 5 000,- Kč pro dítě do 16 let.
- příspěvek na dětský tábor lze čerpat po jednom roce služebního poměru, každoročně v období školních prázdnin, maximální výše příspěvku je stanovená hranicí 2 500,- Kč

- dále se z fondu FKSP přispívá na kulturu, tělovýchovu a sport, tj. policistům a jejich rodinným příslušníkům na akce a činnosti, které jsou pořádány nebo spolupořádány zaměstnavatelem, například na vstupenky na kulturní akce, příspěvky na pořádání plesu zaměstnavatelem, akce pořádané pro děti a setkání důchodců MV a Policie ČR
- v rámci sociální výpomoci a půjček lze poskytnout jednorázovou nenávratnou sociální výpomoc do výše 10 000,- Kč, pouze 1x ročně a v případech zvláštního zřetele (např. úmrtí, nemoc, havárie v bytě, úraz)
- bezúročnou návratnou hotovostní sociální půjčku, ve výjimečných případech již po roce trvání služebního poměru, a to k překlenutí tíživé finanční nebo neočekávané sociální situace do výše 15 000,- Kč, nebo k řešení následků škod způsobených živelní pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav, do výše 30 000,- Kč
- bezúročné bezhotovostní půjčky na bydlení, lze policistům poskytnout nejdříve po jednom roce služebního poměru, pokud mu nebyl v aktuálním roce poskytnut příspěvek na individuální rodinnou rekreaci nebo lázeňský rehabilitační pobyt. Na pořízení bytu do osobního vlastnictví nebo spoluvlastnictví a individuální výstavbu bytu nebo domu pro vlastní bydlení, může být poskytnuto nejvýše 50 000,- Kč. Na složení členského podílu na družstevní byt pro vlastní bydlení je stanovena maximální výše 30 000,- Kč.
- Z fondu je možné čerpat i na rekonstrukci domu nebo bytu do výše 40 000, Kč, a možnost je i čerpat příspěvek na koupi bytového zařízení ve výši 30 000,- Kč
- peněžní dar 5 000,- Kč k životnímu výročí 50 let věku
- peněžní dary při bezplatném dárcovství krve podle počtu odběrů
- darování kostní dřeně při každém odběru 5 000,- Kč
- peněžní dary při odchodu do starobního či invalidního důchodu

Dále může policista čerpat z FKSP příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem anebo na soukromé životní pojištění. Výše příspěvku činí 200,- Kč měsíčně, za splnění určitých podmínek. U penzijního připojištění je to například služební poměr v délce 2 let, s vlastní účastí 300,- Kč. U životního pojištění si

zaměstnanec musí spořit minimálně 400,- Kč a pojištění musí být sjednané pro případ dožití, smrti či důchodové pojištění.

Společenská prestiž

Souvisí především s tím, že policista má statut veřejného činitele, je nositelem pravomocí, což přispívá k celkové motivaci – uplatnění se tím, že může prospět svou prací společnosti.

Profesní vzdělávání policistů

Příslušníkům je poskytováno služební volno při dalším vzdělávání, a to:

- 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 [6]

Za poskytnutí služebního volna je příslušník povinen poté setrvat ve služebním poměru po stanovenou dobu, jako náhradu za dobu studia, nebo v případě odchodu uhradit náklady spojené se studiem. 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. Nesplní-li příslušník povinnost setrvat ve služebním poměru po uvedené době, je povinen uhradit bezpečnostnímu sboru náklady spojené se studiem. Povinnost uhradit náklady mu vznikne i tehdy, jestliže jeho služební poměr skončí v průběhu studia.

SLABÉ STRÁNKY

Snižování počtu příslušníků Policie ČR z důvodů finančních úspor

Představuje momentálně asi největší problém. Tlak na úspory vedou k resystemizaci pracovních míst a tlačí se na snížení počtu policistů. Zároveň mnoho policistů odchází z důvodu syndromu vyhoření, či prostě jen kvůli výši výsluhového příspěvku. Tím

vznikl nebezpečný trend, který může mít negativní dopad na plnění základních funkcí a poslání organizace.

Snižování mezd ve státní správě o 10%

I tento faktor přispívá k podpoře negativního trendu, uvedeného v předchozím odstavci. V realitě totiž nebylo dodrženo ani proklamovaných 10%, ale policisté přišli ve výsledku o vyšší procento. Následkem byl odchod kvalifikovaných sil, snížení motivace pro ty, kteří zůstali. Paradoxem tohoto okamžiku bylo, že policistům v této chvíli ubylo z platu 10% a zároveň jim přibyla práce za odcházející kolegy.

Složitá organizační struktura

V organizační struktuře chybí rychlý kontakt, okamžitá zpětná vazba mezi jednotlivými patry řízení. Od okamžiku, kdy vyvstane potřeba něco řešit, uběhne relativně dlouhá doba a v momentě, kdy je vydáno opatření k této věci, se může stát, že potřeba už není aktuální.

Nejednotnost v systému odměňování

Tento problém existuje asi ve většině organizací. O odměňování rozhoduje subjektivní lidský faktor, a tudíž nelze změřit, jestli je v posuzování ke všem stejně objektivní. Odměna patří všeobecně k nejvýše postaveným faktorům motivace. Je nejen prostředkem k uspokojení životních potřeb, ale i zhodnocením pracovní výkonnosti policisty. Pokud není systém odměňování jasně nastavený a je neprůhledný, vede to ke snížení motivace a pochybnostem o spravedlivém posuzování. Nejednotnost v systému odměňování může u jedince vyvolat i pocit deprivace, jelikož nejsou uspokojeny některé jeho základní psychické potřeby, jako je potřeba uznání a potřeba spravedlnosti.

Omezené prostředky na materiálové zabezpečení

V době úsporných škrťů ani nemůže být situace jiná. Policisté musí používat někdy dost zastaralé prostředky. V době pokroku IT technologií si policie nemůže nové prostředky dovolit hned a pokulhává tím za svým protivníkem. Pachatelé trestné činnosti jsou vždy o krok napřed. Vzhledem k rozsáhlosti policie by nákup novinek plošně pro celou republiku znamenal obrovské rozpočtové výdaje, které si ovšem stát nemůže dovolit ihned financovat.

Nasazení vlastního života

„... Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život.“³ [6]

Policisté se služebním slibem zavazují, že bude-li to vyžadovat naléhavost situace ve výkonu služby, nasadí i vlastní život. V současné době nejsou výjimkou konflikty, při kterých jsou pachatelé trestné činnosti ozbrojeni, často i střelnou zbraní. Policisté ve službě tak každodenně riskují své životy k ochraně veřejného pořádku.

Uplatnění po mateřské dovolené

Mateřská dovolená pro příslušníky policie je stanovena pouze na 28 týdnů, poté nastupují na rodičovskou dovolenou a ztrácejí tak jistotu, že se po ní mohou vrátit k tomu samému bezpečnostnímu sboru. Pokud totiž v době jejich návratu do výkonu služby není k dispozici to samé služební místo, je příslušník nabídnutý kterémukoliv sboru v republice (hasiči, celní správa, policie). Takto jsou oproti civilním zaměstnancům znevýhodnění, neboť ti mají jistotu zachování své pozice po dobu 3 let v odpovídající platové třídě.

PŘÍLEŽITOSTI

Změna systemizace policie

Pokud by změna systemizace vedla ke zjednodušení celé struktury, znamenalo by to nemalý přínos nejen po stránce řízení a přehlednosti, rychlosti, ale určitě by vedla i k finančním úsporám. Odstraněním zbytečné administrativy a zbytečných míst se dá ušetřit mnoho prostředků, které by mohly být použity například pro lepší materiálové vybavení.

Zlepšení image, propagace policie

Obraz policie v současné době ovlivňuje politická situace a v nemalé míře média. Zlepšení obrazu policie u lidí je palčivý problém. Momentálně se snad blýská na lepší časy, když se začaly vyšetřovat i kauzy vysokých státních představitelů. Toto je správná cesta, jak napravit vnímání policie. Lidé musí vidět, že policie pracuje transparentně

³ Služební slib policistů ČR, při kterém přísahají na vlajku ČR při slavnostním skládání slibu, kterým oficiálně vstupují do policejních řad.

a spravedlivě. Policisté pak mají mnohem větší stimul se ztotožnit se svojí prací, jelikož za sebou vidí výsledky a cítí podporu společnosti. Prostředky vynaložené na propagaci policie ale musí být vydané rozumně a účelně – bez prázdných frází, jakým podle autora byla propagace loga „Pomáhat a chránit“. Důraz musí být kladen zejména na prevenci, neboť nežijeme v policejním státě.

Zlepšení spolupráce s občany

Zavedení obchůzkové služby⁴ má něco do sebe. Občané tak vidí policisty, že nepřijdou pouze, když už se něco děje. Znat svého okrskového policistu sebou přináší pozitivní stimul v tom, že občané se mohou obrátit na známou osobu. Víc jí věří a policista tak má mnohem větší přehled o dění ve svém okrsku. K překlenutí nedůvěry jsou vhodné také dny otevřených dveří, nebo jiné ukázkové přehlídky práce policistů, kde mají občané možnost se dozvědět o práci policie mnohem víc. Tyto vazby poté vedou k lepší komunikaci na obou stranách, změně postojů a napomáhají ke kvalitě výkonu služby, pozitivně stimulují obě strany. Policista neznamená jen represe a pokuty, ale také pocit bezpečí a opory.

Zlepšení prevence

Jak už je zmíněno v odstavci o propagaci, prevence je důležitou součástí výkonu služby. Vhodná forma preventivních akcí vede k prolomení komunikačních bariér a má velmi pozitivní vliv na obě zúčastněné strany.

Modernizace vybavení

Pokud se najde z omezených prostředků na vybavení alespoň něco pro inovaci materiálové základny, má to obrovský motivační účinek. Možnost používat horké novinky, být dobře vybaven do služby působí jako pozitivní stimul k tomu, aby služba měla požadovanou úroveň a nasazení.

⁴ Tzv. obchůzková služba znamená, že katastr města je rozdělen na dílčí části a každé části je přidělen obchůzkový policista, který má v této části na starosti styk s úřady a občany zde bydlícími.

HROZBY

Legislativní změny

V současné době probíhá přestřelka mezi policejním prezidentem a ministrem vnitra. Veřejnosti je toto předkládáno jako boj o moc nad policií. V kontextu vývoje událostí může dojít právě k takovým změnám, které by policii ještě více sešněrovaly a oklestily. Policie v demokratickém uspořádání státu nemůže pracovat na politickou zakázku, zákony musí být stejné pro každého. Pokud by došlo ke snahám toto změnit a zákony nebudou nastaveny správně, nemůže ani policie správně fungovat.

Finanční krize a další škrty ve státním rozpočtu

Vidina dalších škrťů v už tak dost napjatém rozpočtu, má nemotivační charakter. Neustálá hrozba snižování platů, nedostatečné vybavení pro výkon služby vyvolávají pocit nejistoty. Ten může vyvrcholit i rozhodnutím od policie odejít.

Zvyšování kriminality

I tento fenomén úzce souvisí s vládními škrty ve všech oblastech. Obecně se vlna kriminality zvyšuje právě v období krizí. Pokud se k tomu přidá to, že policista není dostatečně motivován pro výkon služby v důsledku snižování prostředků na provoz, v delším horizontu tento stav povede k trvalé ztrátě motivace na věci cokoliv změnit.

Odchod zkušených policistů

Policie klade na své zaměstnance vysoké nároky ohledně vzdělání, proto tito lidé si umí dobře spočítat, že mohou nalézt uplatnění i jinde mimo policii, pokud nebudou patřičně finančně ohodnoceni za svou práci. Pokud se jim budou stále snižovat platy, přibývat neplacené přesčasové hodiny a ubývat prostředky na vybavení, není snazší cesta než se zabezpečit výsluhovým příspěvkem a odejít do jiného sektoru. Odliv těchto lidí značně ohrožuje kvalitu činnosti organizace.

Korupční aféry

Momentálně velmi žhavé téma. Korupce vážně ohrožuje důvěryhodnost policie. To, jak se společnost vyrovná s aférami posledních dní (Rath, Parkanová), bude mít velmi podstatný vliv na další fungování a motivaci policistů do služby.

2.2.3 SWOT analýza pro zaměstnance v pracovním poměru

SILNÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none">• relativní jistota zaměstnání• finanční jistota• nová budova ředitelství• 1 týden dovolené navíc• propracovaný systém interních nařízení• fond kulturních a sociálních potřeb možnost osobního vzdělávání	SLABÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none">• tlak na snižování počtu státních zaměstnanců z důvodů finančních úspor - systemizace• snížení mezd ve státní správě o 10%• složitá struktura řízení• nejednotnost v systému odměňování• omezené prostředky na materiálové zabezpečení
PŘÍLEŽITOSTI <ul style="list-style-type: none">• změna v systemizaci policie - zcivilňování• zlepšení image, propagace policie• zlepšení legislativy - zjednodušení• modernizace vybavení - IT	HROZBY <ul style="list-style-type: none">• legislativní změny v zákoníku práce• současná vyhrocená situace ohledně politizace policie• finanční krize a další škrty ve státním rozpočtu• odchod zkušených pracovníků za lepšími podmínkami• korupční aféry

2.2.4 Rozbor jednotlivých stránek analýzy

SILNÉ STRÁNKY

Relativní jistota zaměstnání

Občanští zaměstnanci Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje jsou z počátkového pracovního poměru zaměstnáváni na dobu určitou. Před schválením nového zákoníku práce, který vešel v platnost rokem 2012, získávali OP při vzniku pracovního poměru pracovní smlouvu pouze na 1 rok. Poté měl zaměstnavatel možnost smlouvu ještě jednou prodloužit o 1 rok, dále už mohl pracovník obdržet smlouvu na dobu neurčitou.

Nyní, při platnosti nového zákoníku práce, má zaměstnavatel možnost smlouvy řetězit na delší období, a tudíž nově nastupujícím OP dává ředitelství pracovní smlouvy na období 3 let, s možností trojnásobného řetězení (3 + 3 + 3). Tento nový zákon má z pohledu pracovníka spíše demotivující vliv. Sice z počátku získá pracovní smlouvu o 2 roky delší, ovšem, než se dočká jistoty v podobě pracovní smlouvy na dobu neurčitou, může uběhnout relativně dlouhá doba nejistoty. Také uchazeč o půjčku s pracovní smlouvou na dobu určitou, nemá příliš velkou naději na úspěch, pokud plánuje větší životní investici. Nicméně prvotní období se z jednoho roku prodloužilo o roky dva a dává tak pracovníkovi jakýsi pocit jistoty na tři roky. Vzhledem k nové praxi ohledně tohoto pravidla řetězení, autor nemá poznatky o tom, zda Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje bude využívat možnosti celé doby řetězení, ale vzhledem k tomu, že dříve tuto možnost 1 + 1 hojně využíval, je to dost pravděpodobné. I tak znamená zaměstnání u policie velkou jistotu a její status je její záštitou.

Finanční jistota

Stejně jako u policistů, mají i OP jistotu každoměsíčního příjmu. To jim dává možnost bez obav plánovat svoje investice alespoň po období, na které mají pracovní smlouvu.

1 týden dovolené navíc

Dle zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění, činí základní výměra dovolené 4 týdny v kalendářním roce. Vzhledem k tomu, že zaměstnanců Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje se týká § 109 odst. 3 uvedeného zákona, mají nárok na dovolenou v rozsahu 5 týdnů dovolené v kalendářním roce. I to znamená velkou výhodu a možnost regenerovat své zdraví delší dobu. [7]

Propracovaný systém interních nařízení

Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje používá velmi propracovaný systém interních předpisů a nařízení. Na jednu stranu se může zdát, že přílišné sešňorování v rozhodování může pracovníky demotivovat, ale například nově příchozím velice usnadní prvotní zapracování. K zavedení systému vnitřních předpisů organizace do praxe se přiklání i článek Jitky Smithové, partnerky advokátní kanceláře CEAG, v časopisu Ekonom. Popisuje v něm, jak dobře nastavené vnitřní předpisy usnadňují komunikaci a organizaci práce uvnitř podniků. Pokud tyto akty nejsou pouze ozdobou

v podobě hezkého šanonu v knihovně, vytváří pro zaměstnance opravdu dobře fungující rámec pravidel, jež usnadňují orientaci ve vnitřní struktuře organizace⁵.

Na vše potřebné jsou vydávány pokyny a nařízení, což vede k jednotnému a transparentnějšímu chodu celého ředitelství. Systém sice klade na nově příchozí nemalé nároky, co se týká osvojení si těchto pravidel, ty jsou ovšem všem dostupné na intranetu a po zaškolení se tím celý proces práce uvnitř urychlí. Nově příchozí po prostudování nařízení získá představu o tom, jak celý systém funguje a i když si ihned vše nezapamatuje, ví, kde najde „návod“ na řešení svých problémů. I to přispívá k pozitivní motivaci, jelikož pracovník cítí oporu a zázemí, v pracovním procesu není ztracen.

Fond kulturních a sociálních potřeb a poskytování půjček na bydlení

Stejně jako policisté, mají za stejných pravidel možnost čerpání z fondu i OP. Nevztahují se na ně pouze některé náhrady, které souvisejí s výkonem služby (například proplacení nákladů v době ozdravného pobytu, na které nemá OP nárok). Jelikož má krajské ředitelství velmi štedrý program možností čerpání fondu (popsán výše v analýze policistů), stává se i toto kritérium velkým pozitivem v motivaci jeho zaměstnanců.

Možnost osobního vzdělávání

Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje věnuje nemalé prostředky do školení pro OP v rámci programových systémů, používaných v ředitelství. Tím zvyšuje kvalifikaci svých pracovních sil na poli vývoje IT. Co se týče dálkového studia OP, nemá Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje vytvořen pro tuto eventualitu žádný program, ale na žádost poskytuje volno svým zaměstnancům alespoň na potřebné zkoušky a konzultace. Tím přispívá k motivaci a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, bez jejichž rozvoje se žádná organizace neobejde. [3]

SLABÉ STRÁNKY

Tlak na snižování počtu státních zaměstnanců z důvodů finančních úspor – systemizace

V době finanční krize se hledají rezervy a objevuje se snaha na nejvyšší možnou míru stlačit počty zaměstnanců ve státní sféře. Tyto snahy jsou na jednu stranu nevyhnutelné,

⁵ *Ekonom*. Ročník LVI, Letní speciál 31-32, strana 20. Týdeník vydavatelství *Economia*, Praha: Bloobmberg, ISSN 1210-0714

ovšem všude přítomný strach o místo anebo nepřiměřeně přidaná agenda, může vést k depresím a špatné atmosféře na pracovišti. Pokud nově přidanou práci zaměstnanec zpočátku nestihá, není dostatečně zapracován a ještě cítí tlak na snížení počtu pracovníků, vede to k chybám a následné frustraci. S tímto pocitem se hodně špatně pracuje a rozhodně k pracovní pohodě nepřispívá.

Snížení mezd ve státní správě o 10%

Snížení platu o 10 % nepotěší nikoho, zvláště pokud přijde v době zdražování a propouštění, navíc s vyhlídkou většího pracovního nasazení, vzniká naprosto vražedná kombinace. Dost nešťastný souběh těchto faktorů v jednu chvíli vytváří nepříjemnou pracovní atmosféru a naprosto demotivuje další pracovní úsilí.

Složitá struktura řízení

Jelikož civilní zaměstnanec nahlíží na chod ředitelství „civilním“ pohledem a struktura služebních pravidel je mu vzdálená, trvá dlouhou dobu, než pronikne a pochopí zákonitosti této oblasti. Vzhledem k tomu, že policie pracuje s citlivými daty, používá naprosto odlišná a zvláštní pravidla například pro nakládání se spisy, služební postupy či různé režimy utajení a podobně, vyžaduje zapracování a přizpůsobení se podstatně delší dobu. OP vlastně velí policisté a právě díky těmto zvláštnostem někdy dochází k nedorozumění. Občanský zaměstnanec musí do těchto služebních předpisů alespoň z části nejprve proniknout, aby pochopil celé soukolí.

Nejednotnost v systému odměňování

Stejně jako u policistů i v systému odměňování OP hraje podstatnou roli subjektivní lidský faktor. Neprůhledné a nespravedlivé rozdělování odměn má samozřejmě demotivující účinky a navíc z tohoto problému dále pramení další následky, jako je atmosféra v kolektivu a pracovní vztahy.

Omezené prostředky na materiálové zabezpečení

Pro výkon jakékoliv práce je důležité být na ni dobře vybaven. Při tlaku na úspory se pracovníci snaží šetřit například papír, tonery, snaha je většinu agendy vyřídít elektronicky. Pokud pracovní místo není vybavené potřebným materiálem, jakékoliv omezení v řádném výkonu práce nepřispívá k pracovní pohodě.

PŘÍLEŽITOSTI

Změna v systemizaci policie – zcivilňování

Pokud dojde ke zcivilňování služebních pozic, pro jejichž vykonávání není služební poměr podmínkou, je to velká příležitost nově a uspokojivě uspořádat systém agendy. Přispěje to ke spravedlnosti v rovnosti odměňování a výhodách mezi zcela srovnatelnými pozicemi v rámci jedné organizace.

Zlepšení image, propagace policie

Z pohledu OP je taktéž důležité budovat dobré jméno svého zaměstnavatele proto, aby se se svojí prací mohl lépe ztotožnit. Pracovat pod „dobrou značkou“ působí jako pozitivní stimul. Snahou o objasnění současných kauz vysílá policie jasnou zprávu, že hodlá na svém jméně pracovat a zároveň je to velice účinná „reklama“. Ukazuje svým pracovníkům, že tato práce má vysokou společenskou hodnotu a přínos, což je jejím základním posláním.

Zlepšení legislativy – zjednodušení

Přepřevládání některých zastaralých nařízení a hlavně nastavení nových jasných pravidel, která by vedla ke zrychlení procesů a zjednodušení postupů, by samozřejmě přispělo k pozitivní motivaci pracovníků.

Modernizace vybavení – IT

V době vyspělých IT technologií plyne přínos hlavně ze zrychlení procesů a propojení potřebných systémů státních institucí (s ohledem na ochranu osobních údajů). Používáním nejmodernějších prostředků IT se pracovník nevědomky stále zdokonaluje ve své profesi, což je v podstatě přínosem nejen pro něj, ale i pro zaměstnavatele. Pozitivně to přispívá k profesnímu růstu pracovníka, a tím i jeho zainteresovanosti na sobě pracovat.

HROZBY

Legislativní změny v zákoníku práce

Působením zájmových skupin zaměstnavatelů na legislativní změny v zákonech v období finanční krize, je cítit tlak na vytvoření výhodnějších pravidel pro stranu zaměstnavatele. Dále se k tomu přidává nepřehledný systém zákonů, ve kterých se ne

každý dokáže orientovat. Vznikají tak obavy o ztrátu zaměstnání, což má negativní dopad na psychiku i výkon zaměstnance.

Současná vyhocená situace ohledně politizace policie

Momentálně probíhající spor špiček ve vedení resortu má negativní vliv na všechny zaměstnance organizace. Dokud se situace na tomto poli nevyřeší, může to být zaměstnanci organizace vnímáno jako ohrožení.

Finanční krize a další škrty ve státním rozpočtu

Už zmiňované snížení mezd státním úředníkům mělo demotivační účinek. K tomu se přidaly další škrty, takže organizace má méně prostředků na provoz, což se také odráží například na vybavení, odejmutí stravenek a podobně. Tím pracovníkům zmizely jistoty, na které byli léta zvyklí, což podněcuje obavy z dalšího vývoje a výsledek nemá vůbec motivační účinek.

Odchod zkušených pracovníků za lepšími podmínkami

Je samozřejmé, když se pracovníkům, kteří mají co nabídnout, vyskytnou lepší podmínky, odejdou. Právě proto by se měla organizace postarat o to, aby tito lidé, do nichž investovala nemalé prostředky k jejich kvalifikaci, u ní zůstávali a dál přinášeli tento potenciál právě jí.

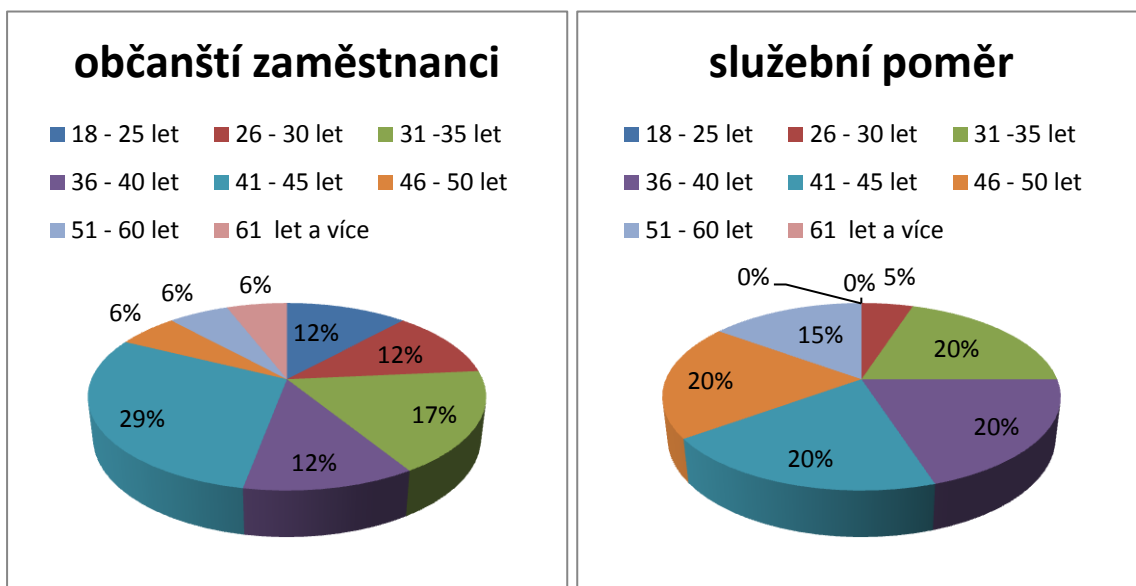
Korupční aféry

Právě stav korupce ve státě vrhá špatné světlo na jméno policie. I občanským zaměstnancům záleží na tom, aby policie měla dobré jméno. Lépe se pak ztotožní se svojí rolí v soukolí organizace.

2.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V KRAJSKÉM ŘEDITELSTVÍ POLICIE KARLOVARSKÉHO KRAJE

V rámci tohoto šetření (příloha F, Vzor dotazníkového šetření) bylo osloveno 20 občanských zaměstnanců a 20 policistů ve služebním poměru. Z tohoto počtu se ke zpracování vrátilo 17 dotazníků vyplněných OP a 20 dotazníků vyplněných policisty. Výsledky šetření jsou pro přehlednost shrnuty do grafů a slovně doplněné o rozbor.

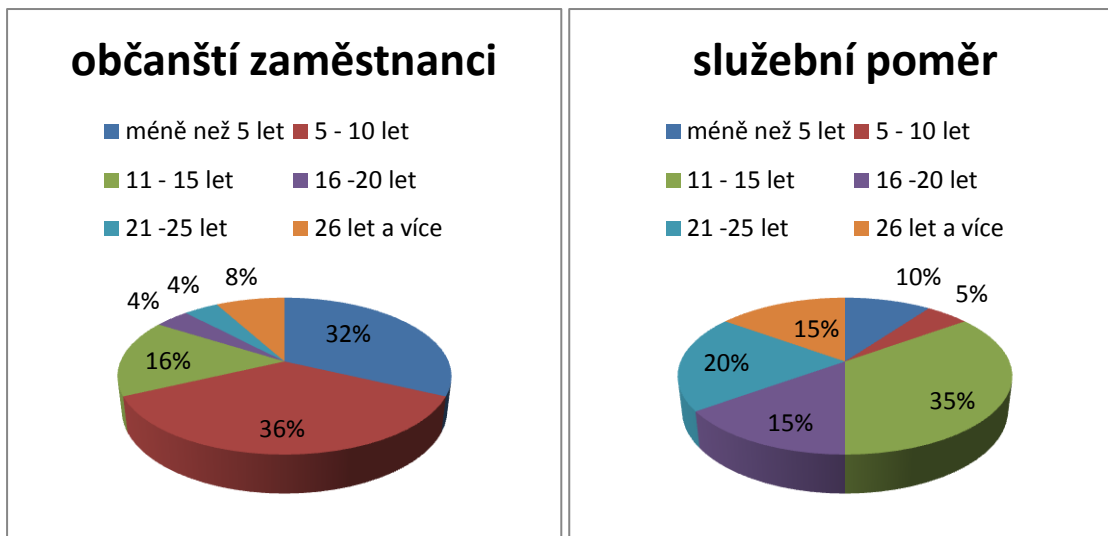
1. Kolik je Vám let?



Obrázek 1. Věkové složení
Zdroj: vlastní

Výběr respondentů, jako osob do šetření, byl náhodný. Snahou bylo pouze zachovat proporcionálně stejný počet u obou dotazovaných skupin. Vybraný vzorek respondentů v celku objektivně vypovídá o věkovém složení na ředitelství. V občanském sektoru jsou zaměstnány převážně ženy, ve věku 30 – 50 let, ve služebním poměru samozřejmě muži a délka věku má větší rozpětí, díky získávání potřebné praxe pro výkon služby. „Výroba“ policisty je nákladnější a složitější proces než „výroba“ úředníka, i proto jsou policisté více stimulováni u organizace zůstat a jejich věkový průměr je vyšší.

2. Délka Vašeho pracovního nebo služebního poměru u Policie ČR?

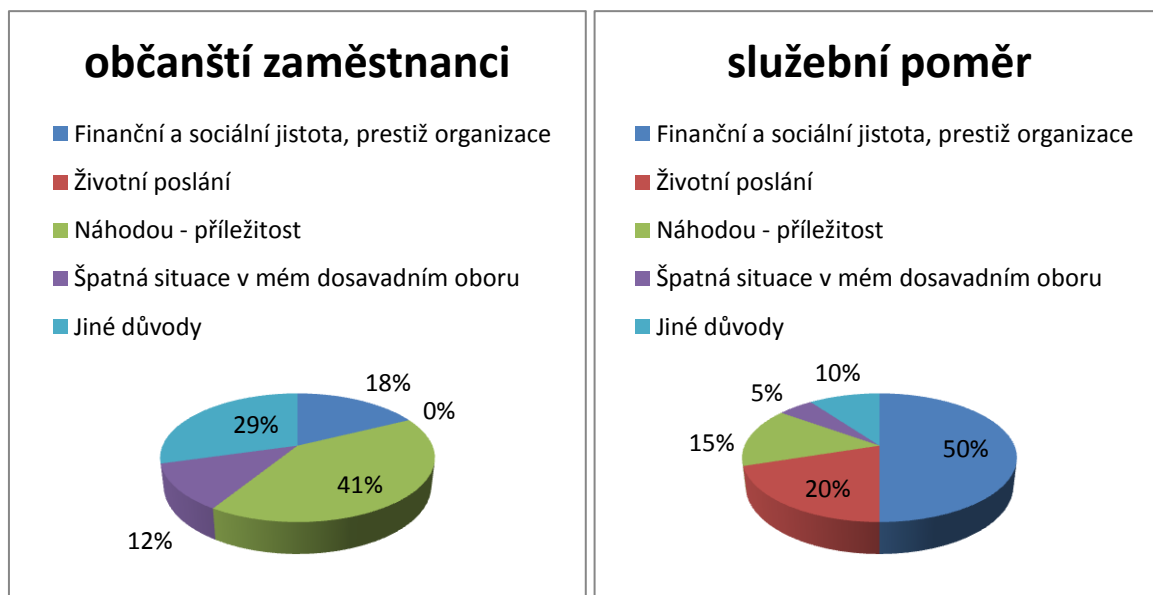


Obrázek 2. Délka zaměstnání
Zdroj: vlastní

Délka pracovního či služebního poměru dost úzce souvisí s věkem respondentů. Každá životní etapa se vyznačuje jinými životními preferencemi. OP nejsou vázání služebními slibem, je pro ně podstatně snazší, pokud nejsou v zaměstnání spokojeni, ho změnit, což je příklad mladých lidí. Starší naopak dávají přednost jistotě státního sektoru. Policisté, pokud nejsou s náplní práce spokojeni, mají možnost v rámci organizace požádat o přeložení na jiné služební místo. Mohou tak najít uplatnění v širokém spektru služebního zařazení. Nejen proto je délka služebního poměru oproti pracovnímu poměru delší. Policisté jsou k věrnosti k zaměstnavateli stimulováni samozřejmě i mnoha jinými pobídkami, z nichž hlavní stimul je výše výsluhového příspěvku.

Vysoký podíl krátkého pracovního poměru (do 5 let) u OP, je také zásadně ovlivněn teprve nedávným vznikem krajského ředitelství. Mnoho nových občanských pracovníků bylo přijato právě při jeho vzniku, kdežto počet služebních míst zůstal v systému stejný, proto je délka SP v tomto porovnání mnohem delší.

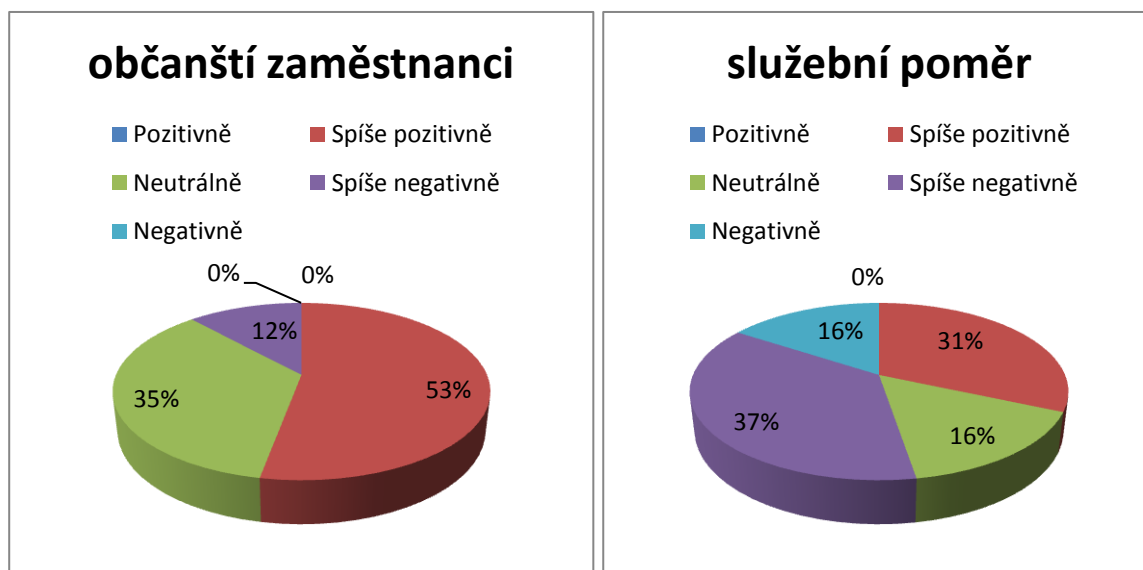
3. Proč jste se rozhodl pro práci u Policie ČR?



Obrázek 3. Rozhodnutí pro práci u Policie ČR
Zdroj: vlastní

Z dotazování je zřejmé, že OP se k zaměstnání u Policie ČR dostávají více méně příležitostmi, tedy ne cíleně, tak jako policisté k výkonu služby. Výhody a jistotu, které veřejný sektor nabízí, ocení teprve po nějaké době svého zaměstnání. Odráží se zde také i to, že OP mohou být na rozdíl od policistů ze zaměstnání snadněji propuštěni, například z organizačních důvodů. Policisté naopak při výběru povolání mívají většinou jasno. Pro služební poměr se rozhodují cíleně, hledají jistotu a životní naplnění. K rozhodování pro službu u Policie ČR mají více podnětů.

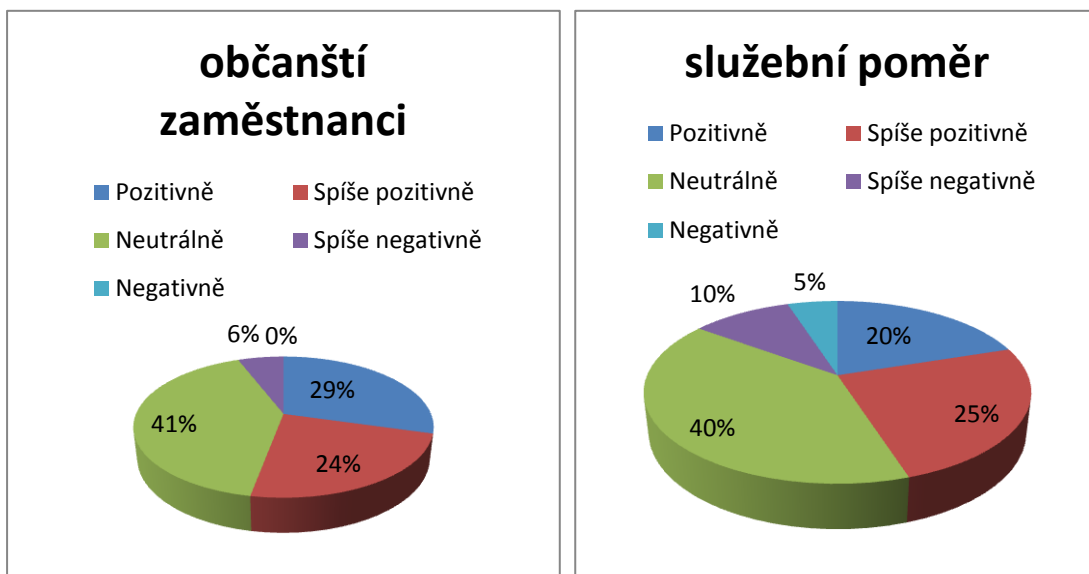
4. Jak vnímáte obraz Policie ČR jako organizace



Obrázek 4. Obraz Policie ČR
Zdroj: vlastní

Fakt, že OP vnímají obraz policie převážně pozitivně je dobrým signálem i z hlediska ztotožnění se s cíly zaměstnavatele. Toto hledisko může vhodně podpořit zaměstnance v jejich pracovním nasazení. Z pohledu služebního poměru už obraz policie není tak lichotivý. Autorka odhaduje, že k tomuto výsledku přispělo i to, že policisté hodnotí obraz policie z vnitřního pohledu, z přímého výkonu služby. Striktně daná hierarchie a příkazy zřejmě vedou k vystřízlivění a přehodnocení smyslu státní služby. K nelichotivému výsledku přispěly zřejmě také další faktory, jako je složitá organizační struktura, svazující legislativa, ekonomické změny v resortu posledních let a některé nedokončené trestní kauzy. Tyto faktory mohou mít v praxi špatný vliv na kvalitu a výkon služby.

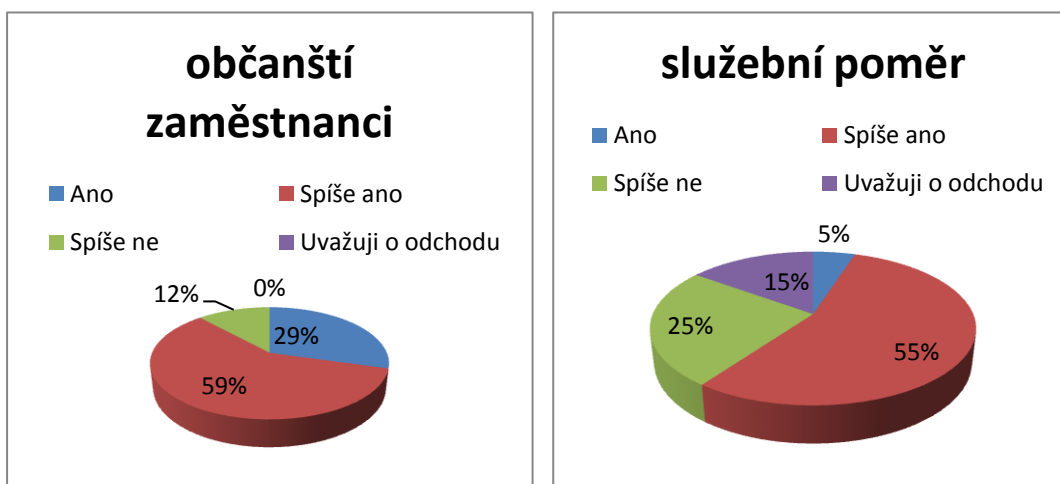
5. Jak reaguje Vaše okolí na informaci, že jste zaměstnán u Policie ČR?



Obrázek 5. Reakce okolí
Zdroj: vlastní

Zde se ukazuje, že zaměstnání u Policie ČR je veřejností vnímáno stále jako “dobré místo“ ať už jde o přímý výkon služby nebo civilní místo. Z tohoto šetření tedy plyne, že pracovat u Policie ČR je společensky kladně hodnoceno. Přispívá ke společenské prestiži zaměstnanců a tím i k jejich celkové motivaci si toto postavení udržet.

6. Jste v zaměstnání spokojen?

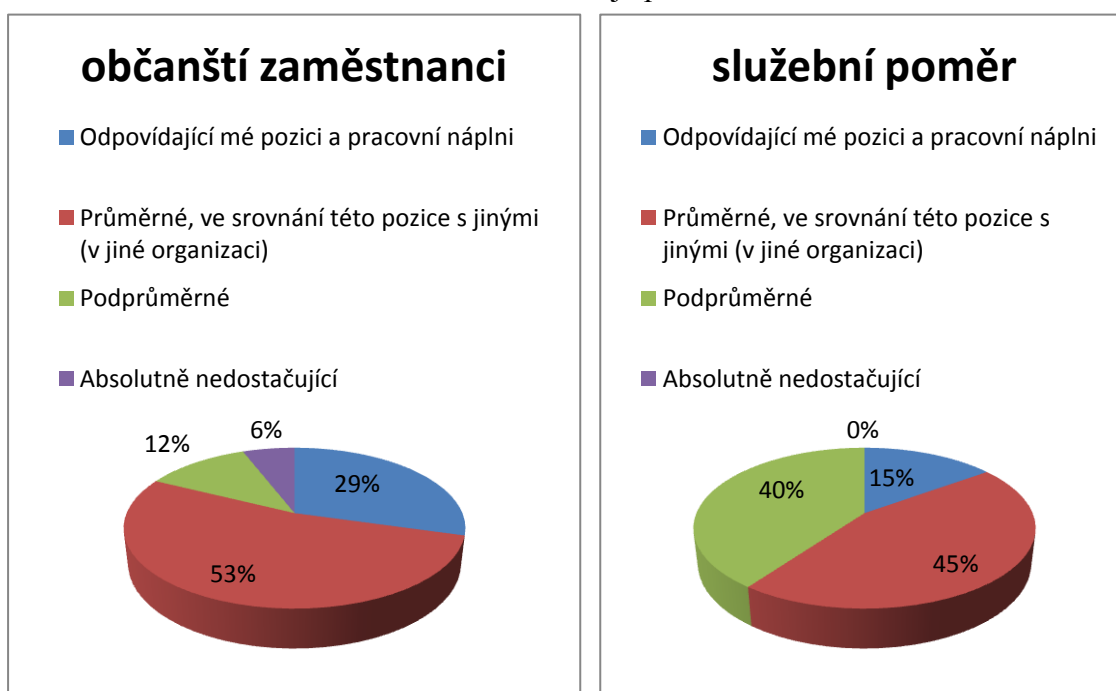


Obrázek 6. Spokojenost v zaměstnání
Zdroj: vlastní

Většina respondentů z obou dotazovaných skupin je ve svém zaměstnání převážně spokojena. Tento trend vypovídá o tom, že motivační program je dobře nastavený.

U OP je hlavním motivem zřejmě finanční jistota zaměstnání, která se dnes dost těžko jinde hledá. Relativní nespokojenost dotazovaných ve služebním poměru se projevovala hlavně u služebně déle sloužících policistů, kteří už dosáhli určitého postavení. Zřejmě dosáhli určitého vrcholu ve své kariéře a více už organizace nabídnout nemůže. Může se zde projevat i syndrom vyhoření, jelikož nasazení ve službě je dost náročné po všech stránkách osobnosti. V jejich rozhodnutí o odchodu může hrát velkou roli také výše výluhového příspěvku, ekonomická opatření organizace či osobní důvody.

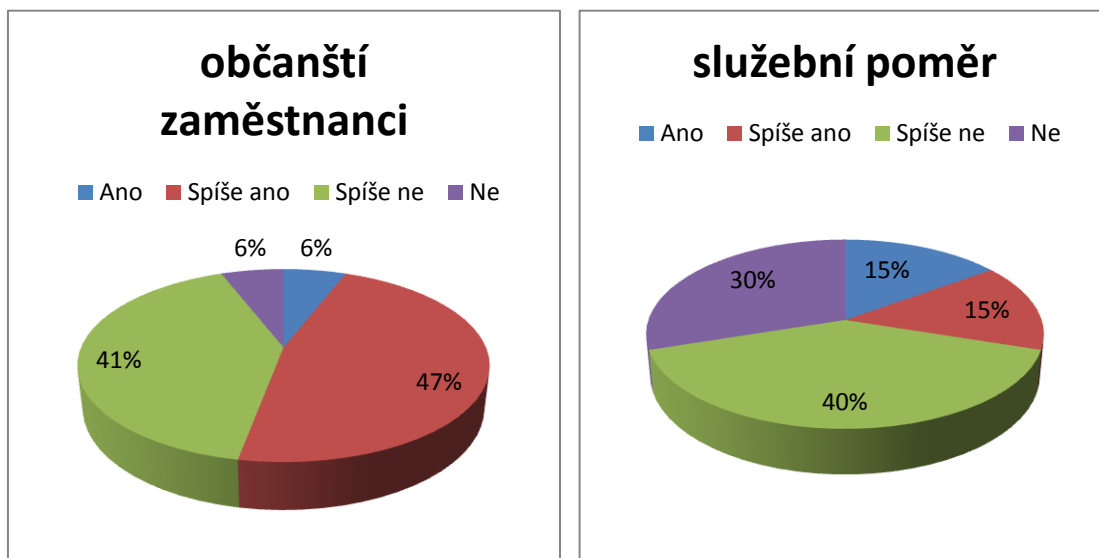
7. Vaše finanční ohodnocení v zaměstnání je podle Vás ...



Obrázek 7. Finanční ohodnocení
Zdroj: vlastní

Finanční ohodnocení je nejsilnějším stimulem k pracovnímu nasazení. Z šetření je patrné, že více jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením OP. Je to dáno rozdílem v náplni a charakteru povolání. Policisté ve výkonu služby jsou zavázání k většímu pracovnímu i osobnímu nasazení, a to i mimo svou pracovní dobu, kdežto OP nemají takovou osobní zodpovědnost a většinou vykonávají rutinní kancelářskou agendu.

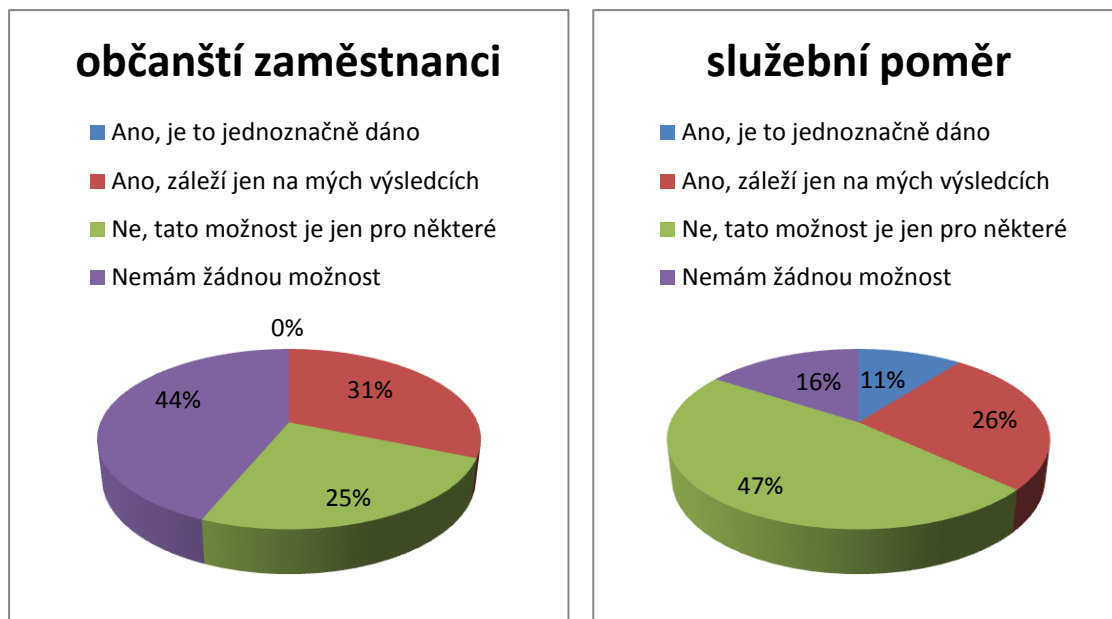
8. Jste dostatečně motivován pro zkvalitnění výsledků Vaší práce?



Obrázek 8. Motivace
Zdroj: vlastní

Hlavním motivačním podnětem zůstává finanční odměna. Administrativní práce pro veřejný sektor bývá lépe placená než v soukromém sektoru, proto jsou i OP více iniciativní co se pracovního nasazení týká. Motivaci pracovníka dále velice ovlivňuje kvalita systému vedení. Relativní, skoro poloviční nespokojenost OP zřejmě plyne ze špatného systému vedení, kdy nejsou svými vedoucími dostatečně motivováni k vyšší osobní iniciativě. Výsledek šetření může ovlivňovat i neexistence programu studia pro OP, kterým chybí vyhlídka další perspektivy kariérního růstu. Zůstávají tak odkázáni pouze na školení a kurzy, které nabízí organizace v rámci jejich pracovního zařazení. I na výsledky šetření u policistů má rozhodující vliv finanční odměna. Odráží se zde zejména plošné snížení platů o 10%. Taktéž výkon jejich služby vyžaduje mnohem větší pracovní i osobní nasazení, nejen po dobu služby, ale i v soukromém čase. I zřejmě proto, že policisté necítí podporu v tom, že by se výhledově na situaci cokoliv změnilo, je výsledek jejich vnímání motivace podstatně horší, než u OP.

9. Máte možnost kariérního postupu?

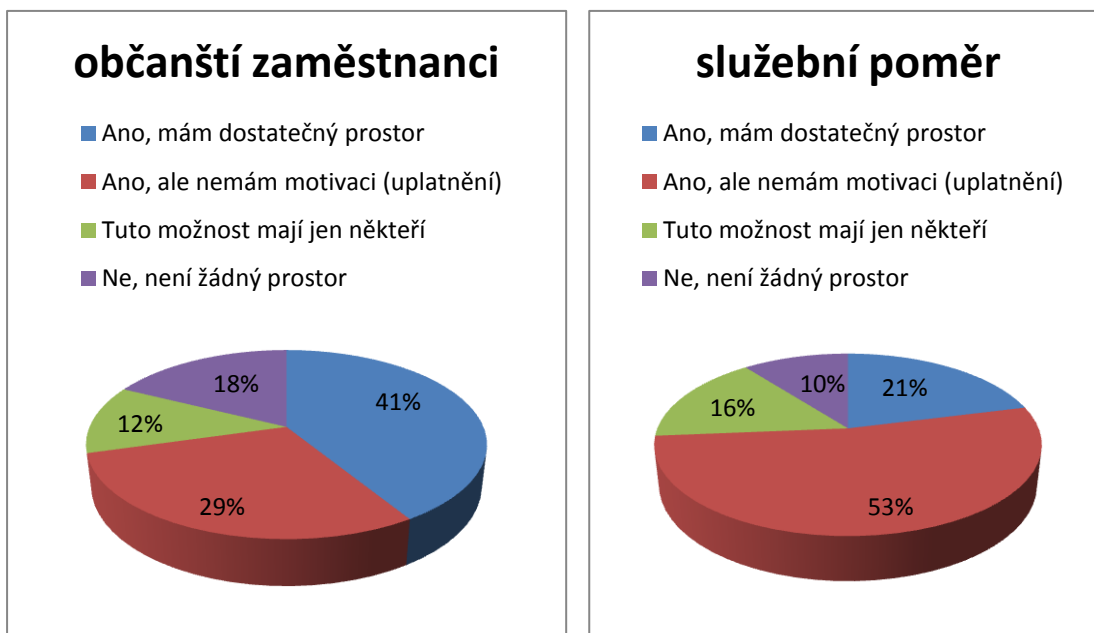


Obrázek 9. Kariérní postup
Zdroj: vlastní

U OP je pro kariérní růst hodně podstatné další osobní vzdělávání, které je v šetření rozebíráno níže.

Vzhledem k nastavené personální hierarchii v organizaci není vyhlídka postupu příliš velká. Souběžně se klade důraz na zjednodušení a odbourání zbytečných vedoucích míst u obou dotazovaných skupin. Tento tlak na snížení počtu vedoucích míst může být jedním z důvodů pro pesimismus respondentů. Dále pak hraje roli zkušenost v zavedeném systému a osobní kontakty, což velice souvisí s nastaveným způsobem řízení, na který bylo v šetření také často poukazováno.

10. Máte prostor pro zvyšování Vaší kvalifikace a dalšího vzdělávání?

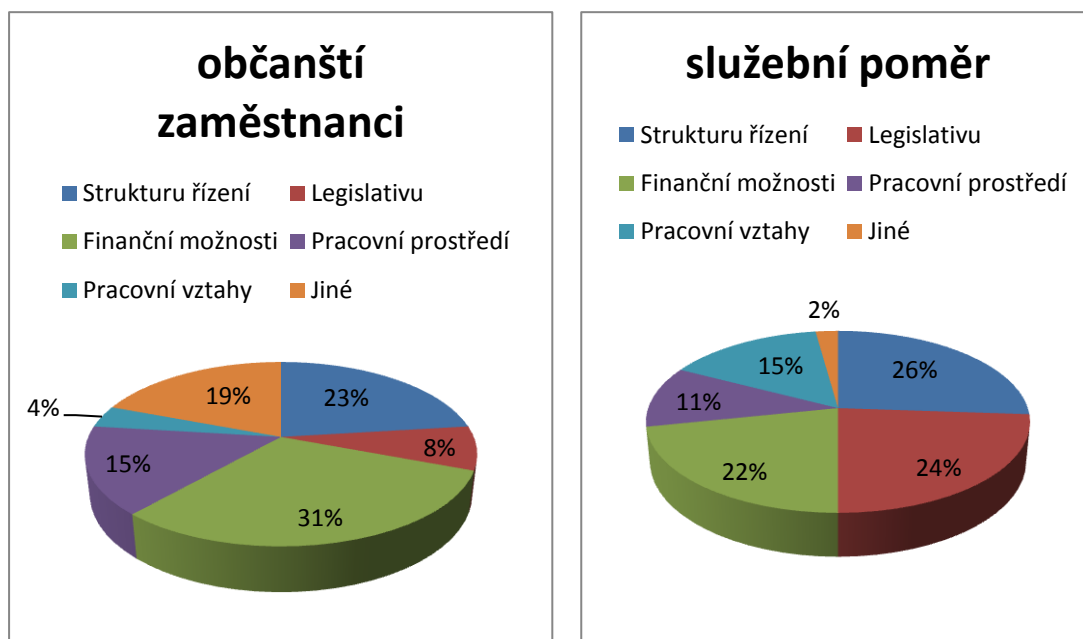


Obrázek 10. Zvyšování kvalifikace
Zdroj: vlastní

Vzhledem k tomu, že OP nemají možnost studijního volna, či dalších výhod jako policisté, ne každý jedinec má osobní kapacitu zvládnout vedle zaměstnání a rodiny ještě studium. Autorka sama je OP Policie ČR, má rodinu a snaží se studium na ekonomické fakultě zdárně dokončit. Lze tedy vysledovat, že další vzdělání vyžaduje určitou oběť, kterou si nemůže dovolit každý. Také vzhledem k věkovému průměru se zde promítá i jistá pohodlnost zajetých kolejí, roli může hrát i obava ze selhání, finanční možnosti.

Výsledky šetření tohoto dotazu u policistů jsou ovlivněny současně několika faktory. Zásadním z nich je ekonomický vývoj. Seškrtáním prostředků na provoz policie zákonitě došlo i k úsporám na vzdělávání. Tím pádem je každý žadatel o studium v současné době více prověřován z hlediska dalšího možného přínosu pro organizaci. Zároveň se tlačí na snižování počtu služebních míst, tudíž i vedoucích pozic. Omezení těchto míst vede ke snížení motivace na tento post dosáhnout.

11. Který z pracovních faktorů byste chtěl změnit?



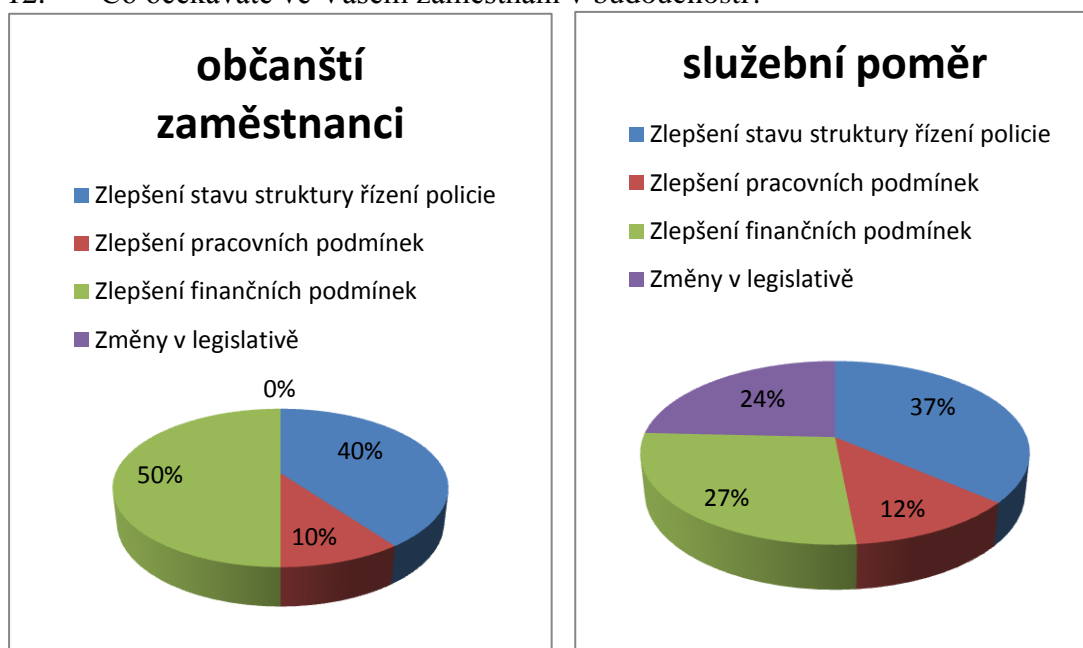
Obrázek 11. Pracovní faktory
Zdroj: vlastní

Při vyhodnocování tohoto dotazu lze cítit podstatný rozdíl mezi oběma skupinami zaměstnanců. OP jednoznačně nejvíc preferují finanční stránku svého zaměstnání. Teprve poté by chtěli změny ve struktuře řízení. Jasně se také ukazuje, že problém legislativy je v celku míjí.

U policistů je situace naprosto odlišná. Policisté si uvědomují, že pro kvalitu výkonu služby je velice důležitá fungující a dobrá organizace. Proto na prvním místě upřednostňují strukturu řízení a legislativu. Finance jsou uváděny až jako třetí faktor, a to i přesto, že se jim platový výměr snížil o 10%.

Zajímavým zjištěním u obou skupin se jeví touha po změně pracovního prostředí. V kontextu toho, že krajské ředitelství teprve nedávno otevřelo svojí nově postavenou budovu (leden 2012), je zarážející, že respondenti uvádějí právě tento faktor. Příčinou může být prudká změna něčeho, na co byli dlouhá léta zvyklí, nové pracovní návyky, noví kolegové a uspořádání zažitých rituálů.

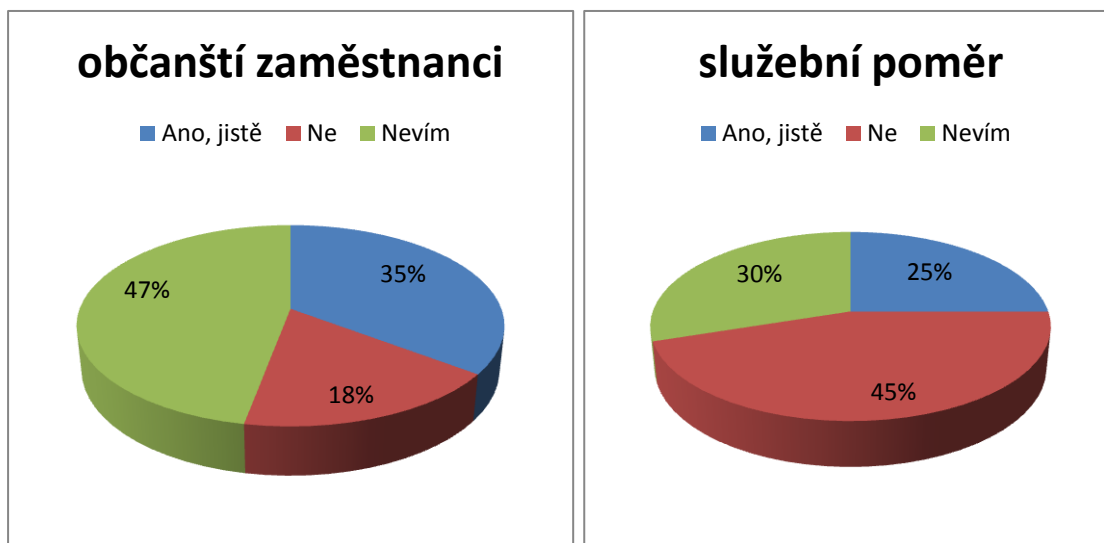
12. Co očekáváte ve Vašem zaměstnání v budoucnosti?



Obrázek 12. Očekávání
Zdroj: vlastní

V tomto dotazu se promítají dozvuky předchozího šetření. OP pro svou spokojenost jasně očekávají zvýšení finančního ohodnocení své práce a také by uvítali změnu v systému vedení. Jelikož se jejich práce legislativa týká jen okrajově, je tento faktor zcela opomenutý. To policisté ke zkvalitnění práce a větší motivaci stále preferují hlavně změnu v systému řízení a v legislativě.

13. Vybral byste si toto zaměstnání v řadě jiných možností při stejných finančních podmínkách?



Obrázek 13. Znovu rozhodnutí
Zdroj: vlastní

Přesto, že se zaměstnání ve státním sektoru jeví jako „dobré místo“, téměř polovina dotazovaných OP váhá, zda by volila stejně. Problém jevu leží hlavně v neuspokojivých finančních podmínkách, které nastaly v souvislosti s ekonomickou krizí. Jasně zamítavý postoj policistů bude souviset s vystřízlivěním iluzí o státní službě v kontextu předcházejícího dotazování, kdy jako překážku v další motivaci v zaměstnání uvádějí hlavně velice špatný stav struktury řízení a legislativy.

Tyto výsledky nejsou pro organizaci příliš lichotivé, a to i přesto, že svým zaměstnancům nabízí vcelku široký motivační program výhod a pobídek. Pracovníci si uvědomují, že ani tyto bonusy jim časem nevyváží fakt, že nemohou svou práci odvést lépe v důsledku „vyšší moci“ a špatně nastavených pravidel hry.

3 NÁVRH ŘEŠENÍ SLABÝCH STRÁNEK

ORGANIZACE

Při celkovém zhodnocení výchozí analýzy se jeví jako hlavní slabé stránky organizace stávající pracovní vztahy spolu s legislativou a financemi. Tyto tři problémy jsou vlastně tak trochu spojené nádoby.

3.1 PRACOVNÍ VZTAHY

Vyřešení určitého komunikačního vakua v systému vedení, vztahů mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými, bývá vždy složité. Tuto situaci zvládá řešit jen opravdu zkušený manažer. Umění nalézt tu správnou cestu, která vede k vytvoření optimálních vztahů, založených na důvěře, toleranci a otevřenosti, je v praxi velkým problémem. Navíc tato schopnost musí být jedinci tak trochu daná do vínku.

Jako možné řešení tohoto problému už v počátku se jeví správný výběr osobnosti vedoucího pracovníka. Dále přichází v úvahu systém školení pro vedoucí pracovníky, kde by si osvojili určitá pravidla komunikace, zároveň by zde bylo vysvětleno, jak působit na podřízené tak, aby se atmosféra pracovních vazeb zlepšila. I vedoucí pracovníci by měli být poté kontrolováni, jak situaci zvládli a motivováni k dalšímu pozitivnímu vývoji. Tato investice se jistě organizaci vrátí v podobě kvalitněji odvedené práce.

3.2 LEGISLATIVA

Problém legislativy se nedá řešit přímo na úrovni organizace. Přesto však možnou cestou k přispění řešení tohoto problému může být těsnější spolupráce nejvyšších manažerů jednotlivých ředitelství s jejich nadřízenými, kteří mají vliv na návrhy novelizací zákonů. Možnost více se podílet na návrzích změn v zákonech, společná analýza špatně nastavených pravidel by vedla k posunu. Legislativa by se neměla stávat překážkou, ale měla by přispívat k podpoře výkonu služby a ochraně společnosti. Úprava legislativy by měla vyústit v jasně daný rámec pravidel, která už nebudou

umožňovat různé právní kličky, které poté hatí složitou vyšetřovací práci řadových policistů.

3.3 FINANČNÍ STRÁNKA

Co se týká slabé finanční stránky organizace, i tady leží hlavní problém mimo její možnosti. Nedostatkem financí na vybavení a provoz v této ekonomické situaci se potýkají všechny sektory národního hospodářství. Přesto je v celku reálné i v omezeném rozpočtu vypracovat transparentnější systém odměňování. Vedoucí pracovníci, kteří přidělují odměny, by měli být povinni jasně zdůvodnit své konání tak, aby byl co nejvíce omezen subjektivní vliv. Důraz by měl být kladen na celkové objektivní zhodnocení výsledků práce jeho jednotlivých podřízených, v kontextu toho pak hodnotit výsledky celého odboru.

Další možností je šetřit mzdové náklady organizace zcivilněním administrativních pozic, které nevyžadují, aby je vykonávali příslušníci ve službě. Jejich práce je odměňována podle vyšších tarifů než mají OP. Tato změna by vyžadovala novou analýzu služebních pozic a v prvopočátku nějaké náklady, ale rozhodně by vedla k úsporám. Došlo by také k narovnání vztahu mezi oběma skupinami zaměstnanců v porovnatelných pozicích a nedocházelo k paradoxům, kdy vedle sebe pracují lidé ve srovnatelných pozicích agendy, ale s diametrálně odlišnými příjmy. Dále v rámci úspor přiznávat výsluhový příspěvek pouze příslušníkům činným v přímém výkonu služby, a ne těm, kteří vykonávají administrativní činnosti. Určitým kompromisem by mohlo být stanovení maximální výše toho příspěvku dle služebního zařazení, tak aby nedocházelo k demotivačním případům, kdy je příslušníkům ve služebních administrativních místech přiznán mnohem větší výsluhový příspěvek než těm, kteří v přímém výkonu nasazují vlastní životy.

Důležitý je také fakt, že Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje v porovnání s ostatními kraji už dlouhodobě spolehlivě funguje s nejmenším administrativním aparátem i počtem služebních míst, přesně podle nově stanovené systemizace, zavedené v roce 2011. Tímto se stává vzorem pro ředitelství ostatní, která mají, co se týká systémově předepsaného počtu zaměstnanců, stále ještě značné rezervy. Zároveň tím ztrácí možnost takto ušetřené prostředky za neobsazená místa využít pro efektivnější odměňování pracovníků tak, jako ředitelství ostatní.

Pro celkový náhled na finanční situaci ohledně výše mezd policistů jsou uvedeny statistické údaje, volně dostupné na webových portálech.

Průměrná mzda v národním hospodářství ve 2. čtvrtletí 2012 činila celkem 24 626 Kč⁶.

Průměrná mzda v Karlovarském kraji činí 20 772,- Kč⁷.

Aktuální průměrný hrubý měsíční příjem policisty je 32.840,- Kč⁸.

Při prvním pohledu na tato čísla se může zdát, že platy policistů jsou vysoce nad průměrem ve srovnání s výší platu v kraji, ale i v celé republice. Ovšem tento údaj je značně zavádějící, jelikož na tuto výši příjmu většina řadových policistů nedosáhne. Autorka má z titulu svého pracovního zařazení přehled o skutečné výši mezd části kolegů. Pro zjištění reálné výše platů policistů (a to i ostatních skupin), by bylo vhodnější spíše než aritmetický průměr skupiny, který se proto toto měření vůbec nehodí, použít její medián⁹, který by poskytl mnohem pravdivější výpověď o této veličině. Medián je imunní vůči trikům s metodikou výpočtu či vůči navyšování mezd nejvyššímu managementu. Pravdivěji tedy vypovídá o tom, jaká je skutečná výše příjmu řadových policistů, kteří tvoří nejpočetnější část celé skupiny. Nicméně sběr dat pro statistické šetření momentálně neumožňuje operovat s konkrétnějšími hodnotami a proto je třeba mít na zřeteli, že tyto údaje neodráží konkrétní realitu a většina řadových policistů má plat výrazněji pod uváděným aktuálním hrubým měsíčním příjmem pro Policii. Na základě autorových zkušeností se dá pouze odhadovat, že opravdovému průměrnému příjmu policistů bude spíše přesněji odpovídat hodnota uváděná jako průměrná mzda v Karlovarském kraji, tj. 20 772,- Kč.

⁶ Český statistický úřad. [on line] Praha: Český statistický úřad, 2012, Aktualizace 30.8.2012 [cit. 3.9. 2012]
Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

⁷ Český statistický úřad. [on line] Praha: Český statistický úřad, 2012, Aktualizace 30.8.2012 [cit. 3.9. 2012]
Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xk>

⁸ *Policie. cz* [on line] Údaj z 9. 9. 2012 na dotaz o výši průměrné mzdy u Policie ČR. Dostupné z
<http://www.policie.cz/clanek/zverejnene-informace-prumerny-mesicni-plat-policisty.aspx>

⁹ Medián je hodnota, jež dělí řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejně početné poloviny. *Wikipedie*. Otevřená encyklopedie. [on line] [cit. 3.9. 2012] dostupné z:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Medi%C3%A1n>

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat motivační program Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje a konfrontovat dva pohledy na jeho funkčnost a vliv na stimulaci k pracovní výkonnosti.

V teoretické části bylo vysvětleno několik základních pojmů, jejich souvislosti pro pochopení k využití v praxi.

V praktické části pak byla práce zaměřená na porovnání pobídek motivačního programu Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje pro obě skupiny zaměstnanců.

Z tohoto důvodu byli pracovníci Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje rozděleni podle svého zaměstnaneckého vztahu na občanské zaměstnance v pracovním poměru a příslušníky policie ve služebním poměru. Dotazníkovým šetřením poté bylo zkoumáno, jak vnímají obě skupiny motivační program svého zaměstnavatele, co je pro ně podstatné, co by uvítali, jak se jejich pohledy na nabízené pobídky rozchází.

Konfrontací obou skupin stejnými otázkami bylo zjištěno, že každá ze skupin preferuje trochu jiné stimuly pro zkvalitnění své pracovní motivace. Občanským zaměstnancům jde hlavně o jistotu svého zaměstnání, finanční zajištěnost a pracovní atmosféru v kolektivu. Oproti nim mají policisté ve služebním poměru výhodu jistoty zaměstnání danou a ocenili by spíše jistoty legislativního rámce, zklidnění situace na poli struktury řízení, jde jim hlavně o podporu jejich práce jako přínosu společnosti. Zde hledají jistotu a naplnění své činnosti. Obě skupiny poté podstatnou měrou vnímají ekonomickou situaci v organizaci, která nedává příliš možností ocenit a tím stimulovat lidský potenciál, který se jí nabízí. Navíc je třeba mít na vědomí, že zaměstnanci Policie ČR nemají velkou možnost vedlejšího výdělků. Výčet možností je omezen § 48 odst. 2. zákona č. 361/2003Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Tuto možnost mají odepřenou i OP, viz § 303 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

V závěru práce bylo uvedeno několik návrhů jak řešit problémy, které byly šetřením zjištěny, ovšem většina z nich leží mimo možnosti organizace. Nedostatek financí je momentálně problém celého národního hospodářství, snad by se dalo efektivnějším využitím omezených prostředků situaci mírně zlepšit. Nedokonalá, a někdy až zastaralá legislativa snad bude na popud reality časem napravena. Jasně daný stabilní právní i finanční rámec bude mít přímý pozitivní vliv i na zlepšení situace uvnitř policie

samotné. Tím je myšleno jak vztahy mezi jednotlivými patry řízení, tak i horizontálně vně jednotlivých útvarů.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Věkové složení	40
Obrázek 2. Délka zaměstnání.....	41
Obrázek 3. Rozhodnutí pro práci u Policie ČR.....	42
Obrázek 4. Obraz Policie ČR.....	43
Obrázek 5. Reakce okolí	44
Obrázek 6. Spokojenost v zaměstnání	44
Obrázek 7. Finanční ohodnocení.....	45
Obrázek 8. Motivace	46
Obrázek 9. Kariérní postup	47
Obrázek 10. Zvyšování kvalifikace.....	48
Obrázek 11. Pracovní faktory	49
Obrázek 12. Očekávání	50
Obrázek 13. Znovu rozhodnutí	51
Obrázek 14. Organizační schéma Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje	61
obrázek 15. Schéma rozdělení Policie ČR na ředitelství.....	62
obrázek 16. Schéma rozdělení Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje na územní odbory podle bývalých okresů Karlovarského kraje.....	63
obrázek 17. Foto slavnostního otevření nové budovy Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje	64
obrázek 18. Foto nové budovy Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje.	65

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

OP	občanští pracovníci
SP	služební poměr
ČR	Česká republika
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
MV	Ministerstvo vnitra

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

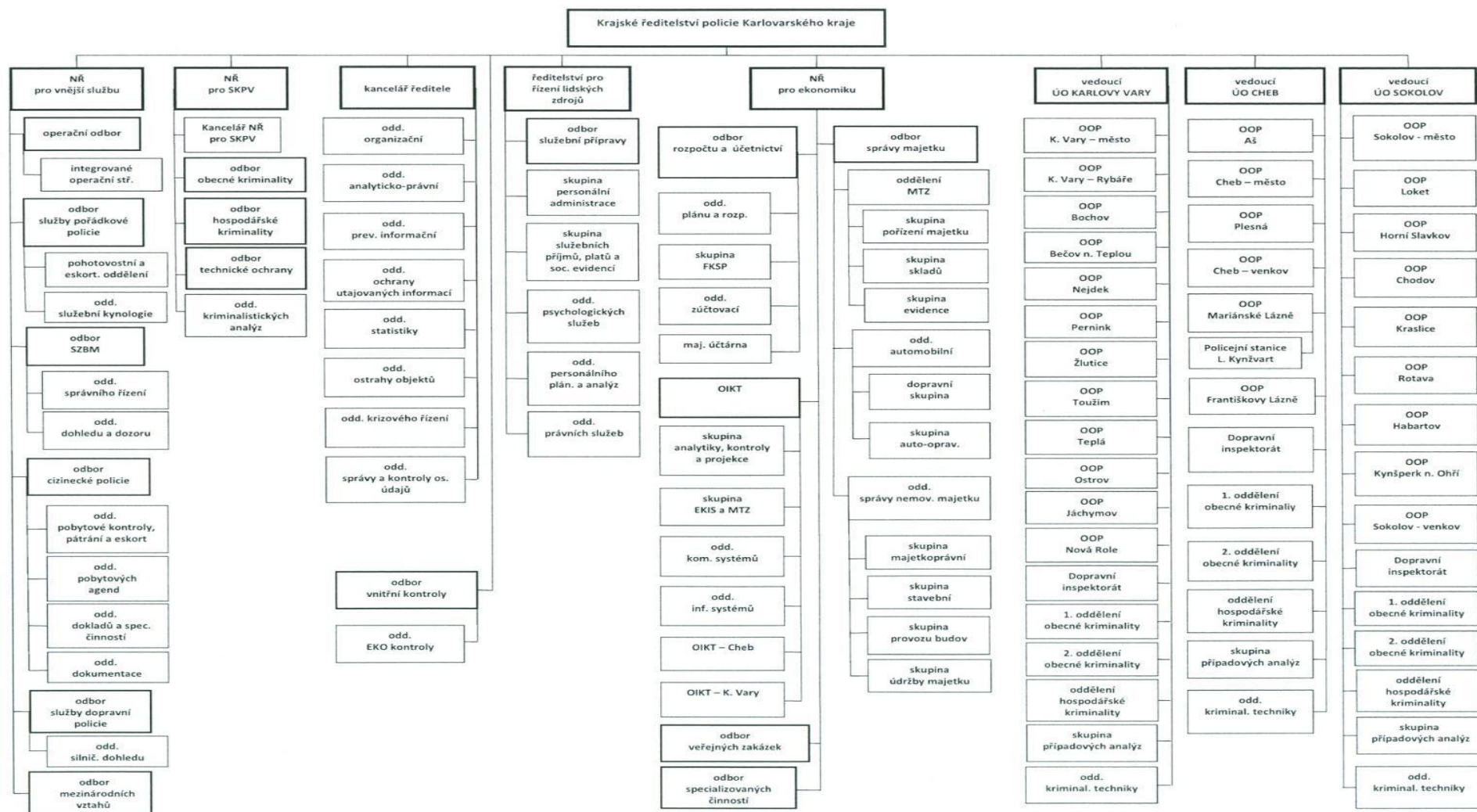
- [1] BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. aj. *Psychologie a sociologie řízení. 2.* rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004, 590 s., ISBN 80-7261-064-3
- [2] MAYEROVÁ, Marie., RŮŽIČKA, Jiří., BUREŠ, Zbyněk. *Psychologické aspekty personálního managementu.* Plzeň: ZČU, 1995. ISBN 80-7082-173-6
- [3] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích.* Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4
- [4] Wikipedie, otevřená encyklopedie [online] *Karlovarský kraj* [cit. 2012-08-08]. Dostupné z WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Karlovarsk%C3%BD_kraj
- [5] Intranet Policie ČR
- [6] Zákon č. 361/2003Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů
- [7] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění
- [8] Zákon 273/2008 o Polici České republiky
- [9] Příloha č. 2 k rozkazu ředitele Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje č. 7/2011, Organizace Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje, Interní akty řízení. SIAŘ Policie ČR

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A Organizační schéma struktury Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje
- Příloha B Schéma rozdělení Policie ČR na ředitelství
- Příloha C Schéma rozdělení Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje na územní odbory podle bývalých okresů Karlovarského kraje
- Příloha D Slavnostní otevření nové budovy Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje
- Příloha E Nová budova Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje
- Příloha F Vzor dotazníkového šetření

Příloha A Zdroj: vlastní

Obrázek 14. Organizační schéma Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje



PŘÍLOHA B SCHÉMA ROZDĚLENÍ POLICIE ČR NA ŘEDITELSTVÍ



obrázek 15. Schéma rozdělení Policie ČR na ředitelství

Zdroj: archiv Policie ČR

KŘP JČK	Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje
KŘP PLK	Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje
KŘP KVK	Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje
KŘP ULK	Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje
KŘP LBK	Krajské ředitelství policie Libereckého kraje
KŘP KHK	Krajské ředitelství policie Královéhradeckého kraje
KŘP PAK	Krajské ředitelství policie Pardubického kraje
KŘP VYS	Krajské ředitelství policie kraje Vysočina
KŘP ZLK	Krajské ředitelství policie Zlínského kraje
KŘP OLK	Krajské ředitelství policie Olomouckého kraje
KŘP JHM	Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje
KŘP MSK	Krajské ředitelství policie Moravskoslezského kraje

PŘÍLOHA C

SCHÉMA ROZDĚLENÍ KRAJSKÉHO
ŘEDITELSTVÍ POLICIE KARLOVARSKÉHO
KRAJE NA ÚZEMNÍ ODBORY PODLE
BÝVALÝCH OKRESŮ KARLOVARSKÉHO
KRAJE

obrázek 16. Schéma rozdělení Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje na územní odbory podle bývalých okresů Karlovarského kraje

Zdroj: archiv Policie ČR



PŘÍLOHA D

SLAVNOSTNÍ OTEVŘENÍ NOVÉ BUDOVY
KRAJSKÉHO ŘEDITELSTVÍ POLICIE
KARLOVARSKÉHO KRAJE



obrázek 17. Foto slavnostního otevření nové budovy Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje

Zdroj: archiv Policie ČR

PŘÍLOHA E

NOVÁ BUDOVA KRAJSKÉHO ŘEDITELSTVÍ POLICIE KARLOVARSKÉHO KRAJE



obrázek 18. Foto nové budovy Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje.

Zdroj: archiv Policie ČR

PŘÍLOHA F VZOR DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Průzkumná anketa pro mou bakalářskou práci. Data zde uvedená, budou zpracovávána anonymně a použita pouze pro tuto práci, proto prosím o objektivní hodnocení. Případné postřehy uvítám. Blanka Heroutová.

1. V jakém jste poměru k Policii ČR
 - Občanský zaměstnanec
 - Služební poměr
2. Kolik je Vám let
 - 18 – 25
 - 26 – 30
 - 31 – 35
 - 36 – 40
 - 41 – 45
 - 46 – 50
 - 51 – 60
 - 61 a více
3. Délka vaše pracovního nebo služebního poměru u Policie ČR
 - Méně než 5 let
 - 5 – 10 let
 - 11 – 15 let
 - 16 – 20 let
 - 21 – 25 let
 - 26 a více
4. Proč jste se rozhodl pro práci u Policie ČR
 - Finanční a sociální jistota, prestiž organizace
 - Životní poslání
 - Náhodou – příležitost
 - Špatná situace v mém dosavadním pracovním oboru
 - Jiné důvody
5. Jak vnímáte obraz Policie ČR jako organizace
 - Pozitivně
 - Spíše pozitivně
 - Neutrálně
 - Spíše negativně
 - Negativně
6. Jak reaguje Vaše okolí na informaci, že jste zaměstnán u Policie ČR?
 - Pozitivně
 - Spíše pozitivně
 - Neutrálně
 - Spíše negativně
 - Negativně
7. Jste v zaměstnání spokojen?
 - Ano
 - Spíše ano

- Spíše ne
 - Uvažuji o odchodu
8. Vaše finanční ohodnocení v zaměstnání je podle Vás?
- Odpovídající mé pozici a pracovní náplni
 - Průměrné, ve srovnání této pozice s jinými (v jiné organizaci)
 - Podprůměrné
 - Absolutně nedostačující
9. Jste dostatečně motivován pro zkvalitnění výsledků Vaší práce?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
10. Máte možnost kariérního postupu?
- Ano, je to jednoznačně dáno
 - Ano, záleží jen na mých výsledcích
 - Ne, tato možnost je jen pro některé
 - Nemám žádnou možnost
11. Máte prostor pro zvyšování Vaší kvalifikace a dalšího vzdělávání?
- Ano, mám dostatečný prostor
 - Ano, ale nemám motivaci (uplatnění)
 - Tuto možnost mají jen někteří
 - Ne, není žádný prostor
12. Který z pracovních faktorů byste chtěl změnit?
- Strukturu řízení
 - Legislativu
 - Finanční možnosti
 - Pracovní prostředí
 - Pracovní vztahy
 - Jiné
13. Co očekáváte ve Vašem zaměstnání v budoucnosti?
- Zlepšení stavu struktury řízení policie
 - Zlepšení pracovních podmínek
 - Zlepšení finančních podmínek
 - Změny v legislativě
14. Vybral byste si toto zaměstnání v řadě jiných možností při stejných finančních podmínkách?
- Ano, jistě
 - Ne
 - Nevím

ABSTRAKT

Heroutová, B. *Motivace pracovníků v organizaci*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 60 s., 2012

Klíčová slova: motivace, motiv, stimulace, motivační plán organizace

Předložená práce se zabývá rozбором motivace pracovníků v organizaci, konkrétně na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje.

Cílem této práce je analyzovat motivační program Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje a zjistit, jak s ním jsou spokojeni jeho pracovníci. Bylo zjišťováno, co je v zaměstnání znepokojuje, co naopak vítají, jaká mají očekávání do budoucnosti. Ze zjištěných skutečností jsou poté v závěru práce navržena opatření směřující ke zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V první, teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, nastíněn princip, použití a obsah motivačních programů.

V praktické části je krátce představena analyzovaná organizace, zpracována její SWOT analýza z pohledu obou zaměstnaneckých skupin (pracovníci byli rozděleni podle druhu zaměstnaneckého poměru na občanské zaměstnance v pracovním poměru, a příslušníky policie ve služebním poměru). Následuje dotazníkové šetření, kde je zjišťováno, jak rozdílně obě skupiny vnímají motivační program organizace a jak se cítí stimulováni ke zlepšování svého pracovního výkonu. Na základě rozboru dotazníkového šetření jsou poté nastíněny náměty pro zlepšení situace.

ABSTRACT

Heroutová, B. *The Motivation of Employees at an Organization*. Bachelor work.

Cheb: Faculty of Economics ZČU in Plzeň, 60 p., 2012

Key words: motivation, motive, stimulation, motivating plan of an organization

Presented work deals with the analysis of motivation employees in an organization, particularly at the Regional police headquarters in Karlovy Vary region.

The aim of this work is to analyze the motivating plan of the Regional police headquarters in Karlovy Vary region and to find out how its employees are satisfied with it. It was investigated what they worry about in their job, on the contrary what they welcome, what expectation to future they have. In the end of this work measures aiming to improvement have been suggested.

Bachelor's work is divided into two parts – theoretical and practical. In the first theoretical part basic terms are defined, a principle is stated and the use and content of motivating programmes.

In the practical part an organization is shortly presented, its SWOT analysis is made from both views of employees groups (employees were divided according to the kind of employment into civic employees in employment and into police members in service employment). Then by questionnaires it was investigated how differently both groups reflect motivating programme and how they feel being stimulated for improving their working results. By the analysis of questionnaires new proposals have been suggested to improve the situation.