

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**SYNDROM VYHOŘENÍ A MOTIVACE
PŘÍSLUŠNÍKŮ VYBRANÝCH ZÁKLADNÍCH
ÚTVARŮ POLICIE ČR – SLUŽBY POŘÁDKOVÉ
POLICIE**

Autor práce: Jakub Mazal, DiS.

Studijní program: Bezpečnostně právní činnost

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Josef Kříha, PhD.

Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, z. ú.
Žižkova tř. 6, 370 01 České Budějovice

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Jakub Mazal, Dis.

Studijní program: Bezpečnostně právní činnost

Forma studia: Kombinovaná

Místo studia: Příbram

Název bakalářské práce: Syndrom vyhoření a motivace příslušníků vybraných základních útvarů Policie ČR - služby pořádkové policie

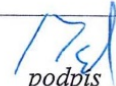
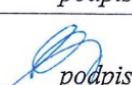
Název bakalářské práce v anglickém jazyce: Burnout syndrome and motivation of members of selected units the Police of the Czech Republic – riot police services

Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

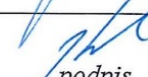
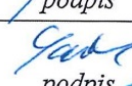
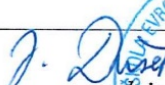
Vedoucí bakalářské práce (jméno a příjmení, titul): Mgr. Bc. Josef Kříha, PhD.

Datum zadání bakalářské práce (měsíc, rok): listopad 2021

Cíl bakalářské práce: Hlavním cílem bakalářské práce je primárně teoreticky vymezit základní pojmosloví a východiska zkoumané tematické oblasti, včetně empirické detekce možných motivačních faktorů, příčin a příznaků syndromu vyhoření u příslušníků vybraných základních útvarů Policie ČR - služby pořádkové policie (dále jen „příslušníků“) v rámci daného teritoriálního území. V intencích stanoveného vedlejšího cíle bakalářské práce budou navrženy případné změny a konkrétní opatření, které by mohli vést k vytváření kvalitnějších podmínek specifického výkonu služební činnosti „příslušníků“, zejména v souvislosti s jejich demotivací a prevencí rizika vzniku tzv. „syndromu vyhoření“.

Student: Jakub Mazal, Dis.	18. 11. 2021 datum	 podpis
Vedoucí práce: Mgr. Bc. Josef Kříha, PhD.	20. 11. 2021 datum	 podpis

Schvaluji zadání bakalářské práce:

Vedoucí katedry: doc. JUDr. Roman Svatoš, Ph.D.	6. 12. 2021 datum	 podpis
Prorektor pro studium a vnitřní záležitosti: doc. PhDr. Miroslav Sapík, Ph.D.	8. 12. 2021 datum	 podpis
Pověřený rektor: doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D.	14. 12. 2021 datum	 podpis



Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce v elektronické podobě ve veřejně přístupné části infodisku VŠERS, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky vedoucí(ho) a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce systémem na odhalování plagiátů.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. Bc. Josefu Kříhovi, PhD., za cenné rady, připomínky, metodické vedení práce a za jeho osobní a vlídný přístup.

ABSTRAKT

MAZAL, J. Syndrom vyhoření a motivace příslušníků vybraných základních útvarů Policie ČR – služby pořádkové policie: bakalářská práce. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2022. 90 s. Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Bc. Josef Kříha, PhD.

Věcná část bakalářské práce má ambici formou širšího teoreticko-praxeologického vhledu objasnit či demonstrovat trvale celospolečensky i odborně aktuální problematiku tj. syndromu vyhoření a pracovní motivace příslušníků pořádkové Policie České republiky v souvislosti s výkonem jejich povolání. Nosné kontury práce reflektují konkrétní faktory a podmínky služebních činností, které mohou nepříznivě ovlivňovat psychiku příslušníků a jejich pracovní spokojenost. Jedná se například o možnou fakticitu tzv. „personálních podstavů“ a značnou administrativní zátěž v souvislosti se zpracováváním administrativních činností a z nich vyplývající rostoucí nároky na příslušníky, které se následně mohou negativně projevit dlouhodobou zátěží a stresem příslušníků. Není-li problematice věnována pozornost, může u příslušníků docházet k možné demotivovanosti a ke vzniku a rozvoji syndromu vyhoření. V teoretické části práce jsou vymezena základní pojmosloví, východiska a charakteristika zkoumané tematické oblasti, které jsou sekundárně reflektovány z odborných zdrojů a pramenů. Empirická část práce obohacuje část teoretickou, za využití metod dotazování, pozorování a řízených rozhovorů s příslušníky Policie ČR, zařazenými na vybraných základních útvarech služby pořádkové policie v rámci Krajského ředitelství policie Středočeského kraje, územního odboru Kolín. Na základě analýzy zjištěných informací autor bakalářské práce formou dílčích a zevšeobecňujících výstupů vyjadřuje konkrétní potencionální návrhy realizace preventivních opatření, např. motivačních pohovorů, supervize, průzkum spokojenosti a další, které by měly přispět ke zlepšení celkové situace spojené s problematikou syndromu vyhoření a pracovní motivací u příslušníků Policie ČR.

Klíčová slova: Administrativa, personální podstav, Policie ČR, pracovní motivace, prevence, příčiny, příslušník policie, stres, syndrom vyhoření

ABSTRACT

MAZAL, J. Burnout Syndrome and Work Motivation of Members within Basic Selected Units of Police of the Czech Republic: bachelor thesis. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2022. 90 s. Supervisor: Mgr. Bc. Josef Kříha, PhD.

The factual part of the bachelor's thesis has the ambition in the form of a broader theoretical-praxeological insight to clarify or demonstrate permanently, socially and professionally current issues of so called burnout syndrome and work motivation of members of the Czech Police in connection with their performance in the work environment. The main contours of the work reflect the specific factors and conditions of service activities that adversely affect the psyche of members and their job satisfaction. This is, for example, a possible problem of personnel bases and an excess of administration and the resulting growing demands on members, which can subsequently have a negative effect as the long-term burden and stress of members. If the issue is not addressed, the members may experience demotivation and the emergence and development of burnout syndrome. The theoretical part of the thesis defines the basic concepts and characteristics of the issue as described in professional publications. The empirical part of the thesis enriches theoretical part by examining the issue by the method of questioning, observation and controlled interviews with members serving in locally and materially relevant basic units of the uniformed Police within the Kolín territorial department. Based on the analysis of the information obtained, the author of the bachelor thesis proposes certain potential preventive measures based on partial and generalized outputs. These measures include motivational interviews, supervision program, satisfaction survey and others, which should contribute to improving the overall situation associated with burnout and work motivation in members of the Police of the Czech Republic.

Key words: Administration, personnel base, Police of the Czech Republic, work motivation, prevention, causes, police officer, stress, burnout syndrome

Obsah

Úvod	9
1 Cíl a metodika bakalářské práce	11
2 Psychická zátěž.....	13
2.1 Stres.....	14
2.1.1 Důsledky stresu	14
3 Syndrom vyhoření.....	16
3.1 Proces průběhu syndromu vyhoření.....	17
3.2 Příčiny vzniku syndromu vyhoření	18
3.2.1 Cesty vedoucí k vyhoření.....	18
3.2.2 Vnější rizikové faktory	19
3.2.3 Vnitřní rizikové faktory	21
3.3 Projev syndromu vyhoření a jeho příznaky	21
3.3.1 Vyčerpání.....	21
3.3.2 Odcizení	21
3.3.3 Pokles výkonnosti.....	22
3.4 Prevence a léčba syndromu vyhoření.....	22
3.4.1 Vlastní možnosti prevence	22
3.4.2 Podpora ze strany zaměstnavatele	25
3.4.3 Supervize.....	26
3.4.4 Léčba syndromu vyhoření.....	26
3.4.5 Stres u příslušníků Policie ČR.....	27
3.4.6 Systém psychologické péče u Policie ČR.....	28
3.4.7 Služby policejních psychologů.....	29
3.5 Syndrom vyhoření ve vztahu k příslušníkům Policie ČR	30
4 Obecná charakteristika pracovní motivace.....	33
4.1 Typy motivace	34
4.1.1 Vnitřní motivace.....	34
4.1.2 Vnější motivace.....	35

4.1.3	Positivní a negativní motivace	36
4.2	Teorie motivace.....	36
4.2.1	Teorie instrumentality.....	37
4.2.2	Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb).....	37
4.2.3	Teorie zaměřená na proces (teorie poznávací).....	38
4.3	Strategie, filozofie a základní zásady odměňování	40
4.4	Zdroje motivace	41
4.5	Charakteristiky jednotlivých typů lidí.....	42
4.6	Strategie sebemotivace.	44
4.7	Pracovní spokojenost a pohoda zaměstnanců.....	45
5	Struktura, činnost, personální situace a náborová kampaň Policie ČR.....	47
5.1	Organizace a struktura Policie ČR	47
5.2	Úkoly obvodních oddělení pořádkové Policie ČR a činnosti jejich příslušníků	50
5.3	Personální situace v rámci Územního odboru Kolín.....	52
5.4	Náborová kampaň a zaměstnanecké benefity	55
6	Empirická část práce	59
6.1	Poznatky autora k dané problematice získané v rámci profesní praxe	59
6.2	Řízené rozhovory, jejich analýza a autorem práce navrhovaná možná opatření	62
	Závěr	76
	Seznam zkratk.....	82
	Seznam obrázků.....	83
	Přílohy	84

Úvod

Autor této bakalářské práce (dále jen „**práce**“) si zvolil jako zkoumané téma syndrom vyhoření, známý také pod svým anglickým ekvivalentem „burnout“ či „burnout syndrome“ a motivaci u příslušníků pořádkové Policie České republiky zařazených v přímém výkonu služby (dále jen „**příslušníků**“) v rámci vybraného teritoriálního území – Územního odboru (dále jen „**ÚO**“) Kolín spadajícího pod Krajské ředitelství policie (dále jen „**KŘP**“) Středočeského kraje. Důvodem volby tématu byl zejména fakt, že autor práce je již dvanáctým rokem ve služebním poměru u Policie ČR a po celou tuto dobu je služebně zařazen na obvodním oddělení pořádkové policie (dále jen „**OOP**“) v Kostelci nad Černými lesy, kde plní služební úkoly tzv. přímé bezpečnostní povahy. Tedy je v každodenním kontaktu s veřejností a zejména plní základní a velmi všestranné úkoly Policie ČR spojené se zabezpečením ochrany veřejného pořádku a další úkoly v oblasti rozmanitého operačního prostoru zajišťované veřejnopořádkové činnosti.

V nedávné etapě své profesní kariéry autor práce rovněž subjektivně začal pociťovat některé příznaky syndromu vyhoření a vycítil, že ztrácí motivaci potřebnou ke svědomitému plnění služebních úkolů a povinností. Tyto nežádoucí projevy u něho však nepropukly do pokročilejší fáze syndromu vyhoření díky včasné sebereflexi a změnám, které v danou dobu učinil. Jako inspirativní potencionál vedoucí ke zpracování práce lze označit moment, kdy ve stávajícím služebním kolektivu pozoruje některé své kolegy, kteří jsou dlouhodobě demotivováni nebo prochází některou z fází syndromu vyhoření. Proto se domnívá, že by se o dané problematice v rámci Policie ČR mělo drobnohledně a inspirativně hovořit a měla by jí být nejen ze strany příslušných vedoucích funkcionářů věnována náležitá pozornost.

Dá se obecně říci, že současná doba je velmi hektická, neustálý vývoj jde ve všech směrech prudce kupředu a lidé se musí nastalým změnám přizpůsobovat a reagovat na ně. Je tedy nezbytné se nejen profesně vzdělávat, ale současně zdokonalovat a rozšiřovat své znalosti po všech stránkách, pokud chceme s dobou i současnými trendy držet alespoň krok. Nejen obecně v pracovním, ale i soukromém životě občanů. Dostáváme se tak často do zátěžových situací, které mají při trvalém

a nadměrném psychickém působení na jedince podstatný vliv na vznik a vývoj syndromu vyhoření. Podléháme stresu, frustraci a dostáváme se snadněji do konfliktních situací. Následky dlouho trvající zátěže a působení stresu se posléze odráží negativními projevy na duševním a fyzickém zdraví. Syndrom vyhoření je v odborných zdrojích nejčastěji spojován s určitými druhy povolání, s pracovníky v takzvaných „pomáhajících profesích“. Při výkonu tohoto povolání je jedinec ve stálém a úzkém mezilidském kontaktu s dalšími osobami. Služební poměr příslušníků Policie ČR, zvláště pak těch zařazených v přímém výkonu služby, lze mezi tato povolání oprávněně zařadit. Náročný výkon služebních činností jako takový sebou přináší mnohdy nemalé psychické a někdy i fyzické vypětí, spojené například s některými velmi stresujícími situacemi a náročnými zákroky, velkým objemem administrativní činnosti, neznalostí všech zákonů, pokynů policejního prezidenta, nařízení vlády a podobně a třeba také se špatnou personální situací na některých útvarech a jednotlivých člancích Policie ČR.

Ve spojitosti s touto problematikou je příhodné zohlednit a posoudit míru pracovní motivace příslušníků, na kterou má vliv skutečnost, jak je u Policie ČR nastaven systém odměňování, jaká je výše služebních příjmů a další okolnosti, které má autor práce ambici detekovat a analyzovat.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Hlavním cílem práce je primárně teoreticky vymezit základní pojmosloví a východiska zkoumané tematické oblasti, včetně empirické detekce možných motivačních faktorů, příčin a příznaků syndromu vyhoření u příslušníků vybraných základních útvarů Policie ČR - služby pořádkové policie v rámci daného teritoriálního území. Práce je členěna do dvou částí, teoretické a empirické. V rámci vedlejšího cíle práce jsou autorem navržena konkrétní opatření, která by mohla vést k vytváření kvalitnějších podmínek specifického výkonu služebních činností příslušníků, zejména v souvislosti s pracovní motivovaností příslušníků a prevencí rizika vzniku syndromu vyhoření.

V teoretické části práce je na problematiku nahlíženo formou analyticko-syntetizujícího postihu. Práce prvotně zájmově objasňuje psychickou zátěž a stres, který má podstatný vliv na rozvoj syndromu vyhoření. Dále se zabývá definicí syndromu vyhoření, procesem průběhu a příčinami vzniku syndromu vyhoření, projevy syndromu vyhoření, prevencí a možnostmi léčby. Zkoumá problematiku blíže i vzhledem ke specifickému povolání příslušníků Policie ČR. Práce také pojednává o pracovní motivaci, o typech motivace, teorii, strategii, filosofii a základních způsobech odměňování. Dále o zdrojích motivace, charakteristice typů lidí, strategii sebemotivace a pracovní spokojenosti a pohodě zaměstnanců. V teoretické části práce je také analyzována organizační struktura Policie ČR, činnost pořádkové policie, personální situace v dané policejní součásti s teritoriální (územní) působností, tj. ÚO Kolín, specifika realizované náborové kampaně a význam tzv. zaměstnaneckých benefitů.

Podstatou empirické části je realizovat kvalitativní, empiricky zaměřené výzkumné šetření, jehož cílem je vymezit a analyzovat negativně působící faktory ovlivňující důsledné a svědomité plnění služebních povinností příslušníků v přímé souvislosti s problematikou zabývající se pracovní motivací a syndromem vyhoření. V rámci hlavní části výzkumu bylo využito metod dotazování a pozorování a hlavním výzkumným nástrojem byla zvolena technika řízených rozhovorů za využití podpůrného formuláře s předem připravenými výzkumnými otázkami.

Díličí výzkumné otázky využití v rámci řízených rozhovorů byly sestaveny mimo jiné na základě poznatků, které autor práce získal k dané problematice v rámci své dvanáctileté praxe na základním útvaru služby pořádkové policie, kterým je obvodní oddělení služby pořádkové Policie ČR. Při sestavování otázek autor práce využil dále poznatky získané studiem a rešerší odborné literatury. Stanovené díličí výzkumné otázky byly z důvodu dodržení odborného hlediska práce konzultovány s psycholožkou Policie ČR – KŘP Středočeského kraje. Následně byly otázky upraveny do finální podoby tak, aby měly objektivní a vypovídací hodnotu a cílily skutečně na danou problematiku a nebyly zavádějící. Otázky byly strukturovány do dvou oblastí výzkumného šetření, kterými jsou pracovní motivace a syndrom vyhoření. Tyto otázky byly strukturovány do formuláře, který byl vytištěn a posloužil jako podklad jednotlivých řízených rozhovorů realizovaných v měsíci únoru a březnu 2022 jednotlivým respondentům. Výběr respondentů z řad příslušníků zařazených služebně v rámci ÚO Kolín byl čistě náhodný. Oslovení respondenti byli před zahájením výzkumného šetření vždy jednotlivě seznámeni s jeho cílem a nebyli žádným způsobem autorem ovlivňováni ve svých názorech z důvodu zachování objektivnosti výzkumného šetření. Formulář sloužící jako podklad řízených rozhovorů je strukturovaný do otevřených a uzavřených otázek, kdy však je respondentovi dán prostor se ke každé otázce ještě individuálně vyjádřit. Co se týče výsledků výzkumného šetření, je předpoklad, že některé díličí výstupy budou rozdílné v rámci jednotlivých OOP a že na každém OOP budou příslušníci problematiku vnímat částečně rozdílně, dle různých faktorů zde působících, což by mohlo být přínosným oživením celé práce.

2 Psychická zátěž

V pracovním i soukromém životě každého jedince dochází z různých příčin k situacím, které můžeme pojmenovat jako obtížné, náročné, nekomfortní, konfliktní apod. Společným znakem těchto stavů je fakt, který klade na člověka stupňující se požadavky a nároky, které lze zvládnout pouze s eskalujícím úsilím. To znamená, že člověk mnohdy musí aktivovat všechnu psychickou a fyzickou sílu, aby tuto zátěž překonal. Tyto velmi náročné situace způsobují narušení rovnováhy mezi vnějšími tlaky a požadavky na jedné straně a na druhé straně pak způsobilost či připravenost jedince tyto okolnosti zvládnout. Tyto situace se v psychologii nazývají zátěž, u které je podstatné, že konflikt mezi vnějšími nároky a způsobilostí člověka jim čelit musí jedinec subjektivně registrovat a prožívat. V případě, že si jedinec tento rozpor neuvědomuje, pak k zátěži jako takové nedochází. Také se může stát, že daný stav jedinec prožívá subjektivně jako zátěžový, aniž by konflikt mezi situací a rozhodnutím ji řešit skutečně nastal. Pojem zátěž je obecné označení pro skutečný nebo pomyslný konflikt mezi vnějšími požadavky a vnitřní způsobilostí člověka je řešit. Tento rozpor nabývá v rámci psychologie různých forem. Obvykle se rozlišují tyto typy zátěžových situací: frustrace, deprivace, konflikty, zátěžové situace a stres.¹

- **Frustrace** - vnější či vnitřní překážky znemožňují uspokojení potřeb jedince;
- **Deprivace** - člověk strádá kvůli absenci vnějších impulsů, které jsou nutné pro uspokojení potřeb jako takových. Může se jednat o citové strádání, nedostatek uznání, nedostatek sociálních vazeb apod.;
- **Konflikty** - zátěž přichází v důsledku střetu odlišného soupeřícího napětí. Pokud dochází k vnitřním intrapsychickým tlakům, tak se jedná o vnitřní psychické síly, takzvaně motivy. U vnějších konfliktů je člověk postaven před nutnost zvolení si mezi vnějším vzájemně neslučitelným tlakem;
- **Zátěžové situace** – jejich základem je zvýšení nároků obsažených v úkolech, kterým je člověk vystavován. Od jedince je požadováno čelit novým a velmi nestandardním situacím, se kterými se ještě nikdy nesešel a tak neví, jak se jim postavit;

¹ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. s. 126.

- **Stres** - v rámci psychologie je spojován se situacemi, kdy jejich podstatou bývají nejčastěji činnosti, které jedinec zná, ale jsou často ztíženy tísnivými a nepříjemnými podmínkami. Člověk se tak dostává pod tlak a pociťuje ohrožení nebo zvyšující se odpovědnost.²

2.1 Stres

Stres se dá pojmenovat jako souhrn fyzických a psychických reakcí na nepřiměřený poměr mezi skutečnými nebo představovanými si vlastními zkušenostmi a očekáváními. Stres v sobě zahrnuje jak fyzické, tak i psychické složky. Také by se dalo říct, že stres je stav, který je obecnou odezvou na jakoukoliv zřetelně působící zátěž, a to fyzickou nebo psychickou. Při stresu se tělo spouští obranné mechanismy, které umožňují přežití organismu vystavenému riziku. Stres je nespecifikovatelná reakce člověka na situaci, která u jedince vyvolává stresovou reakci. Přičemž jednotlivé stresory mohou a působí na každého člověka odlišně.³

Kanadský lékař Hans Selye zavedl roku 1975 dělení psychologického stresu na Eustres a Distres. V případě eustresu se jedná o pozitivní stres, lépe řečeno se jedná o pozitivní zátěž, která jedince motivuje k lepším výkonům a člověk má sám ze sebe lepší pocit, který doprovází pozitivní emoce. Právým opakem je distres, kdy se jedná o enormní zátěž, která může mít za následek psychické problémy, nemoc či v krajních případech i sklony k sebevraždě.⁴

2.1.1 Důsledky stresu

Mezi obvyklé reakce na stres můžeme považovat bezprostřední reakce jako takové. Dále pak dochází k dlouhodobým důsledkům stresu, mezi které patří pocity tělesné únavy, duševní únavy, chronická únava nebo syndrom vyhoření. Trvalejší následky stresu pak mohou mít podobu:

- **psychologických symptomů**, jedná se nejčastěji o neurotické poruchy, které člověk řeší užíváním tlumivých látek, které si obvykle pořídí bez předchozí konzultace s lékařem, přičemž mnohdy dochází k nepřiměřenému užívání těchto farmaceutik. Může se také jednat o užívání návykových látek.

²ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. s. 126.

³Tamtéž, s. 126.

⁴Tamtéž, s. 126.

- **somatických symptomů**, zde se nejčastěji jedná o psychosomatické poruchy (stav, kdy se psychické problémy projeví navenek jako tělesné nemoci) a to pohybového, srdečního či respiračního typu.
- **somatických onemocnění**, která mohou způsobit vysoký krevní tlak nebo mohou vést až k nádorovým onemocněním.

Zpravidla jsme to my, kdo dané situace vyhodnotí jako stresující či nikoliv. Dá se tedy říct, že stres a následně i možné onemocnění v jeho důsledku si do jisté míry utváříme sami svým přístupem. Odolnost vůči stresu je částečně i vrozená, někdo stresovým situacím podléhá méně a někdo více, tento fakt bychom měli zohlednit i při výběru svého zaměstnání. S odolností vůči stresu se dá během života pracovat. Existují různé semináře, kde lektori jedince připraví, jak se stresem pracovat a jak následky stresu eliminovat.⁵

I člověk odolný, dobře se vyrovnávající se zátěžovými situacemi, v případě, že je toho na něho moc, nebo je vystaven vlivu stresových faktorů dlouhodobě, může stresu podlehnout. Lze pak hovořit o stresu chronickém. Dotyčný pod vlivem dlouhodobého působení stresorů nemá možnost se náležitě zotavit.⁶

⁵ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. s. 126.

⁶STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. s. 18.

3 Syndrom vyhoření

Definice syndromu vyhoření

„Během několika desetiletí se objevily různé definice syndromu vyhoření, které se shodují na tom, že se jedná především o psychický stav charakterizovaný vyčerpáním a snížením pracovní výkonnosti v důsledku dlouhodobého a intenzivního stresu a vyskytuje se hlavně u osob, jež pracují s lidmi“.⁷

Pro syndrom vyhoření tedy neexistuje jednoznačná definice. Odborníci, zabývající se syndromem vyhoření, tuto problematiku popisují nepatrně odlišně, avšak na hlavních faktorech a příčinách se většina psychologů shoduje. Mezi prvními, kdo se syndromem vyhoření začali zabývat, byl americký psychoanalytik Herbert Freudenberger⁸, který syndrom pojmenoval jako burn-out. Pojmenování vychází ze slovního spojení: „to burn“, které znamená hořet a ze slovního spojení „burnout“, které má význam dohořet, vyhořet, vyhasnout. Tento americký psychoanalytik pojmenoval burn-out jako „stav vyplenění všech energetických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka (například lidé, kteří se snaží druhým lidem v jejich těžkosti pomoci a pak se cítí sami přemoženi jejich problémy)“. Dalo by se to říci tak, že je tento jedinec delší dobu přepracovaný, nešťastný, smutný, není schopen si nalézt čas pro svůj osobní odpočinek, stanovuje si velké pracovní cíle, které pak jen těžko naplňuje a není schopen nalézt ideální rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Pokud je člověk dlouhodobě vyčerpaný, tak si jen těžko sám sobě a stejně tak i svému okolí přizná, že má nějaké problémy, které ústí v nesoustředěnost, přerušovaný spánek, migrény, únavu, nervozitu, úzkost, vnitřní neklid, bolesti hlavy až k agresi.

Psychickým vyhořením se zabývali dále například američtí psychologové Ayala M. Pines a Elliot Aronson⁹. *„Burnout je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým zabýváním se situacemi, které jsou emocionálně těžké (náročné). Tyto emocionální stavy jsou nejčastěji způsobeny kombinací dvou věcí: velkým očekáváním a chronickými*

⁷PEŠEK, R. a PRAŠKO, J. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016. s. 16.

⁸FREUDENBERGER in NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem 2*. Praha: Grada, 2010. Psychologie pro každého. s. 42–43.

⁹PINES, A. M. and Aronson, E. in KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. s. 49–50.

situačními stresy". Tato dvojice uznávaných odborníků se přitom pokusila jednotlivé druhy vyčerpání přesněji určit. **Fyzické vyčerpání** jako takové je definováno výrazným snížením energie, chronickou únavou a celkovou slabostí. **Emocionální vyčerpání** je pak popisováno pocitem beznaděje a představou, že člověku není pomoci (tzv. HH syndromem - příznaky beznaděje a bezmoci), a představou, že člověk je chycen do pastí. **Mentální vyčerpání** je definováno negativním postojem k sobě samotnému, k práci a negativním postojem ke světu (k životu). Zmíněná autorská dvojice nejen definovala burnout, ale vytvořila i nástroje, kterými je možno burnout měřit. Tak byl navržen dotazník BM - BurnoutMeasure - Měřítka syndromu burnout. Pomocí tohoto dotazníku je možné měřit intenzitu vyčerpání, tj. vyčerpání fyzického, emocionálního a mentálního. Tento nástroj k měření syndromu burnout je druhým nejčastěji využívaným na světě.

3.1 Proces průběhu syndromu vyhoření

Většina odborníků popisuje vývoj syndromu ve fázích. Jedná se o dlouhodobý postupný proces. Stává se ale, že postižený tímto syndromem může do určité míry některou z fází vynechat. Někteří autoři uvádí modely pouze se třemi stádii (tyto modely jsou nejjednodušší), a někteří až s dvanácti vzájemně se překrývajícími stádii. Tato stádia pak nelze jasně a jednoznačně označit.¹⁰

Syndrom vyhoření můžeme rozdělit do několika fází v závislosti na tom, v jakém stádiu se jedinec nachází. Odborníci Edelwich a Brodsky¹¹ dělí tyto stavy do pěti níže uvedených fází:

- **První fáze – nadšení;**

Prvotní fáze syndromu vyhoření se u člověka projevuje formou nadšení, idealismem a nereálnými očekáváními. Práce začíná být pro jedince největší životní prioritou, neefektivně vydává vlastní energii a také se dobrovolně přepracovává;

- **Druhá fáze – stagnace;**

Dalším stádiem je stav, kdy jedinec polevuje ze svých očekávání, začíná vnímat více reálně podmínky pro svou práci a pomalu se zaměřuje na uspokojování vlastních potřeb, kterými jsou požadavky na volný čas a platové ohodnocení;

- **Třetí fáze – frustrace;**

¹⁰STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. s. 23.

¹¹EDELWICH and BRODSKY in JEKLOVÁ, M. a REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. s. 18-19.

V rámci třetí fáze syndromu vyhoření člověk začíná pochybovat o smyslu svého zaměstnání a přemýšlí, má-li vůbec význam starat se o dění ve svém okolí a někomu druhému pomáhat. Kontakt s lidmi ho unavuje. Začínají se objevovat fyzické a psychické potíže, problémy ve vztazích i na pracovišti;

- **Čtvrtá fáze – apatie;**

Z předchozího stavu frustrace člověk přechází do takzvané apatie. Člověk je trvale frustrován, není schopen změnit situaci podle svých očekávání. V zaměstnání jedinec značně poleví, řeší jen nezbytně nutné úkony a vyhýbá se novým pracovním úkolům;

- **Pátá fáze – intervence;**

Mezi poslední stádia vyhoření patří intervence, která vede k zásadnímu přerušení tohoto procesu. Může se jednat o podstatnou životní změnu, přerušení práce nebo zvrát v osobním životě. Moment, kdy člověk přehodnotí situaci a začíná se více věnovat svým vlastním zájmům a má nad životními situacemi realistický nadhled.

3.2 Příčiny vzniku syndromu vyhoření

*„Vznik syndromu vyhoření je vždy podmíněn souhrou charakterových vlastností jedince a vnějších podmínek. Každého postiženého tyto faktory ovlivňují jinou měrou. Existují lidé, kteří rámcové podmínky snášejí spíš pasivně, ale i takoví, kteří si burnout syndrom do značné míry aktivně přivodí sami“.*¹²

3.2.1 Cesty vedoucí k vyhoření

Je několik cest, které vedou k vzniku syndromu vyhoření. Vyhoření si můžeme představit jako ztrátu motivace a vůle. **První cestou bývá ztráta ideálů.** Nejprve se projevuje nadšení z nového zaměstnání, z nových kolegů, z úkolů, které nás čekají a podobně. Práce přesčas není vnímána negativně, protože má smysl a vede k naplňování kýžených cílů. Později ale začne docházet ke střetu ideálů s realitou, ze které postupem času vyplývá, že ne všechny věci jsou takové, jak si je jedinec představoval. Některé z úkolů a cílů se nedaří zdárně realizovat, nebo se je daří realizovat pouze s obtížemi. Díky těmto okolnostem může u jedince docházet ke ztrátě důvěry ve vlastní schopnosti a ke ztrátě přesvědčení o smysluplnosti práce samé. Poté záleží na podpoře ze strany kolegů, rodiny, přátel a na samotných osobnostních charakteristikách jedince, jak se s tímto střetem vyrovná. **Workoholismus je druhou**

¹²STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. s. 24-25.

cestou, vedoucí ke vzniku syndromu. Pokud daný jedinec vynakládá nepřiměřenou míru své energie a času pracovním záležitostem, má nutkavou potřebu stále pracovat a je na práci doslova závislý, začne mu energie časem scházet. **Třetí cestou je teror příležitostí.** Neschopnost odmítnout nové zakázky a výzvy. Vše je bráno jako příležitost a každé příležitosti je třeba využít. Je pak ale velmi obtížné realizovat všechny tyto závazky s ohledem na narůstající nedostatek času a energie. Nemyslitelnost a nechť jedince slevit pak mohou vést postupně ke vzniku syndromu vyhoření. V tomto případě hraje často roli neschopnost odmítnout a říci ne, nedostatek řádu v životě a horší kontakt jedince s realitou, ohledně správného vyhodnocení časové náročnosti jednotlivých úkolů. Avšak syndrom vyhoření nevzniká pouze díky ztrátě ideálů nebo z přemíry pracovních úkolů a cílů. Na jeho vzniku se mohou podílet například i vysoké nároky jedince, díky kterým není mnohdy schopen se o práci podílet se svými kolegy a raději ji vykonává sám, nebo snaha o dosažení velkého množství cílů a stálý tlak působící v dlouhodobějším horizontu. Na závěr je třeba zmínit, že i velké množství děle vydané emocionální podpory má na vznik syndromu neopomenutelný vliv.¹³

3.2.2 Vnější rizikové faktory

Vnější faktory se týkají situací, ve kterých se jedinec nachází. Jedná se o podmínky v zaměstnání, kde pracuje, o poměry v osobním životě jedince, jeho rodinu a také o společnost, ve které žijeme a která na nás klade každodenně různé nároky. Jako podstatný vnější, sociálně založený faktor je vnímána sociální opora, tzv. systém vztahů a vazeb, který člověka zásadně ovlivňuje. Mezi nejčastější vnější rizikové faktory můžeme zařadit:

- Zaměstnání – člověk je v zaměstnání vystaven nespočetně mnoha vnějším rizikovým faktorům, ke kterým například patří náročné pracovní podmínky a čas chybějící na odpočinek, pracovní přetížení, nedocení zaměstnance ze strany nadřízených, práce bez pracovní motivace, rivalita mezi kolegy, nedostatek samostatnosti, podceňování nebo dokonce diskriminace, odmítání ze strany druhých, klientů a nadřízených, pracovní rutina nebo špatné platové ohodnocení;
- Rodina – v rámci rodiny se člověk může setkat s rodinnými problémy, nemocí či úmrtím. Dále se může jednat o přehnanou péči a pozornost o druhé, špatné

¹³JEKLOVÁ, M. a REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. s. 14-15.

finanční podmínky, které mohou vyústit v dluhy, které člověka psychicky ničí. Nebo v souvislosti s nepříznivými finančními podmínkami se může jednat o nevyhovující bydlení, ve kterém člověk nemá soukromí a klid na odpočinek;

- Společnost – dnešní trendem společnosti je velmi zrychlené tempo, které na člověka klade nemalé nároky a to v podobě zrychlujícího se přísunu informací, se kterými člověk musí pracovat. Dále je v naší společnosti zakořeněna představa, že společensky uznávaný jedinec je ten, kdo má moc a má vysoké finanční prostředky. Tato skutečnost ale člověka nedělá šťastným a vyrovnaným. Společnost také klade důraz na stanovování si čím dál tím vyšších cílů, které ne zřídka kdy začnou překračovat fyzické či psychické hranice jedince.¹⁴

Riziková povolání

*„Syndromem vyhoření trpí především schopní, ambiciózní a zodpovědní lidé. Mezi nejvíce ohrožené profesní skupiny patří zejména lékaři, zdravotní sestry, psychologové a psychoterapeuti, duchovní, sociální pracovníci, učitelé, policisté v přímém výkonu služby, pracovníci věznic, úředníci v bankách a na úradech a dokonce i studenti, např. medicíny“.*¹⁵

Obecné rizikové faktory v zaměstnání

*„Dle Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci pracovníky nejvíce stresují procesy spojené s reorganizací, která u zaměstnanců vyvolává nejistotu, potom nadměrná pracovní zátěž a třetím největším stresorem je nepřijatelné chování kolegů a nadřízených. Američtí pracující uvádějí tři hlavní důvody, proč jsou v zaměstnání nespokojeni. Nejdůležitější stížnost se týká nedostatku rozmanitosti a zajímavosti pracovních úkolů. Na druhém místě jsou konflikty s jinými lidmi na pracovišti, zejména se šéfy. Jako třetí důvod je zmiňováno vyčerpání způsobené příliš velkým tlakem, stresem a nedostatkem času na rodinu – tento faktor trápí především vedoucí pracovníky a manažery.“*¹⁶

¹⁴KRÁTOŠKA, J. *Syndrom vyhoření u pracovníků v pomáhajících profesích*. Diplomová práce, Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. s. 19.

¹⁵PEŠEK, R., PRAŠKO, J. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit : pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016. s. 16.

¹⁶Tamtéž.s.17.

3.2.3 Vnitřní rizikové faktory

Za vnitřní klíčové faktory, které ovlivňují odolnost jedince vůči negativním účinkům stresu, jsou pokládány osobnost a charakteristika člověka jako taková. Vnitřní rizikové faktory, které na člověka působí, mohou být kladení si vysokých nároků na sebe sama, špatné vnitřní sebehodnocení, podlomené zdraví, snaha zvládnout všechny úkoly bez pomoci druhých, subjektivní vnímání vlastních životních podmínek, nadměrná soutěživost s ostatními a neustálé srovnávání se s druhými, enormní nadšení pro práci, nepravidelný každodenní režim, nepřiměřené vnímání neúspěchu, přílišná odpovědnost a pečlivost, také se může jednat o neschopnost zpomalit a odpočinout si či fakt, že jedinec neumí říkat ne a jeho absence asertivity.¹⁷

3.3 Projev syndromu vyhoření a jeho příznaky

Mezi základní symptomy vyhoření patří vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti. Člověk zasažený syndromem vyhoření pociťuje fyzickou i emoční únavu.¹⁸

3.3.1 Vyčerpání

Mezi emoční vyčerpání můžeme zařadit pocit, který je spjatý s depresí, sklíčeností, apatií, podrážděností, která je mnohdy doprovázena výbuchy stresu či bezmoci, pocity prázdnoty, osamocení. K fyzickým znakům vyčerpání patří porucha imunity, nekvalitní spánek, chronická únava, nedostatek energie, poruchy paměti a soustředění a náchylnost k nehodám.¹⁹

3.3.2 Odcizení

Dalším ze symptomů vyhoření je odcizení, člověk ztrácí sebeúctu, má pocit méněcennosti a celkově má velmi negativní postoj ke své práci, okolí a svému životu. Nadšení a idealismus postupně přechází v cynismus. Člověk velmi těžce udržuje společenské vztahy a téměř nedokáže navázat vztahy nové. Velmi častým jevem je, že se člověk začne uzavírat sám do sebe a je velmi málo komunikativní.²⁰

¹⁷KRÁTOŠKA, J. *Syndrom vyhoření u pracovníků v pomáhajících profesích*. Diplomová práce, Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. s. 20.

¹⁸STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. s. 19.

¹⁹Tamtéž s. 19-20.

²⁰Tamtéž s. 20-21.

3.3.3 Pokles výkonnosti

Mezi znaky vyhoření dále řadíme pokles výkonnosti. Člověk přestává sám sobě důvěřovat a v rámci zaměstnání se považuje za neschopného. Tento pocit vzniká ze subjektivního hodnocení, ale má následně vliv na snížení efektivity práce. Dříve lehce zvládnuté úkoly se zdají být nesplnitelné, pracovní náplň, kterou dříve člověk zastával, začíná trvat podstatně delší dobu a člověka daleko více vyčerpává. Osobní volno po pracovních dnech přestává být dostatečné, tělo a psychika za tuto dobu již nezvládá regenerovat, a proto člověk začíná chodit do zaměstnání unavený, vysílený a bez nálady. Následně začíná mít jedinec pocity selhání, ztráty motivace a neví, jak situace běžného dne řešit.²¹

3.4 Prevence a léčba syndromu vyhoření

„Pokud všechny tělesné i duševní struktury fungují správně a nacházejí se ve vzájemné harmonii, pak je lidský organismus výborným zdrojem energie, člověk je s to investovat do práce nadšený, pracovat skoro celý den, pár hodin spát a příští ráno vstát zase občerstvený a plný elánu.“²²

3.4.1 Vlastní možnosti prevence

Nejprve je třeba si uvědomit, že to, **jakým způsobem vnímáme okolí, záleží na nás** samotných. Prožíváme-li bezmoc, beznaděj, rozčarování a úzkost, je na nás, abychom toto změnili. Nemohou za to druzí, ale my. Když si toto uvědomíme, můžeme začít s pomocí sami sobě. Dalším zásadním podmínkem je jev čistě subjektivní. Jde o pocit smysluplnosti vykonávané práce a vlastního života. Tento pocit je klíčovým pro naši celkovou životní pohodu. Mezi stresem a vyhořením je, jak již bylo uvedeno, úzká spojitost. Dlouhodobý stres je spouštěčem syndromu vyhoření. Vzniká za předpokladu nerovnováhy mezi **stresory** (zátěžové situace, které na nás kladou zvýšené nároky a mobilizují naše síly) a **salutory** (biologické, psychologické, sociální, faktory, které představují a posilují možnosti, jak tyto těžké situace a problémy řešit. Jde o vlastní schopnosti a dovednosti, rezervy sil). Daří-li se nám předcházet stresovým

²¹STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. s. 22-23.

²²MAROON, I. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistika*. Praha: Portál, 2012. s. 29.

a zátěžovým situacím nebo posilovat dostatečně salutory, předcházíme sami ve velké míře vývoji a vzniku syndromu vyhoření.²³

Velmi důležitými prvky, jak předcházet vzniku vyhoření, jsou **relaxace, pohyb a odpočinek**. Přičemž pro každého jedince je vhodný jiný druh odpočinku. Ten by měl být opačného rázu, než jaká je činnost, kterou vykonáváme v práci. Kdo sedí při výkonu povolání neustále v kanceláři a soustředí se na práci na počítači, ten si jistě dostatečně neodpočine například při psaní vlastních zájmových činností na počítači. O pohybu jsme již hovořili v souvislosti s odbouráváním stresu. Člověk se špatnou fyzickou kondicí je náchylnější k rozvoji syndromu vyhoření. Tělesný stav organismu se odráží i do psychického stavu. Každý pohyb je žádoucí. Pro někoho může být přínosná už jen krátká procházka, pro jiného hra kolektivního sportu. Rovněž způsobů jak relaxovat je velké množství. Jsou představovány na internetu, v odborné literatuře, v časopisech s tematikou zdraví a podobně. Je také velké množství různých kurzů, které jsou stále populárnější, a zde se lze technikám relaxace naučit na živo. Relaxace je cílené uvolňování nahromaděného napětí v organismu.²⁴

Sociální opora z našeho okolí je dalším velmi důležitým prvkem, jak se s příznaky syndromu vyhoření vypořádat a jak jim předcházet. Je zjištěno, že má-li člověk dobré vztahy se svým okolím, má to vliv i na míru vykazovaných příznaků syndromu vyhoření. „Okolím“ jsou zde myšleni přátelé, rodina a spolupracovníci. Problémy spojené se syndromem vyhoření překonáváme snáze díky okolnostem, mezi které patří **uznání a emoční podpora**, že něco děláme dobře, že si nás někdo váží. **Spolupráce**, kdy pocítujeme, že na všechny problémy nejsme sami. Víme, že si práci můžeme s někým rozdělit, že se máme s problémy na koho obrátit a podobně. **Naslouchání**, které je důležitým prvkem vlastního odreagování. **Podpora a povzbuzení**, díky které je podporován náš růst, naše pracovní výsledky, dodávají smysluplnost a potřebnou motivaci. **Zpětná vazba** nám zase poskytuje informace o tom, jak naše odvedená práce působí na ostatní a na základě těchto informací můžeme

²³JEKLOVÁ, M. a REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. s. 23-24.

²⁴Tamtéž s. 24.

upravovat a rozvíjet naše další snažení. Za důležitou je považována také **rovnocennost vztahů**.²⁵

Sami také můžeme usilovat o lepší **pracovní podmínky v zaměstnání**. V této souvislosti je třeba si ujasnit pracovní úkoly a hlídat si stanovení pracovních závazků tak, abychom byli schopni je zvládat. Je zapotřebí být také na danou pracovní pozici adekvátně vybaven dostatečnými znalostmi, zkušenostmi a kompetencemi. **Harmonické pracovní místo** lze považovat za osvědčený prostředek, abychom se v práci cítili uvolněně a dobře. Toto se vyznačuje soukromím, možnostmi si pracoviště individuálně upravit a příznivým vlivem fyzikálních podmínek, kterými je například tepelná pohoda a dostatečná intenzita osvětlení.²⁶

Další jednoduchá, **konkrétní praktická opatření** zabraňující vzniku syndromu vyhoření, která může každý sám u sebe aplikovat, jsou následující: Naučit se říkat NE, snížit příliš vysoké nároky na sebe, vyjadřovat otevřeně své pocity, plánovat, vyhledávat emocionální podporu, doplňovat energii, zajímat se o své zdraví, stanovit si priority, vyvarovat se negativního myšlení, předcházet komunikačním problémům, dělat přestávky a využívat nabídek pomoci.²⁷

Syndrom vyhoření a asertivita. Asertivní dovednosti člověku pomáhají se chránit před stresem a syndromem vyhoření. Existuje mnoho asertivních dovedností, mezi které například patří: neverbální dovednosti, vedení rozhovoru, přijímání komplimentů, umět ocenit sám sebe, dokázat odmítnout, odejít ze skupiny lidí, sdělovat a přijímat kritiku a také umět přiznat vlastní chybu. Je prokázáno, že k syndromu vyhoření jsou náchylní lidé, kteří mají nízkou míru asertivity. Tito lidé se příliš stresují, jelikož v daných situacích se neumí prosadit v komunikaci s druhými lidmi, může se jednat jak o pracovní prostředí, tak i o osobní život. V rámci nácviku asertivních dovedností se zkouší různorodé modelové situace a to nejlépe ve skupině. Při nacvičování těchto dovedností si člověk ve skupině sděluje, jaké pocity v danou chvíli prožíval. Následně jedinec dostává zpětnou vazbu od ostatních členů skupiny a také od samotného terapeuta, který skupinu vede. Na konci každého setkání dostává každý člen

²⁵JEKLOVÁ, M. a REITMAYEROVÁ E. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. s. 24-25.

²⁶Tamtéž s. 25-26.

²⁷Tamtéž s. 26.

skupiny domácí úkoly, které pomáhají k trénování a upevňování naučených dovedností ve svém přirozeném prostředí.²⁸

3.4.2 Podpora ze strany zaměstnavatele

Jedinec pociťující na sobě příznaky syndromu vyhoření by měl o této skutečnosti informovat svého zaměstnavatele (kompetentního nadřízeného). Případně může tuto skutečnost zjistit sám zaměstnavatel. Následovat by pak měla pomoc. Jako nejjednodušší, avšak z hlediska organizace do jisté míry pracná se jeví **úprava pracovních podmínek**. Je třeba vymezit pracovní povinnosti a kompetence daného jedince. S tím přímo souvisí dovednosti a znalosti pracovníků, které nesmí být nad rámec jejich sil, aby nedocházelo k neúměrnému přetěžování.²⁹

Dalším konkrétním opatřením ze strany organizace je zajistit zaměstnancům vhodné zázemí na **odpočinek** na pracovišti. Taktéž je důležité plánování času na odpočinek i mimo pracovní dobu. Trpí-li pracovník přetížením, je žádoucí zvážit dovolenou, nebo pracovní volno. Vhodný je taktéž naplánovaný společný odpočinkový čas a aktivity pro pracovní kolektiv. **Dobře fungující tým**, spolupracující, harmonický, ve kterém jednotliví zaměstnanci nesoupeří o moc a přízeň vedoucích pracovníků je velmi důležitý faktor, jak zlepšit podmínky na pracovišti. Tento tým jde různými způsoby doplňovat, obměňovat a motivovat ke vzájemné spolupráci a práci jako takové, například obohacením pracovních úkolů a porad různými zajímavými činnostmi, což vytrhne pracovní kolektiv z monotónnosti. Velmi přínosným opatřením je také **zjednodušení administrativní agendy a složitých pracovních postupů** vyžadujících jednotvárné a nekreativní pracovní nasazení.³⁰

V případě, že konkrétní pracovník známky syndromu vyhoření vykazuje ve velké míře, lze tohoto pracovníka například **oddělit od zdroje problému**. Tento pracovník může být zařazen do jiné pracovní směny, pověřen jinou pracovní náplní, nebo zařazen na jiné pracovní místo do doby, než se jeho stavlepší. Zaměstnavatel také může svému zaměstnanci **ukončit pracovní smlouvu**, čímž však jemu samotnému dostatečně nepomůže, protože tento si vnímaný problém ponese pravděpodobně sebou

²⁸ PEŠEK, R. a PRAŠKO, J. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016. s. 94-95.

²⁹ JEKLOVÁ, M. a REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. s. 27.

³⁰Tamtéž. s. 27.

dál do následujícího zaměstnání. Nejeftivnějším řešením se jeví **odborná pomoc** ve formě supervize, nebo psychologa a přizpůsobení pracovního místa.³¹

Zaměstnavatel může v boji s tímto nenápadným protivníkem nejlépe uspět tehdy, když se jej naučí předvídat a je schopen měnit pracovní podmínky ohrožených pracovníků a těmto je schopen nastavit pracovní podmínky práci ulehčující a ne ji naopak ztěžující. Vhodné je budovat firemní kulturu, zvyšovat odbornost zaměstnanců, pořádat semináře a školení, obsazovat vedoucí pozice kompetentními osobami, vytvářet plány osobního rozvoje, provádět přiměřenou kontrolu práce, vhodně pracovníky motivovat a náležitě odměňovat.³²

3.4.3 Supervize

V rámci pravidelné prevence proti syndromu vyhoření a také jako nástroj opakujícího očištění se od zbytků emocí a myšlenek, které v hlavě uvíznou, slouží proces, pojmenovaný jako supervize. Tato pomoc může být skupinová, nebo individuální. K její realizaci dochází v neohrožující atmosféře, která člověku dovolí pochopit jeho osobní, především emoční podíl na profesním problému. Hlavním posláním supervizora je podporovat profesní a vědomostní vývoj jedince a pomáhat vytvářet si silné a nezávislé já. Supervidovanému v souvislosti s psychickým vyhořením také pomáhá vyrovnávat se s citlivými tématy a porozumět složitějším situacím. Pravidelně a odborně prováděná supervize je jedním z nejlepších preventivních opatření zamezujících vzniku syndromu vyhoření.³³

3.4.4 Léčba syndromu vyhoření

Je třeba zaměřit se na osobnost syndromem trpícího jedince. Za nejdůležitější lze považovat znovuobjevení identity jedince a dopomoci mu získat kontrolu nad vlastním životem. Léčba obsahuje individuální péči a aktivaci sociální opory jedince. S tím úzce souvisí vyhledat pomoc ve společnosti a na pracovišti. Léčba rozvinutého syndromu vyhoření v jeho posledních fázích není snadná a je časově náročná s možností, že se některé projevy syndromu znovu zopakují. Hovoříme zde o léčbě, přicházející zvenčí. Pomoc odborníka, psychoterapeuta je efektivní. **Psychoterapie** může ukázat

³¹JEKLOVÁ, M. a REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. s. 28-29.

³²Tamtéž s. 29

³³Tamtéž s. 27.

syndromem postiženému jedinci správnou cestu mj. tím, že mu bude nápomocna rozpoznat vlastní problémy a těmto porozumět a napomůže otevřít možnosti, jak problém začít řešit. Syndromem postižený jedinec si však musí připustit fakt, že má problém, se kterým je třeba něco dělat. Problém, který se sám nevyřeší. Doporučeno například je, aby si jedinec vedl deník, do kterého si píše poznámky týkající se prožívaných stresujících situací a okamžiků a poznámky týkající se technik, které použil k překonání těchto situací. Ať při jejich zvládnání byli nebo nebyli účinné. Takto by si měl vést poznámky jeden až čtyři týdny. Jde o poznámky psané do deníku v průběhu celého dne. Rozborem těchto poznámek zjistíme, zdali stres pochází z pracovního či rodinného prostředí a z jakých událostí a situací. V dalším kroku by měl jedinec převzít odpovědnost za stav, v jakém se nachází. Přistoupí-li jedinec k potřebné změně svého dosavadního fungování, lze u něho předpokládat postupný obrat k lepšímu a zmírnění jeho stávající beznaděje. Nyní je potřeba osvojit si nové způsoby, jak stres a zátěžové situace zvládat a staré ne zcela vyhovující způsoby lépe přizpůsobit tím správným směrem. V tuto chvíli je potřeba jasně chápat situaci a uvědomit si, co je možné měnit a co naopak měnit nelze. Žádoucí je také změna syndromem postiženého jedince ke svému pracovnímu prostředí. Jsou dvě základní možnosti, jak této změny docílit. Prvním řešením je faktická změna situace. Faktickou změnu situace však nelze v některých případech na základě dalších okolností realizovat. Pak přichází na řadu druhé řešení a tím je změna náhledu a vnímání situací. I zde je doporučeno vyhledat spíše pomoc odborníka. Například cestou praktického lékaře. Při léčbě syndromu vyhoření je důležité zaměřit se i na již zmiňované veškeré preventivní zásady, které by měli být uplatňovány a dodržovány.³⁴

3.4.5 Stres u příslušníků Policie ČR

Od zaměstnanců a příslušníků pracujících u integrovaného záchranného systému je očekávána větší odolnost vůči negativním dopadům stresu, než u zaměstnanců z jiných, běžnějších pracovních odvětví. Proto při přijímacím řízení uchazeči o služební poměr u Policie ČR (dále jen PČR) prochází nejen zdravotními a fyzickými testy, ale taktéž

³⁴ČERNÍČKOVÁ, K. *Syndrom vyhoření policistů ve Zlínském kraji*. Diplomová práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2014. s. 47-48.

i obsáhlým psychologickým vyšetřením tak, aby byli úspěšní uchazeči pro tuto náročnou práci vhodní a aby byli odolní vůči stresu a zátěžovým situacím.³⁵

Zaměříme-li se primárně na stres u příslušníků PČR, můžeme konstatovat, že se pravidelně setkávají s velmi vypjatými situacemi, se kterými se musí sami vyrovnávat. Jednou z obzvláště stresujících skutečností je například ohrožení jejich vlastního života, ohrožení života jejich kolegů, pohled na vážná zranění při dopravních nehodách, hromadná neštěstí, například při srážce vlaků, úmrtí dítěte, sebevražda či vražda, ale třeba i prohlídka objektu, ve kterém se dle dostupných informací nachází pachatel, který se do objektu vloupal. Těchto katastrofických a stresujících scénářů zažívají příslušníci PČR ve své praxi mnoho a přirozeně není vždy v jejich moci ovlivnit, aby je tyto události nezasáhly hlouběji. Ne zřídka kdy má pak policista prožité „černé scénáře“ před očima i několik let. Pokud se zaměříme na další zátěžové situace, které ovlivňují psychiku příslušníka, jsou jimi osobní život, ve kterém se může setkat s nedostatkem času na rodinu, s nepochopením a ztracením od svých známých v souvislosti s výkonem jeho služebních povinností, s rozvodem, nemocí, závislostí na alkoholu u sebe samotného či může být svědkem alkoholismu u lidí ve svém blízkém okolí a dále například úmrtí v rodině. Dalšími stresovými situacemi pak mohou být špatné pracovní vztahy s kolegy, či dokonce šikana a například nekompetentní arogantní vedoucí funkcionář. Příslušník PČR vykonává i 24 hodinové služby, které jsou samy o sobě psychicky a fyzicky dosti náročné.³⁶

3.4.6 Systém psychologické péče u Policie ČR

Psychologická pomoc v rámci Policie České republiky je určena především pro příslušníky PČR ve služebním poměru a členy jejich rodiny, ale mohou ji také využít osoby v pracovním poměru, které jsou zaměstnané v rámci PČR a Ministerstva vnitra. Systém psychologické podpory tvoří anonymní linka pomoci v krizi, Systém posttraumatické intervenční péče a služby policejních psychologů. Telefonní linka pomoci v krizi byla spuštěna 14. listopadu 2002. Impulsem pro zřízení této linky byl zvyšující se počet náročných policejních zásahů a také výskyt sebevražd v řadách příslušníků PČR. Před vznikem této linky téměř žádný příslušník PČR nevěděl, na koho se může obrátit s případnou žádostí o účinnou pomoc. Anonymní linka je provozována

³⁵VYMĚTAL, Š., VOSKA, V., TOMAN, O., JUNGWIRTOVÁ, J., URBAN, K. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR*, 1.ed., THEMIS, nakladatelství Tiskárny MV, Praha, 2010. s. 35.

³⁶Tamtéž s. 35.

v rámci skupiny krizové intervence oddělení vedoucího psychologa ŘŘLZ PP. Linka je k dispozici dvacet čtyři hodin denně, tři sta šedesát pět dní v roce. Krizová telefonní linka pomoci spolupracuje se systémem posttraumatické intervenční péče. V rámci anonymní telefonní linky pracují kvalifikovaní odborníci, kteří jsou z řad bývalých příslušníků PČR, policejních psychologů, sociálních pracovníků a dalších zkušených osob. Anonymita zde není samozřejmostí pouze u klientů, kteří se sem dovolají, ale také u zaměstnanců telefonní linky jako takové. Hovor probíhá stylem, při kterém se telefonní operátor neptá na jméno klienta a pokud ho náhodou klient sám operátorovi sdělí, tak se jméno nikde neeviduje. Stejně tak i hovory nejsou nijak zaznamenávány. Mezi zásadní povinnosti pracovníka linky je zachování mlčenlivosti a anonymity klienta. Pracovník anonymní linky s klientem rozebírá detaily jeho tíživé životní situace a hledá s ním možnosti a způsoby řešení jeho problémů. Případným dalším krokem je předání kontaktů klientovi na odborná pracoviště a specialisty v rezortu i mimo něj.³⁷

V souvislosti s náročným výkonem policejní činnosti se od roku 1998 začal budovat systém posttraumatické intervenční péče. Krajská ředitelství policie a Policejní prezidium České republiky má přístup k posttraumatickému intervenčnímu týmu, který se skládá z policejních psychologů a duchovních, dále ze zaměstnanců ministerstva vnitra i policistů ve služebním či pracovním poměru. Tyto osoby prošli speciálním akreditovaným výcvikem a svou pomoc poskytují na bázi dobrovolnosti a jsou připraveni policistům nabídnout podporu, potřebnou pomoc, případně jim nezbytnou odbornou péči zprostředkovat. Týmy posttraumatické intervenční péče fungují nezávisle a maximálně diskrétně. Příslušníkům PČR garantují zachování mlčenlivosti o informacích, které se od nich dozvědí.³⁸

3.4.7 Služby policejních psychologů

Výkon služebních činností příslušníků PČR je častokrát psychicky velmi náročný, a proto je zapotřebí pečovat o jejich psychickou pohodu. Každý z nás se někdy může dostat do situace, během které je odborná péče psychologů žádoucí a velmi přínosná a dokáže v mnoha případech vyřešit naše negativní psychické rozpoložení a stavy. Příslušník PČR i jeho rodinní členové si mohou vyžádat součinnou pomoc od

³⁷VYMĚTAL, Š., VOSKA, V., TOMAN, O., JUNGWIRTOVÁ, J., URBAN, K. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR*, 1.ed., THEMIS, nakladatelství Tiskárny MV, Praha, 2010. s. 16-17.

³⁸Tamtéž s. 37.

policejních psychologů, kteří by měli být vždy ochotni a připraveni podat pomocnou ruku, což potvrzuje i autor této práce, který s nimi konzultoval po odborné stránce problematiku, jíž se zde zabývá, a ochotní skutečně byli. Policejní psychologové se přímo podíleli na vzniku anonymní telefonní linky a posttraumatické intervenční péči, jejich součinnost se využívá i nadále a to v rámci spolupráce systému psychologické péče jako takové. Někteří členové jsou součástí týmu anonymní linky či posttraumatické intervenční péče. Kromě těchto projektů poskytují policejní psychologové odborné konzultace, psychologické poradenství, krizovou intervenci a psychoterapie. Jakým způsobem psycholog s klientem pracuje, to záleží vždy na konkrétním typu problému, se kterým se policista potýká. V některých případech se může i stát, že psycholog klienta předá jinému specialistovi, jelikož daná problematika se váže k problematice, na kterou se věcně zaměřuje jeho kolega z oboru psychologie. Může to být odborník uvnitř Policie ČR či mimo ni. Práce psychologů se úzce váže na etický kodex policejních psychologů, podle kterého se řídí principem diskrétnosti a mlčenlivosti. Policejní psychologové si svoji odbornost neustále rozšiřují a doplňují. V rámci psychologické péče je nejdůležitější vazba mezi psychologem a klientem, respektive jejich důvěra. Psychologové jsou k dispozici v rámci Odborů psychologických služeb Ředitelství pro řízení lidských zdrojů KŘP či Policejního prezidia. Pravidelně jeden den v měsíci navštěvuje policejní psycholog jednotlivé územní odbory policie, kde je k dispozici policistům, případně jeho blízkým z daného územního odboru. Kontakty na policejní psychology jsou uvedeny mimo jiné na intranetu Policie ČR, kde k nim má každý příslušník přístup. Dále pak psychologové pomáhají v zásahových jednotkách, speciálních pořádkových jednotkách a na některých útvarech policie s celostátní působností.³⁹

3.5 Syndrom vyhoření ve vztahu k příslušníkům Policie ČR

V případě příslušníků PČR určitým způsobem přispívají k propuknutí syndromu vyhoření specifické a mnohdy nové nároky na výkon policejních a bezpečnostních profesí. Kriminalita se mění, vznikají její nové formy, nové trendy, pachatelé používají sofistikovanější systémy a krytí, používají nové nástroje, mnohdy jsou takzvaně o krok nebo dva dále před policií, kdy o to těžší je poté chránit majetek osob, zvláště v souvislosti s tím, že policie jako celek se snaží čím dál více působit preventivně a je

³⁹VYMĚTAL, Š., VOSKA, V., TOMAN, O., JUNGWIRTOVÁ, J., URBAN, K. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR*, 1.ed., THEMIS, nakladatelství Tiskárny MV, Praha, 2010. s. 53-55.

stále větší tlak na předcházení kriminality. Příslušník PČR se tak setkává s různými druhy kriminality, kolikrát jemu do té doby neznámé nebo se setkává s tak specifickou trestnou činností, že o ní může mít jako „laik“ opravdu jen velmi malé povědomí. Jedná se například o různé druhy kyberkriminality, neoprávněné odběry elektrické energie, stalking na sociálních sítích, podvody týkající se obchodování s kryptoměny a podobně. Příslušník PČR by se tak měl neustále vzdělávat a rozšiřovat své znalosti v široké sféře technických a vědeckých odvětví a tuto povinnost mu mimo jiné ukládají i interní předpisy.

Na analytických odděleních Policie ČR vznikají statistiky různých zaměření, se kterými jsou příslušníci PČR obvykle seznamováni např. na pravidelných služebních poradách, v elektronických systémech policie (ETR), v elektronické poště a podobně. V případech zhoršujících se ukazatelů vyplývajících ze statistik zaměřených na výkon služebních činností a především pak na výslednost některých služebních činností příslušníků (např. záchyt řidičů pod vlivem alkoholu a drog) na daném teritoriálním území v určitou časovou dobu mnohdy v kombinaci s neadekvátními reakcemi nebo požadavky vedoucích služebních funkcionářů na tyto ukazatele je na příslušníky vyvíjen také jistý tlak. Statistiky však nemusí vždy obsahovat komplexní a úplné informace a jejich ukazatelé tak nemusí být v širším kontextu objektivní. Například při stoupajícím nápadu majetkové trestné činnosti může být příslušníkům zařazeným v přímém výkonu služby vytýkáno, že nepůsobí dostatečně preventivně a může na ně být vyvíjen větší tlak, aby s danou situací „něco dělali“. Avšak ve statistikách mnohdy nebývá reflektován např. fakt, že na daném obvodním oddělení policie může sloužit v současné době např. o třetinu méně policistů, než jich zde sloužilo v minulosti. I těmito vlivy pak může docházet k poklesu pracovní motivovanosti příslušníků.

Příslušníci PČR se dostávají poměrně často do nepříjemných a stresujících situací, do kterých se běžný člověk ve svém životě nedostává. Jedná se například o situace, kdy příslušník musí zakročovat proti agresivním osobám, nebezpečným pachatelům, osobám pod vlivem návykových látek nebo narušeným jedincům, kteří se dopouštějí protiprávního jednání a ohrožují životy a zdraví občanů. Příslušník PČR pak může být donucen použít služební střelnou zbraň a donucovací prostředky, kterými jsou například teleskopický obušek, slzný plyn, chmaty, údery a kopy a nově třeba i taser. Poté musí použití těchto prostředků obhájit jako přiměřené u svého přímého

nadřízeného služebního funkcionáře a případně pak i u dalších orgánů, kteří daný úkon příslušníka prošetří. Na vyhodnocení vzniklé situace na místě zásahu a na rozhodnutí se, jak v daný okamžik zakročit mají příslušníci většinou jen malou chvíli a tyto okamžiky jsou velmi stresující. Stejně jako může být stresující následná obhajoba adekvátnosti a přiměřenosti zákroku. Příslušníci jsou mnohdy svědky smrti jiných osob, vidí těžce zraněné osoby při autonehodách, rodinných neštěstí a různé smrtelné úrazy. Součástí jejich služebních činností je také vyrozumívát pozůstalé o tragických událostech jejich blízkých a následně s těmito lidmi pracovat a být jim prvotní oporou v době, kdy se jim hrouť život a propadají v beznaději. Toto všechno jsou lidsky náročné situace a každý příslušník se s nimi vyrovnává jinak a posvém.

Velkou roli hraje osobnost příslušníka PČR. Jakou má podporu ze strany kolegů, svých přímých nadřízených, jaké má rodinné zázemí, jak dlouhé a náročné jsou jeho pracovní směny, které mají vliv na únavu, vyčerpanost a následnou možnou nechuť a ochotu něco řešit. Jaká je jeho pracovní motivace, vztahy na pracovišti, obtížnost úkolů, které má plnit a další aspekty, stejně tak jako duševní vyspělost daného jedince a třeba také prostředí ve kterém vyrůstal. Vše výše uvedené ovlivňuje případný vznik syndromu vyhoření.

4 Obecná charakteristika pracovní motivace

Definice motivace

*„Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu je dosaženo prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává“.*⁴⁰

Výraz „motivace“ je odvozen od latinského slova *movere*, které znamená pohyb. Motiv je chápán jako důvod vykonat činnost – něco udělat. O motivaci lidí lze hovořit v souvislosti s jejich očekáváními, která se opírají o fakt, že jednání, jež vykonávají, povede k dosažení určitého cíle a získání pro ně hodnotné odměny, vedoucí k uspokojení jejich potřeb a přání. Jsou-li lidé dobře motivovaní, snaží se dosáhnout svých cílů dobrovolným pozitivním přístupem a chováním. Jejich snahou je vyvinout zvýšené úsilí a vykonávat i něco navíc.⁴¹

Motivace je chování, mající své příčiny a cíle. Součástí lidského života jsou potřeby, které chce každý člověk nějakým způsobem přirozeně uspokojovat. A to jak v osobním, tak i v pracovním životě. Lidé jednají proto, aby něčeho dosáhli, aby uspokojili své potřeby. To má své psychologické příčiny. Výkon pracovníků lze značně ovlivnit jejich motivováním. Avšak ne jen správným motivováním lze zvýšit jejich výkon. Na výkon pracovníků působí i celá škála jiných vlivů, mnohdy i mimopracovních. Zmínit můžeme například vlastní hodnoty pracovníků, jejich dovednosti, pracovní procesy, vědomosti, vztahy na pracovišti, jejich rodinné a sociální zázemí a podobně. Nelze se tedy domnívat, že pouze samotným zvyšováním motivace se zvyšuje pracovní výkon.⁴²

Zaměstnavatelé mohou vybírat ze širokého spektra možností jak odměňovat své zaměstnance za odváděnou práci a za to, že u společnosti pracují a jsou jí oddaní. Odměny mohou být podmíněny odváděnou prací jednotlivých zaměstnanců a pracovními výsledky, kvalifikací, délkou praxe, jedinečností zaměstnance na trhu práce a mohou taktéž spočívat v přidělování zajímavých pracovních úkolů,

⁴⁰ARMSTRONG, M. a TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil ŠIKÝŘ, M. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 217.

⁴¹Tamtéž. s. 217 -218.

⁴²NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. s. 15.

přizpůsobených na míru konkrétním zaměstnancům. Dále mohou spočívat ve vytváření zajímavého pracovního prostředí, v investování do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, v mezilidských vztazích ve společnosti a na pracovišti, chválou, uznáním a dalšími podněty. Je však třeba zvolit správné nástroje a postupy, jak pracovníky motivovat objektivně a spravedlivě. Aby nedocházelo mezi zaměstnanci k pocitům křivdy, méněcennosti a zášti, vedoucím k vnitřní nespokojenosti a demotivovanosti. Každá společnost by měla mít systém odměňování upravený a přizpůsobený svým pracovním podmínkám a potřebám. Povaze práce, kterou se zabývá, jejím specifikům a potřebám zaměstnanců a brát v potaz fakt, že každá společnost je svým způsobem a zaměřením jedinečným celkem, se specifickými zdroji, nároky na zaměstnance, pracovními podmínkami a finančními možnostmi.⁴³

4.1 Typy motivace

Hlavními typy motivace jsou **motivace vnitřní** a **motivace vnější**. Motivaci můžeme ale také například členit na motivaci **pozitivní** a motivaci **negativní**.

4.1.1 Vnitřní motivace

Lidé cítí a vnímají, že při výkonu práce zužitkovávají a rozvíjí své dovednosti, kvality a znalosti. Mají pocit volnosti v rozhodování a ve svém jednání. Vědí, že jejich práce je zajímavá, přínosná, smysluplná a důležitá. Cítí příležitost uplatnit se na lepší pracovní pozici, vidí možný kariérní růst a kýžený úspěch z odvedené práce. V tomto případě se bavíme o projevech **vnitřní motivace**. Hovoříme o motivaci vyplývající z práce samotné, kterou nepodněcují pobídky vnější. Vnitřní motivace a motivátory, týkající se „kvality pracovního života“ jsou součástí lidí a jejich práce, nejsou jim vnucovány někým jiným a budou tak mít s největší pravděpodobností dlouhodobější a hlubší účinek než odměňování a motivace přicházející z vnějšku.

D. H. Pink⁴⁴ navrhl vyzkoušet manažerům tři opatření, jak zvýšit vnitřní motivaci zaměstnanců:

- Autonomie – umožnit zaměstnancům stanovit si vlastní pracovní plán, pomocí kterého dosáhnou očekávaných výsledků.

⁴³NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. s. 15.

⁴⁴PINK in ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil ŠIKÝŘ, M. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 218-219.

- Dokonalost – pomáhat svým zaměstnancům najít v sobě cesty vedoucí k jejich zlepšování a společně sledovat pokrok.
- Účel – je třeba lidem umět vysvětlit účel práce. Proč se práce takto dělá. Ne jim pouze předávat pokyny a úkoly.

Vnitřním odměnám, majícím nehmotnou povahu se v současné době věnuje stále více pozornosti. Vnitřní motivování je odvislé a plyne z postavení v zaměstnání, z pocitů důležitosti, užitečnosti, úspěšnosti a uznání. Je spojeno s příjemnými pocity plynoucími z vykonávání jednotlivých úkolů, s radostí, kterou mu samotná práce přináší, s neformální chválou a uznáváním ze strany ostatních zaměstnanců, s růstem kariéry a podobně. Odměny tohoto druhu jsou v souladu s osobností zaměstnance, jeho potřebami, hodnotami, zájmy, postoji a morálkou.⁴⁵

4.1.2 Vnější motivace

Hovoříme-li o opatřeních, která činíme, abychom lidi motivovali, myslíme jimi **vnější motivaci**. Vnější motivací jsou pak myšleny **odměny**, například ve formě zvýšení mzdy, jednorázové finanční odměny, udělení pochvaly, zvýšení osobního ohodnocení a **tresty**, kterými mohou být například odebrání nárokové složky mzdy, kázeňské nebo disciplinární řízení, vyjádření kritiky a podobně. Vnější motivační faktory mohou dosáhnout náhlého a výrazného účinku, který však nemusí mít, na rozdíl od vnitřní motivace, dlouhé trvání.⁴⁶

V moderním pohledu řízení lidských zdrojů neznamena odměňování zaměstnanců pouze odměňování platem, mzdou, případně jinou formou finančních odměn za vykonávanou práci. Zaměstnance můžeme motivovat a odměňovat například také povýšením na lepší pracovní pozici, uznáním za dobře odvedenou práci, ale také různými firemními a zaměstnaneckými benefity, které se nemusí vázat přímo k pracovnímu výkonu lidí, ale mohou být vázány k samotnému pracovnímu poměru a být tak stálými, zpravidla nepeněžními výhodami pro zaměstnance. Těmito výhodami mohou být například nadstandardně vybavené kanceláře, moderní pracovní technika a zařízení, přidělení osobního počítače, automobilu, nebo například různé formy

⁴⁵KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 283-284.

⁴⁶ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil ŠIKÝŘ, M. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 219.

vzdělávání poskytované ze strany zaměstnavatele. Stále zde hovoříme o více či méně hmatatelném **vnějším odměňování** kontrolovaným ze strany zaměstnavatele.⁴⁷

Vnitřní i vnější motivace jsou mezi sebou navzájem úzce propojeny. Udělení vnější odměny častokrát iniciuje vnitřní uspokojení. Firmy mohou své zaměstnance vnitřně motivovat přizpůsobením vnějšího systému odměňování ve formě úkolů šitých na míru jednotlivým zaměstnancům, úkolům, které jsou pro jednotlivé zaměstnance atraktivní, vyžadující od nich schopnosti, kterými disponují, vytvářením dobrého pracovního prostředí a pracovních podmínek, odměňováním s ohledem na zájmy, návyky a hodnoty jednotlivých zaměstnanců, dobrými vztahy mezi vedením společnosti a podřízenými, spravedlivým odměňováním a dalšími obdobnými aspekty.⁴⁸

4.1.3 Positivní a negativní motivace

Všeobecně platí pravidlo, že je vhodné uplatňovat **positivní motivaci** a té dávat přednost před motivací negativní. Protože pokud člověka například chválíme, víme z vlastních zkušeností, ale i z psychologického hlediska je prokázáno, že touto cestou snáze dosahujeme kvalitních výsledků a lepších cílů, a to cestou nejmenšího odporu, bez navozování nejistoty až třeba strachu z vykonávané práce, jako tomu je u **motivace negativní**, která může mít na zaměstnance až katastrofické dopady. Krátkodobých kladných účinků sice může dosahovat, ale právě za cenu velmi nežádoucích účinků a dopadů z dlouhodobého hlediska, kterými mohou být trvalý stres, vedoucí k možnému vzniku a rozvoji syndromu vyhoření, nebo dlouhodobé demotivovanosti a nechuti pracovníků vykonávat svou práci. Positivní motivací může být vyšší plat, možnost kariérního růstu nebo dovolená navíc. Negativní motivací může být nadměrný tlak zaměstnavatele na zaměstnance, nepřátelské pracovní prostředí, nízké finanční ohodnocení, aj.⁴⁹

4.2 Teorie motivace

První snahy o pochopení lidské motivace pochází z dob řeckých filozofů a jsou zaměřeny na hédonismus – požitkářství. Lidé směřovali své úsilí k tomu, aby hledali

⁴⁷KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 283.

⁴⁸Tamtéž s. 284.

⁴⁹KOZLOVÁ, J. *Motivace a spokojenost zaměstnanců ve firmě Essilor - optika, spol. s.r.o.* České Budějovice, 2017. Bakalářská práce. Vysoká škola evropských a regionálních studií, z.ú., České budějovice. s. 14

potěšení a zároveň se vyhýbali bolesti a komplikacím. Naplňování člověka požitky a touha po jejich dosahování byla vnímána jako hlavní hybná síla vedoucí k vyvinutí určitého úsilí a chování. Principy teorie motivace byly postupně filozofy rozvíjeny a upravovány. Na počátku 20. století došlo ke značným posunům v teorii motivace a to především díky vědcům zastávajícím principy vědeckého řízení, přičemž značně zpopularizována byla teorie instrumentality. V polovině 20. století se začali objevovat teorie potřeb, které byly zaměřené na obsah, a po nich následoval v šedesátých a sedmdesátých letech vznik a rozvoj teorií zaměřených na proces.⁵⁰

4.2.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality reprezentuje názor, že odměny a tresty jsou nejlepšími nástroji využitelnými k formování chování člověka. Předpokladem této teorie je myšlenka, že lidé budou motivováni k dobrým pracovním výkonům, pokud budou odměňováni, nebo trestáni za skutečnou efektivitu jejich práce a za konkrétní pracovní výsledky. Opírá se především o systém kontrolování, což má i svá negativní úskalí, mezi která patří například nerespektování některých dalších lidských potřeb a fakt, že tento formální systém odměňování může být zásadně ovlivněn neformálními vztahy v pracovním kolektivu, což může mít ve svém důsledku za následek zvýhodňování některých pracovníků. Tato v minulosti oblíbená teorie vznikla na počátku 19. století a dodnes je i přes negativa s ní spojená velmi populární. Jejím hlavním představitelem byl představitel vědeckého řízení F. W. Taylor, který je dodnes považován za velkou osobnost v oblasti managementu.⁵¹

4.2.2 Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)

Tyto teorie se zaměřují na obsah motivace v podobě potřeb. Jsou tedy také nazývány teoriemi potřeb. Vyházejí z faktu, že chování lidí je motivováno neuspokojenými potřebami. Aby člověk tyto své potřeby uspokojil, chová se a vyvíjí činnosti směřující k jejich uspokojení. Neuspokojené potřeby vytváří napětí a vyvolávají nerovnováhu a přirozenou snahou člověka je tento nedostatek odstranit. Abraham Maslow v roce 1954 zveřejnil svou intuitivní, i v dnešní době stále populární, teorii pěti hlavních potřeb, společnou všem lidem, kterou znázornil v pyramidě s pěti patry. Každé z pater je tvořeno okruhy potřeb. Přičemž ve spodním, prvním patře, jsou

⁵⁰ARMSTRONG, M. and TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan page, 2014. s. 171.

⁵¹Tamtéž. s. 171.

uvedeny potřeby nezbytné, fyziologické (jíst, pít, dýchat, mít kde bydlet, uspokojovat sexuální pudy atd.), ve druhém patře jsou uvedeny potřeby jistoty a bezpečí (např. ochrana a stabilita materiálního prostředí a mezilidských vztahů), ve třetím patře zaujímají místo potřeby společenské (láska, přátelství, pocit sounáležitosti atd.), ve čtvrtém patře jsou potřeby vyšší (respekt, uznání, sebeúcta, spokojenost s vlastní profesionalitou a podobné) a v posledním, pátém patře, jsou potřeby nejvyšší a to potřeby seberealizace (potřeba rozvíjet své znalosti a dovednosti a využívat své schopnosti). Přičemž uspokojování potřeb má v této pyramidě stoupající pozvolný charakter. Maslow zastával názor, že pouze neuspokojená potřeba je motivací k určitému chování a že dominantní potřeba je základním motivem chování. Postup v žebříčku potřeb uvedených v pyramidě však nemusí být přímý vzhůru, protože nižší potřeby ještě existují, i když nejsou v současné chvíli jako hlavními motivátory a lidé se k těmto neuspokojeným potřebám opakovaně vrací. Clayton Paul Alderfer tuto teorii potřeb zjednodušil a udělal přesvědčivější, když jí založil na existenci tří základních kategorií potřeb. Existenci (hlad, žízeň, mzda, ale třeba i pracovní podmínky), Sounáležitosti (lidé se potřebují zapojit do okolního prostředí, potřebují být přijati, mít pocit sounáležitosti) a Růstu (potřeba využít svůj potenciál). Dalšími autory teorií potřeb jsou mimo jiné psychologové David McClelland, Frederick Herzberg, Clayton Alderfer. Byly ale vysloveny názory, že tyto teorie podceňují motivační sílu vnějších odměn.⁵²

4.2.3 Teorie zaměřená na proces (teorie poznávací)

V teoriích zaměřených na proces je přisuzován důraz psychickým procesům, psychologickým potřebám a okolnostem ovlivňujícím pracovní motivaci. Důraz je v souvislosti s tímto typem motivace uplatňován i na základní potřeby lidí. Teorie zaměřené na proces bývají také označovány jako teorie kognitivní – poznávací. Je to i z toho důvodu, že se zabývají skutečnostmi, jak lidé vnímají, interpretují a chápou své pracovní prostředí. Mezi tyto teorie patří například **teorie posilování**, která je nejstarší a nejjednodušší z těchto teorií. Základem teorie je fakt, že lidé si v průběhu času uvědomí souvislosti a vztahy mezi jejich činnostmi a chováním a důsledky těchto svých činností a svého chování. Skutečnost, že si souvislosti a důsledky svého chování lidé časem začnou uvědomovat, má pak vliv na jejich další chování. Osvědčené činnosti,

⁵²ARMSTRONG, M. and TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan page, 2014. s. 171-172.

vedoucí k dosažení cílů se pak opakují. Uspokojování potřeb je tedy založeno na zkušenostech lidí. **Teorie cíle** vychází z přesvědčení, že přidělíme-li jednotlivcům konkrétní úkol nebo cíl, ačkoliv nemusí být snadno dosažitelný a poskytneme-li jim k tomu dobrou zpětnou vazbu, jejich motivace a výkon se zlepší. Cíle by také měli být s pracovníky předem prodiskutovány a stanoveny jasně a měl by být brán zřetel na názory pracovníků. To je důležitý předpoklad toho, že tito jednotlivci vynaloží větší úsilí snahu cíle plnit. Teorii cíle formuloval Edwin A. Locke a Gary P. Latham. **Teorie Spravedlnosti** se zabývá vnímáním lidí a vychází z faktu, že lidé vnímají a porovnávají odměňování své osoby (výstupy) a odměňování kolegů a to ve vztahu k odměněným pracovním výsledkům, kvalifikaci, dovednostem, úsilí a loajálnosti a například ochotě plnit různé úkoly (vstupy). Nastane-li situace, že pracovníci začnou vnímat poměr mezi vstupy a výstupy v porovnání se svými kolegy nebo kolektivy jako nespravedlivý, začne docházet k jejich frustraci. Naopak při spravedlivém odměňování a zacházení dochází k lepší motivovanosti pracovníků. **Teorie očekávání**, jejímž hlavním představitelem byl profesor Viktor Vroom, vychází z přesvědčení, že vynaložené úsilí jednotlivce k tomu něco udělat je úzce spojeno s očekávanou odměnou, která by měla odpovídat míře tohoto vynaloženého úsilí. Očekávání lidí mohou být založena na jejich minulých zkušenostech. Avšak mohlo dojít ke změně pracovního zařazení, změně pracovních podmínek, k vytvoření nových úkolů a cílů, což může mít za následek i snížení pracovní motivace. Způsob motivace je pak vhodné přizpůsobit nastalé situaci. Vysoce motivováni budou dle této teorie lidé, kteří budou vědět, co je po nich požadováno, budou vědět, jakou odměnu za to mohou získat a budou očekávat, že se jim tato odměna za vynaložené úsilí vyplatí.⁵³

Přestože některé z těchto teorií uvádí jen zjednodušený výklad problematiky, mají svá omezení a převládá názor odborné veřejnosti, že výchozí předpoklady uvedených teorií nejsou ověřeny empirickým výzkumem, všechny tyto teorie nám umožňují lépe se orientovat v procesech souvisejících s motivací. Tyto teorie měli a mají dodnes vliv na výzkum a praxi týkající se této složité problematiky.⁵⁴

⁵³ARMSTRONG, M. and TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan page, 2014. s. 173-176.

⁵⁴Tamtéž s. 177.

4.3 Strategie, filozofie a základní zásady odměňování

Cílem **strategie odměňování** je určovat a specifikovat cíle, které chce společnost v následujících letech v systému odměňování dosáhnout a jak chce těchto cílů dosáhnout. S tím souvisí vytváření plánů a postupů, díky kterým bude možné zjišťovat užitečnost a přínosnost systému pro společnost a zároveň pro její zaměstnance. V tomto případě hovoříme o strategickém odměňování. Myšlenkou je fakt, že strategie odměňování a strategie společnosti by měli jít ruku v ruce, měli by plánovat dopředu a plány naplňovat.⁵⁵

Filozofií odměňování je myšleno stanovisko společnosti představující určitý systém základních zásad, nebo nastavení, jakým způsobem by měli být zaměstnanci odměňováni. Tyto zásady jsou jakýmsi manuálem na uskutečňování cílů obsažených v dlouhodobé strategii odměňování ve společnosti a základem jednotlivých politik odměňování ve společnostech. Je žádoucí, aby byli zaměstnanci s filozofií odměňování a zásadami odměňování nastavenými ve společnosti dobře obeznámeni a aby chápali, jak tento systém odměňování, jež se jich přímo týká a ovlivňuje je, funguje. Pro zaměstnance je pak prvořadě praktické uplatňování systému odměňování a skutečnost, co opravdu za odvedenou práci získají. Tedy realita, než filozofie společnosti.⁵⁶

Základní zásady odměňování jsou:

- Odměňovat lidi podle individuálního přínosu pro společnost;
- V zájmu všech zainteresovaných stran budovat a ctít spravedlivý a efektivní systém odměňování;
- Nabízet a vytvářet systém atraktivních pobídek pro zaměstnance;
- Podporovat a rozvíjet kulturu vysoké výkonnosti;
- Budovat a prosazovat politiku a systémy odměňování, které vedou k dosahování cílů společnosti;
- Odměňovat lidi v takové finanční výši a v takovém rozsahu, aby odměny odpovídali výši odměňování v konkurenčním prostředí;

⁵⁵ ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 413-414.

⁵⁶ Tamtéž. s. 413-414.

- Oceňovat a uznávat všechny zaměstnance znamenající pro společnost nějaký přínos a ne jen ty jedince, jež se svými pracovními výsledky vymykají;
- Přenášet větší pravomoci v otázkách odměňování na přímé nadřízené, kteří dokážou objektivně posoudit přínos a výsledky svých podřízených;
- Zajišťovat vyšší odměn loajalitu a angažovanost svých zaměstnanců;
- Přilákat vyšší odměn nové a potřebné zaměstnance;
- Proces odměňování by měl být pružný a měl by zaměstnancům poskytnout výběr ze zaměstnaneckých výhod.⁵⁷

4.4 Zdroje motivace

Zdroji motivace jsou veškeré faktory podílející se na vytváření motivace a těmi jsou:

- **Potřeby** lidí, které jsou specifikovány touhou něco získat, touhou něčeho dosáhnout a vůlí odstranit nedostatek.
- **Zájmy** jsou skutečně důležitou složkou motivace, protože pomáhají lidem v osobním rozvoji a získávání zkušeností. Zájem lze definovat coby určitý druh prožitku se zaměřením se na konkrétní oblasti a věci, přičemž při jeho prožívání vzniká náklonnost k určitým činnostem a věcem. Vznik zájmů vyvolávají různé motivy, které se objevují opakovaně.
- **Postoje** jsou v podstatě zkušenosti člověka, na základě kterých si vyhodnotí situaci a vytvoří si pak své stanovisko na danou věc. Určují schopnost lidí úspěšně obstát při naplňování úkolů a cílů.
- **Návyky** neboli činnosti, které jsou lidmi získávány celý život, prováděny opakovaně a časem automaticky. Tyto činnosti lidé provádí již podle předem stanovených vzorců a jejich výsledkem je proces motivace. Po pracovní stránce jsou návyky lidí uplatnitelné při nabývání dovedností a upevňování pracovní pozice.
- **Hodnoty** jsou tvořeny a získávány působením sociálního prostředí při vývoji člověka a mají velký vliv na chování lidí. Jsou subjektivní a u různých lidí odlišné díky rozdílným životním zkušenostem a vlastnímu vnímání skutečností, které mají pro různé lidi různou hodnotu.

⁵⁷ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 413-414.

- **Ideály** jsou vybudované představy inspirovány různými vzory a různými idejemi, se kterými lidé sympatizují a vidí se v nich. Přičemž každý člověk má jiné vzory a představy. Ideál je představa, kterou si vytváříme a jsme motivováni tuto naplňovat a přetvářet ji do určité nám vyhovující podoby.⁵⁸

4.5 Charakteristiky jednotlivých typů lidí

Chceme-li řídit lidi při práci efektivně, je třeba vycházet z faktu, že lidé nejsou stejní. Lidé mají odlišné vlastnosti, racionální vnímání, chování, hodnoty a návyky. Jsou ovlivněny sociálním prostředím, ve kterém žili a vyrůstali a osobnostními charakteristikami. Je tedy třeba pochopit a poznat faktory, které jejich chování ovlivňují.⁵⁹

Do **osobnostních charakteristik** určujících rozdílnost jednotlivých lidí patří:

- **Způsobilost** – schopnosti, dovednosti, znalosti;
- **Hodnoty** – to, co lidé považují za důležité;
- **Očekávání** – v souvislosti s vlastním chováním lidí, stejně jako s chováním ostatních lidí;
- **Osobní plány** – cíle a plány, jež si lidé stanovují, aby dosáhli žádaného výsledku;
- **Konstrukty** – soustavy pojmů určujících, jak lidé vnímají své okolí.

Charakteristiky lidí jsou ale ovlivňovány **proměnnými** souvisejícími se změnou situace, nebo s nastalou novou situací a současně i působením okolního prostředí. Do proměnných můžeme řadit například druh vykonávané práce, styl vedení a řízení pracovníků, lidi tvořící jeden pracovní tým, pracovní prostředí a pracovní podmínky, srovnávání se jinými pracovníky a jejich odměňováním a podobně.⁶⁰

Mezi **osobnostní charakteristiky** ovlivňující chování lidí při práci patří především: **schopnosti** (paměťové, logické, mechanické, motorické, verbální a všeobecná duševní schopnost související se schopností učit se), **osobnost**, jež můžeme dělit například podle rysů na otevřenou, svědomitou, extrovertní, přívětivou

⁵⁸BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 248.

⁵⁹ARMSTRONG, M. a TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil ŠIKÝŘ, M. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 171.

⁶⁰Tamtéž. s. 172.

a neurotickou (která je částečně dědičná a částečně ovlivněna výchovou a sociálním prostředím), **intelligence** zahrnující řadu duševních schopností umožňující člověku zvládat různé úkoly (schopnost abstraktního myšlení a uvažování, schopnost porozumění a vnímání, schopnost řešit problémy, schopnost vyvozovat závěry, schopnost uplatňovat principy), **postoje** definované coby ustálený způsob myšlení, vytvářené zkušenostmi a okolními vlivy, které se mohou v průběhu času měnit (ve firmách především působením managementu, firemní politikou, odměňováním a uznáním za dobré pracovní výsledky, pracovním prostředím a kolektivem), **emoce** podněcují chování lidí na základě pocitů, kterými jsou např. strach, zlost, smutek, radost a nálad, které mívají delší trvání avšak menší intenzitu a **emoční intelligence** spočívající ve schopnostech řídit vlastní emoce a emoce ostatních. Člověk, jednající s lidmi a vykazující při tom určité nedostatky bývá považován za osobu postrádající emoční inteligenci. To podporuje názor, že při práci s lidmi a při jejich řízení nestačí jen vysoké IQ, ale že záleží na tom, jak je intelligence využíváno především ve vztahu k lidem.⁶¹

Emoční inteligenci lze rozložit podle GOLEMANA⁶² na následující čtyři složky. **Sebeovládání** (schopnost člověka jít vytrvale za svým cílem a eliminovat přitom rušivé vlivy), přičemž s touto složkou úzce souvisí schopnost sebekontroly, iniciativy, spolehlivosti, adaptability a otevřenost změnám. **Sociální dovednosti** (neboli schopnosti a způsobilosti člověka v navazování, udržování a využívání vztahů a dovedností komunikovat a vyjednávat za účelem udržování dobrých vztahů a získávání žádoucích výsledků), kdy s touto složkou souvisí schopnost zvládnutí konfliktních situací, schopnost vedení a účinného řízení změn a schopnost vytváření a vedení týmu. **Sebevědomí** (schopnost vnímat, uvědomovat si a chápat vlastní nálad, pohnutky a emoce) a související schopnosti, kterými jsou uvědomování si vlastních pocitů, sebedůvěra a realistické sebehodnocení. **Sociální uvědomění**, kterým je myšleno umění porozumět emočnímu naladění jiných lidí a schopnost jednat s nimi podle jejich emočních reakcí.

⁶¹ARMSTRONG, M. a TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Přeložil ŠIKÝŘ, M. Praha: Grada Publishing, 2015. 172 -174.

⁶²GOLEMAN in ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Přeložil ŠIKÝŘ, M. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 174-175.

4.6 Strategie sebemotivace

Motivovat se dostatečným způsobem a snažit se udržet si správnou cestu při plnění úkolů, projektu nebo dokonce kariéry je někdy velmi těžké. Zdá se, že máme přirozenou averzi k vytrvalému úsilí, které žádné množství kofeinu, nebo inspirativní plakáty nenahradí. Přitom efektivní sebemotivace je jednou z hlavních věcí odlišujících profesionály s vysokými výsledky od ostatních. Jak se tedy motivovat a jít dále, když už se člověku nechce?⁶³

Motivace je pro každého jedince rozdílná a individuální. To co motivuje jednoho, nemusí motivovat jiného. Po 20 letech výzkumu lidské motivace Ayelet Fishbach se svým týmem vytvořil několik strategií, které však fungují pro většinu lidí. Ať už se snaží realizovat dlouhodobou a náročnou iniciativu v práci, nebo chtějí třeba zhubnout, začít si spořit a podobně. Jedná se o tyto základní strategie:

- **Stanovit si konkrétní cíle** – Studie například prokázaly, že když mají prodejci stanovené cíle, uskuteční více obchodů. Abstraktní cíle typu, „budu se více snažit“, jsou obvykle mnohem méně efektivní, než cíle konkrétní „dnes administrativně ukončím tři spisy“. Přičemž studie ukázala, že vnitřní motivace je lepším předpokladem úspěchu, nežli motivace vnější.

- **Zaměřit se na prvky práce, které vás baví** – Ne vždy má člověk možnost dělat práci a plnit úkoly, které má rád a vyhovují mu. Trikem v tomto případě je soustředit se na prvky práce, které vás baví. Splnění úkolu může být příjemnější například tím, že dá možnost vyniknout vašim dovednostem a tyto ukázat před nadřízenými, umožní vybudovat lepší vztahy na pracovišti, nebo tím, že umožní vytvořit hodnotu pro zákazníky. Velké pracovní nasazení vykompenzujte na závěr aktivitami, jež považujete za obohacující. Například poslechem příjemné hudby, při které vyřídíte nevyřízené emaily ve vaší schránce, splněním nudných úkolů ve spolupráci s oblíbenými kolegy a podobně.

- **Odměňujte se za zvládnuté úkoly** – Některé úkoly, nebo fáze pracovní kariéry jsou natolik obtížné a natolik zatěžující, že je užitečné vytvořit si vlastní systém vlastních externích motivátorů v krátkodobém až středně dlouhém horizontu, zvláště

⁶³Fishbach, A. *How to Keep Working When You're Just Not Feeling It*. Harvard Business Review. [online]. Brighton, Harvard Business Publishing, 2018, [citace 2022-02-25]. Dostupné z WWW: <https://hbr.org/2018/11/how-to-keep-working-when-youre-just-not-feeling-it?fbclid=IwAR3iqk7vkgjeoI2fP_4wnhKs64ZG-vDzKs4fUjViGrjzXCy_kr-TdWt9-1A>.

pokud může doplňovat systém odměňování ve společnosti, kde pracujete. Můžete si například slíbit dovolenou za dokončený projekt. Pozor ale na chyby, při vytváření pobídek. Pobídky zaměřené na rychlost splnění úkolů ubírají na kvalitě práce. Pobídky podkopávající cíl jsou také špatně. Výzkum toho, co psychologové nazývají balancováním, ukazuje, že dosažení cíle lidem někdy umožňuje podlehnout pokušení, což je pak zastaví. Pro příklad je možné uvést třeba vysoký pracovní výkon v jednom týdnu, za který se odměním nízkým pracovním nasazením v týdnu následujícím. Další možností je využít systému založený na principu „averzi ke ztrátě“. Lidé preferují vyhnout se ztrátám spíše než získávat ekvivalentní zisky. Což v praxi např. znamená, že si nastavíme cíle a pokud tyto nesplníme, zavazujeme se ke ztrátě něčeho. Například nepůjdu domů z práce včas, když půjdu s kolegyněmi během pracovní doby několikrát na cigaretu a na kafe a nebudu tak pak stíhat plnit své pracovní povinnosti.

- **Vyhnout se propadům a náhlému poklesu pracovní výkonnosti** –

Když se lidé rozhodnou pro dosažení určitého cíle, obvykle se dostaví po fázi počáteční motivovanosti fáze stagnace, poklesu až zastavení se. Rozdělte proto cíle na dílčí cíle. Například čtvrtletní na týdenní. Dívejte se a hodnotěte, čeho jste již dosáhli, dokud nebudete v polovině a pak obraťte svou pozornost a odpočítávejte, co vám zbývá udělat. Nechte se inspirovat vzory a udržujte v popředí lidi, u kterých chcete uspět.

Sebemotivace je jednou z nejtěžších dovedností, které se lze naučit, ale je zásadní pro úspěch.⁶⁴

4.7 Pracovní spokojenost a pohoda zaměstnanců

V souvislosti s pohodou zaměstnanců, jejich pracovní spokojenosti a jejím zabezpečováním souvisí: vytvářením přijatelného pracovního prostředí, dobré mezilidské vztahy na pracovišti, zvládání stresu, poskytování služeb jednotlivcům (Policie ČR poskytuje příslušníkům např. bezúročné půjčky na bydlení, studijní volno, ozdravné pobyty atd.), poskytování služeb celým pracovním kolektivům (zajištění stravování, sportovních aktivit, společenských aktivit), profesionální a férové chování vedoucích pracovníků a manažerů, při vytváření pracovních úkolů pro jednotlivé zaměstnance brát přiměřený ohled na jejich potřeby, dosahování rovnováhy mezi osobním a pracovním životem, např. v souvislosti s „politikou vstřícnou k rodině“

⁶⁴Fishbach, A. *How to Keep Working When You're Just Not Feeling It*. Harvard Business Review. [online]. Brighton, Harvard Business Publishing, 2018, [citace 2022-02-25]. Dostupné z WWW: <https://hbr.org/2018/11/how-to-keep-working-when-youre-just-not-feeling-it?fbclid=IwAR3iqk7vkgjeol2fp_4wnhKs64ZG-vDzKs4fUjViGrjzXCy_kr-TdWt9-1A>.

uplatňující např. flexibilní pracovní dobu nebo zkrácený úvazek a řešení problematiky šikany a sexuálního obtěžování. **Důvodů, proč se zabývat pohodou zaměstnanců je hned několik:**

- Zaměstnanci budou zaměstnavateli oddáni a svého zaměstnavatele si budou vážit. Tím jsou pro zaměstnavatele lépe udržitelní před konkurenčními společnostmi a jejich pracovními nabídkami.
- Zaměstnavatelé tak plní svou povinnost, kterou péče o zaměstnance je.
- Zaměstnavatelé tímto neplní pouze své povinnosti, ale zaměstnance takto i částečně odměňují a motivují.⁶⁵

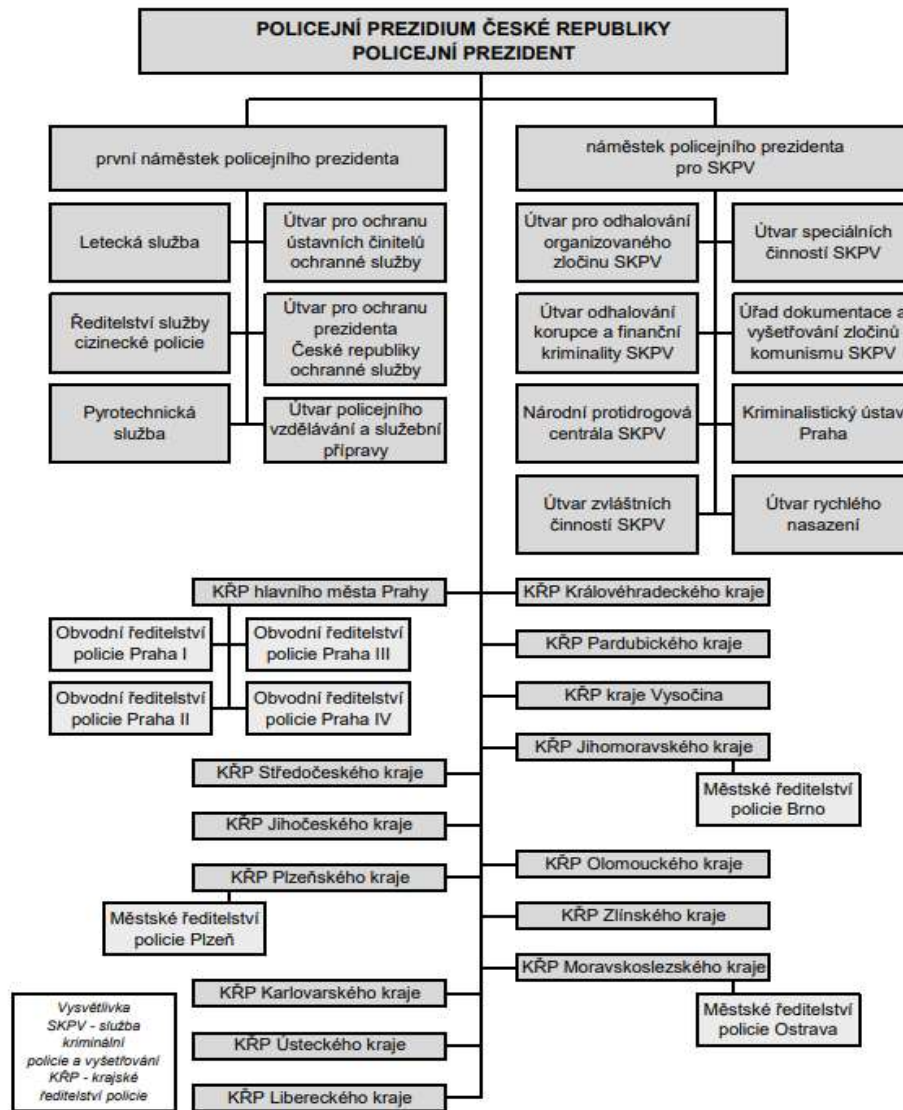
⁶⁵ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil ŠIKÝŘ, M. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 508 - 509.

5 Struktura, činnost, personální situace a náborová kampaň Policie ČR

5.1 Organizace a struktura Policie ČR

Působnost policie ČR je velmi široká. U Policie ČR je ve služebním poměru v současné době přibližně 40.000 příslušníků PČR. Nejvyšší orgán PČR je policejní prezidium. Vedoucím funkcionářem policejního prezidia je policejní prezident, který je odpovědný za fungování PČR ministru vnitra. Policejní prezident je nadřízený všem policistům ČR zařazených ve služebním poměru. Tento má pod sebou služebně zařazeného prvního náměstka policejního prezidenta a náměstka policejního prezidenta pro službu kriminální policie a vyšetřování (dále jen „SKPV“). Každému z těchto náměstků jsou podřízeny vybrané útvary. Policie ČR je rozdělena na útvary s celostátní působností, krajská ředitelství a útvary zřízené v rámci krajských ředitelství (podrobnější znázornění viz obrázek „organizační schéma Policie ČR“).

Obrázek 1 – Organizační schéma Policie ČR⁶⁶



Struktura PČR je rozdělena podle čtyř hlavních činností na jednotlivé služby policie, kterými jsou: služba pořádkové policie, služba kriminální policie, služba dopravní policie a služba cizinecké policie, přičemž každá z uvedených služeb policie se zabývá určitými činnostmi, které jsou však v některých svých bodech mnohdy provázané. Autor práce se dále bude zabývat podrobněji službou pořádkové policie, která je předmětem této práce a na jejíž příslušníky je práce cílena. Služba pořádkové

⁶⁶VOKUŠ, J. Policie České republiky. *Organizační struktura Policie ČR*. [online]. Praha. 2016. [citace 2022-02-28]. Dostupné z WWW: <<https://www.policie.cz/clanek/organizacni-struktura-policie-cr.aspx>>

policie je v rámci struktury PČR tvořena třemi následujícími útvary. Ředitelstvím služby pořádkové policie, jednotlivými odbory služby pořádkové policie KŘP a obvodními a místními odděleními policie a dalšími organizačními články pořádkové policie.

Úkolem služby pořádkové policie je především ochrana veřejného pořádku, chránit bezpečnost osob a majetku. Plní ale i další úkoly vyplívající především ze zákona číslo 273/2008 Sb., Zákona o Policii České republiky (dále jen „**zákon o PČR**“). Jedná se o základní právní předpis upravující organizaci a činnost Policie ČR a její fungování. U služby pořádkové policie je v současné době služebně zařazeno okolo 18.000 příslušníků. Výkon služby příslušníků pořádkové policie zařazených na OOP do přímého výkonu služby, se odehrává především ve venkovním prostředí, kde jsou příslušníci v přímém a každodenním kontaktu s veřejností, s orgány měst a obcí, s různými zájmovými organizacemi a podobně. Příslušníci pořádkové policie vykonávají v rámci výkonu služby velké množství různorodých činností, úkonů a zákroků a s těmito si musí umět poradit. Služba příslušníků PČR v přímém výkonu služby je organizována principem územního řízení. Příslušníci pořádkové policie jsou zařazeni především na obvodních a v Praze na místních odděleních policie, spadajících pod příslušný územní odbor, v Praze pod obvodní ředitelství. Územní odbory jednotlivých krajů spadají působností pod krajská ředitelství, kterých je v rámci ČR dle zákona o PČR celkem čtrnáct. Obvodní a místní oddělení policie mají vymezenou svou územní oblast, v rámci které plní příslušníci policie své úkoly.⁶⁷

Krajská ředitelství Policie ČR jsou upravena zákonem o PČR následovně:

*„Krajské ředitelství je organizační složkou státu a účetní jednotkou, jehož příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtové kapitoly ministerstva. V čele krajského ředitelství je krajský ředitel, který je také vedoucím organizační složky státu. Útvary policie zřízené v rámci jeho působnosti jsou vnitřními organizačními jednotkami krajského ředitelství“.*⁶⁸

KŘP mají vlastní rozpočty, se kterými samostatně hospodaří. Toto je velkou výhodou vzhledem k tomu, že každý kraj a v rámci kraje mnohdy i ÚO má svou jedinečnou geografickou polohou, rozlohu území, sociální i ekonomickou strukturou

⁶⁷HABICH, L. a KLOUBEK, M. *Činnost policejních služeb: stav k 1.6.2019*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2019, s 32.

⁶⁸ČESKO § 8 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky.

obyvatelstva, hustotu zalidnění, infrastrukturu, kriminogenní a další specifické faktory, na které tak vedoucí funkcionáři KŘP mohou brát v rámci sestavování rozpočtů zřetel. Mohou tak vyčlenit finanční prostředky např. na nákup, pro tento kraj žádoucí, speciální techniky a vybavení. Funkcionáři KŘP mohou v rámci vlastního rozpočtu reflektovat nově vzniklé, nebo vyvíjející se situace a na tyto pružně reagovat. Dále jim je umožněno dle aktuální situace na jednotlivých člancích policie v rámci KŘP měnit personální obsazenost jednotlivých OOP a přesouvat tak tabulková místa z jednoho oddělení na jiné oddělení. Počet krajských ředitelství PČR je stejný jako počet krajů v ČR ačkoli v minulosti tomu tak nebylo. Skutečnost, že území KŘP jsou totožná s územím jednotlivých krajů v rámci ČR je důležitá z více organizačních hledisek. Například při spolupráci hejtmana kraje, zastupitelů měst a obcí s funkcionáři KŘP a funkcionáři jednotlivých útvarů a článků Policie ČR.⁶⁹

5.2 Úkoly obvodních oddělení pořádkové Policie ČR a činnosti jejich příslušníků

„Základní úkoly obvodních oddělení policie:

(1) Oddělení v souladu s principy služby veřejnosti plní úkoly policie

Především na úsecích

- a) dohledu nad dodržováním veřejného pořádku a předcházení jeho narušení,*
- b) preventivní činnosti,*
- c) přestupkového řízení,*
- d) spolupráce s orgány územních samosprávných celků při zabezpečování*

místních záležitostí veřejného pořádku.

(2) Oddělení se spolupodílí na plnění dalších úkolů policie souvisejících

- a) s dohledem na bezpečnost a plynulost silničního provozu,*
- b) s trestním řízením,*
- c) se železniční, vodní a leteckou přepravou,*
- d) s pátráním po osobách a věcech,*
- e) s dohledem nad problematikou zbraní, střeliva a výbušnin a bezpečnostního materiálu,*
- f) se zabezpečením ochrany transportů s jadernými materiály v silniční*

⁶⁹ŠKODA, J. *Zákon o policii s komentářem*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. s. 61.

a železniční přepravě (dále jen „ochrana transportu“) na území České republiky,

g) se zabezpečením doprovodů a přepravy.

(3) Oddělení plní další úkoly v součinnosti s dalšími službami policie, případně ve spolupráci s dalšími bezpečnostními sbory a složkami integrovaného záchranného systému, Armádou České republiky a pod“.⁷⁰

Z výše uvedeného třetího článku, prvního odstavce, závazného pokynu policejního prezidenta (dále jen „ZPPP“) číslo 180/2012, o plnění základních úkolů služby pořádkové policie je zřejmé, že příslušníci PČR zajišťující tyto základní úkoly pořádkové policie na jednotlivých OOP zpravidla v nepřetržitém režimu, vykonávají velmi všestrannou a nenahraditelnou službu bezpečnostní povahy a systému ČR.

Zde autor prezentuje popis služebního místa – pracovní náplň příslušníka pořádkové policie ve služební hodnosti – funkci inspektor v rámci KŘP Středočeského kraje na ÚO Kolín, na obvodním oddělení policie⁷¹. Podrobný popis služebních činností příslušníka je následující:

- Dohlíží na ochranu veřejného pořádku, a byl-li porušen, činí opatření k jeho obnovení;
- Chrání život a zdraví občanů a majetek státu, právnických a fyzických osob;
- Předchází a zabraňuje páchání TČ a zakročuje proti jejich pachatelům;
- Odhaluje, prověřuje a dokumentuje TČ a projednává PŘ;
- Provádí prvotní a neodkladné úkony na místě činu;
- Vyřizuje přidělené písemnosti, odhaluje a projednává PŘ a v odůvodněných případech plní úkoly v trestním řízení;
- Činí preventivní opatření k předcházení a zabraňování páchání trestných činů a přestupků;
- Soustřeďuje poznatky o bezpečnostní situaci v okrsku, vyhodnocuje a využívá je k plnění vlastních úkolů, popřípadě předává vedoucímu k provedení opatření;

⁷⁰Interní akt řízení Policie České republiky, ZPPP číslo 180/2012, o plnění základních úkolů služby pořádkové policie.

⁷¹Interní akt řízení Policie České republiky.

- Pátrá po osobách a věcech;
- Dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu a činí opatření při jejich porušení;
- V rámci obchůzky a při plnění dalších úkolů spolupracuje s představiteli orgánů obcí, občany a obecní policií;
- Průběžně aktualizuje přehled o okrsku;
- Udržuje spojení s dozorcí službou nebo operačním střediskem ÚO
- Ovládá základní znalost práce na PC a řízení služebních motorových vozidel.

5.3 Personální situace v rámci Územního odboru Kolín

Policie ČR se dlouhodobě potýká s velkými personálními podstavami. Zde autor uvádí jako názorný příklad početní stav policistů v rámci celé ČR.

V roce 2005 byl k 1. lednu evidovaný stav příslušníků PČR celkem 47129. O dalších pět let později, tedy v roce 2010 byl evidovaný stav příslušníků k 1. lednu 43272. V roce 2015 byl evidovaný stav příslušníků k 1. lednu 44828 a v roce 2020 byl evidovaný stav příslušníků k 1. lednu 40228. Přičemž v tomto roce (2020) vláda schválila záměr ministerstva vnitra navýšit v příštích třech letech počet policistů o tři tisíce. Početní stav příslušníků evidovaný k 1. lednu roku 2020 byl však „pouze“ 40434.⁷²

Z tohoto údaje je patrné, že náborová kampaň Policie ČR zatím není příliš úspěšná. Je to dáno i faktem, že většina organizací a firem v soukromém sektoru se také potýká s nedostatkem pracovníků, kdy míra nezaměstnanosti v ČR je na historicky nejnižších hodnotách. Tato skutečnost se tak logicky promítá i do personálního stavu v rámci PČR. Největší personální podstavy v rámci PČR jsou dlouhodobě v rámci KŘP hl. města Prahy a KŘP Středočeského kraje. Což je dáno velmi nízkou nezaměstnaností v obou krajích a oproti zbytku ČR i průměrnou výší mezd, kdy PČR hůře konkuruje soukromému sektoru, než je tomu ve zbytku ČR.

⁷²VOKUŠ, J. Policie České republiky. *Stavy příslušníků Policie České republiky*. [online]. Praha. 2019. [citace 2022-02-28]. Dostupné z WWW: <<https://www.policie.cz/clanek/organizacni-struktura-policie-cr.aspx>>

Nezaměstnanost ve Středočeském kraji dosahovala k datu 31.01.2022 míry 2,99 procenta a v hlavním městě 2,66 procenta.⁷³

Nejvyšší a dlouhodobé personální podstavy jsou v rámci PČR na základních člancích policie, zajišťujících přímý výkon služebních činností. Tedy na jednotlivých OOP, hovoříme-li o útvech pořádkové policie. Je to dáno mj. tím, že právě na těchto člancích policie je zařazen největší počet příslušníků v rámci celé struktury policie a výkon služebních činností je poměrně náročný a všestranný. Odsud pak také příslušníci přechází (v rámci kariérních postupů) na vyšší a lépe finančně ohodnocené služební pozice v rámci struktury PČR. Například na útvary SKPV, útvary spadající pod Policejní prezidium ČR a podobně. Na těchto útvech jsou personální podstavy zpravidla již minimální, nebo žádné.

Jak již bylo uvedeno, autor práce se ve svém díle zaměřuje na problematiku primárně v rámci ÚO Kolín. Z tohoto důvodu zde prezentuje níže uvedenou tabulku, která se zabývá personální situací a přehledem obsazenosti služebních míst v rámci ÚO Kolín za posledních 7 let. Z této tabulky by se na první pohled mohlo zdát, že personální situace na jednotlivých OOP v rámci ÚO Kolín je velmi příznivá a personální podstavy jsou minimální. Není to ale pravda. Jednak došlo k tabulkovým škrtnům na jednotlivých OOP, kdy tabulky služebních míst budou na jednotlivé OOP dle vyjádření ředitele ÚO Kolín navraceny spolu s nově přichozími policisty a jednak v těchto tabulkách nejsou evidováni pouze příslušníci zařazení v přímém výkonu služby. Jsou v nich zahrnuti i vedoucí a zástupci vedoucích jednotlivých OOP, příslušníci vykonávající administrativní spisovou činnost (mezi příslušníky slangově nazýváni tzv. „spisáči“), příslušníci tou dobou na misích a například ženy na mateřské dovolené. V tabulkách jsou evidováni i příslušníci PČR, kteří k policii nově nastoupili a fyzicky na útvaru vůbec nejsou, neboť jsou rozkazem vysláni na několikaměsíční odbornou přípravu do školních policejních středisek. Taktéž dochází poměrně běžně k situacím, kdy např. příslušník fyzicky vyková svou činnost na jiném útvaru, kde není zrovna volné tabulkové místo, než na kterém je tabulkově veden.

⁷³ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31.01.2022*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 8. 2. 2020. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>>

Obrázek 2 – Tabulka s přehledem obsazenosti služebních míst v rámci ÚO Kolín⁷⁴

Přehled obsazenosti služebních míst - ÚO Kolín (vždy k 01.01. od roku 2016)							
rok	OOP Kolín	OOP Týnec	OOP ČB	OOP Kostelec	OOP Kouřim	OOP Pečky	CELÝ ÚO
2016	56/52	14/13	18/16	13/13	12/12	17/14	220/210
2017	55/52	14/10	18/16	13/13	12/11	17/14	219/207
2018	58/50	10/6	18/14	13/12	12/11	17/13	219/199
2019	59/55	10/6	18/13	13/12	12/11	17/12	221/198
2020	59/58	10/6	18/14	13/12	12/11	14/13	221/204
2021	40/38	9/9	18/16	13/12	12/11	15/12	222/211
2022	40/36	8/8	18/16	13/13	11/11	15/11	222/202

Počet plánovaných míst / počet obsazených míst.

Zde autor práce uvádí příklad z praxe. Tabulkově se zdá, že na OOP Český Brod chybí aktuálně do výkonu služby pouze dva příslušníci, přičemž do služby lze plánovat 16 příslušníků. Realita je ale taková, že do služby lze plnohodnotně plánovat pouze 8 příslušníků. Což je polovina, dle stavu uvedeného v tabulce. A je třeba brát také v potaz, že z těchto osmi příslušníků je občas některý nemocný, čerpá dovolenou, má nárok na ozdravný pobyt a podobně. Dva příslušníci absolvují několikaměsíční odbornou přípravu, dva příslušníci jsou zařazeni na spisovou agendu, jeden je vedoucím oddělení, který má svého zástupce a dva příslušníci zde fyzicky vůbec nepůsobí, ačkoliv jsou zde tabulkově vedeni. Přičemž při tomto počtu příslušníků není možné, aby byl zajištěn nepřetržitý výkon služby, i když je takto oddělní koncipováno. A to ani v situaci, kdy do výkonu služby jsou v omezené míře plánováni i vedoucí příslušníci a spisoví příslušníci.

Na otázku „**jaký minimální počet příslušníků by měl být tabulkově ustanoven na nejmenších OOP**“ odpověděl dlouholetý vedoucí OOP Kostelec n. Č. lesy Michal Jelínek následovně: minimální počet příslušníků v přímém výkonu služby, tedy tabulkových míst s příplatkem za směnnost (ve 3-5 tarifní platové třídě), by mělo být na každém OOP alespoň 13. Dále uvedl, že minimálně dva policisté by měli být zařazeni v 6 tarifní třídě jako zpracovatelé trestního řízení. Dále by na každém OOP měl být ustanoven vedoucí tohoto oddělení a jeho zástupce.

Personálních podstavů a situace v rámci KŘP hl. města Prahy a KŘP Středočeského kraje, kde došlo reálnému poklesu stavu příslušníků na jednotlivých OOP si je vedení Policejního prezidia (dále jen „PP“) PČR vědomo a snaží se v tuto

⁷⁴ Zdroj. Empirické materiály - Personální oddělení PČR - ÚO Kolín.

situaci řešit především systémovým posilováním uvedených ředitelství redistribucí příslušníků z KŘP na kterých je personální situace příznivější, tak aby nebyla ohrožena plošná a nepřetržitá dostupnost služeb Policie ČR pro občany.⁷⁵

Dále se PP PČR snaží řešit personální podstavy stabilizačním příplatkem a náborovým příspěvkem.

*„1. července 2019 nabyla účinnosti novela zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, která nově zařadila mezi složky služebního příjmu příslušníků těchto sborů stabilizační příplatek určený těm, kteří vykonávají službu v regionech s největším podstavem. V rámci Policie ČR se stabilizační příspěvek v roce 2020 pohyboval v rozmezí od 2 500 do 5 000 Kč. Už 1. ledna 2019 nabyla účinnosti novela téhož zákona, která zavedla náborový příspěvek v částce 30 000 až 150 000 Kč“.*⁷⁶

5.4 Náborová kampaň a zaměstnanecké benefity

V současné době zaštiťuje dle informací z náborových letáků náborovou kampaň na celorepublikové úrovni policejní prezidium ČR – odbor personální a dále pak personální odbory jednotlivých KŘP. Personální oddělení jsou však ve složité situaci. V době, kdy se nezaměstnanost v České republice pohybuje na historických minimech. A zvláště v Praze a ve Středočeském kraji dosahují průměrné mzdy republikových nadprůměrů.

*„Ve 4. čtvrtletí 2020 byla průměrná hrubá měsíční mzda ve Středočeském kraji 38 820,- Kč a v porovnání se stejným obdobím loňského roku se zvýšila o 1 881 Kč (o 5,1 %). Výši průměrné mzdy se kraj řadil na druhé místo za hl. m. Prahu a nad celorepublikový průměr“.*⁷⁷

⁷⁵POLICEJNÍ PREZIDIUM. *Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020 (aktualizace 2017)*. Praha. Policie České republiky, s 43, 2017.

⁷⁶POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *30 let Policie České republiky*. [online]. Praha. 2021. [citace 2022-02-28]. Dostupné z WWW: <<https://www.policie.cz/clanek/organizacni-struktura-policie-cr.aspx>>

⁷⁷KRAJSKÁ SPRÁVA ČSU PRO STŘEDOČESKÝ KRAJ. *Průměrná hrubá mzda ve 4. čtvrtletí 2020*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 8. 3. 2021 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/xs/prumerna-hruba-mesicni-mzda-ve-4-ctvrtleti-2019>>

Příčemž Policie ČR nabízí na svých internetových náborových stránkách **nabor.policie.cz**⁷⁸ a náborových letáčích, hrubou mzdu ve výši 25.720,- Kč a po absolvování služební přípravy, která trvá v současné době 1 rok, hrubou mzdu ve výši 30.090,- až 33.590,- Kč a v případě KŘP Středočeského kraje a Prahy náborový příspěvek ve výši 150.000,- Kč.

V nabídce volných pracovních míst jí ale zdatně konkuruje městská policie Praha (dále jen „MP“), která na svých internetových náborových stránkách **nabor.mppraha.info** nabízí nově příchozím nástupní plat ve výši až 40.500,- Kč a náborový příspěvek ve výši 100.000,- Kč + další benefity.

Dalším velkým konkurentem Policie ČR je Armáda České republiky (dále jen „AMČR“). Ta nabízí nově příchozím uchazečům na svých náborových internetových stránkách **kariera.army.cz**⁷⁹ nástupní plat (včetně jeho složek) v hodnosti svobodníka, po absolvování kurzu základní přípravy ve Vyškově, ve výši 37.550,- Kč ovšem čistého příjmu.

V porovnání s průměrnou výší mezd v soukromé sféře, nabídkami konkurenční MP Praha a AMČR může být mzdová nabídka PČR pro nové uchazeče, minimálně v kraji Středočeském a v hlavním městě Praze, co se týče finančního ohodnocení, nezajímavá a neuspokojivá.

KŘP Středočeského kraje proto láká potencionální uchazeče o služební poměr na další benefity, mezi které lze jistě zařadit již zmíněný náborový příspěvek ve výši 150.000,- Kč, 6 týdnů dovolené, základní dobu služby 37,5 hodiny týdně, studijní volno s nárokem na služební příjem, ozdravný pobyt po odpracování 15 let v délce 14 kalendářních dní v roce, příspěvek na penzijní pojištění, po 15 letech trvání služebního poměru výsluhový příspěvek, náhrady cestovních výdajů a příspěvek na stravování (viz obrázek níže). Na tyto benefity vzniká příslušníkům nárok dle zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁷⁸MĚSTSKÁ POLICIE PRAHA. *Chcete e stát strážníkem?* [online]. Praha:, 2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://nabor.mppraha.info/>>

⁷⁹ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Plat a příplatky.* [online]. Praha: Agentura personalistiky AČR, odbor doplňování personálu, 2020 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z WWW: <<https://kariera.army.cz/plat-a-priplatky>>

Další benefity pak mohou příslušníci PČR čerpat i u některých soukromých společnostech a firem, které jim nabízí různé slevy. Policie ČR prezentuje ve své náborové kampani jako velmi pestrou, zajímavou a akční i samotnou činnost příslušníků PČR. Na obrázcích náborových letáků a ve videích vytvořených PČR např. létá policejní vrtulník, zasahuje kvalitně vybavená zásahová jednotka, policisté jezdí na člunu a na koních, do akce je nasazen služební pes, policisté se zapnutými majáky pronásledují pachatele ujíždějícího v odcizeném vozidle a podobně. Realita v praxi je ale mnohdy taková (a to především na OOP), že příslušníci tráví většinu času své služby zpravidla opakující se administrativní činností, což některé z nich ubíjí a od policejního sboru zase brzy po svém nástupu odchází. Mnoho uchazečů o služební poměr také nezvládne fyzické testy, nebo nejsou způsobilí po osobnostní a psychologické stránce. To jsou spolu se zdravotní způsobilostí, dosaženým středoškolským vzděláním, Českým občanstvím a trestní bezúhonností základní podmínky, které musí uchazeč o služební poměr u Policie ČR splňovat.

Obrázek 3 – Náborový leták Policie ČR policejního prezidia⁸⁰

ITY SE MŮŽEŠ STÁT SOUČÁSTÍ NAŠEHO TÝMU!

Věrnost se vyplácí:

Po 15 letech trvání služebního poměru vzniká nárok na výsluhový příspěvek ve výši 20 % průměrného služebního příjmu. Po 20 letech dosahuje výsluhový příspěvek 35 % průměrného služebního příjmu. Tento příspěvek se podle odpracovaných let navyšuje až do maximální výše 50 % průměrného služebního příjmu při délce služby 30 let.

Po odpracovaných 6 letech vzniká policistovi nárok na odchodné ve výši jednonásobku služebního příjmu. Každý další odpracovaný rok se částka odchodného navyšuje o 1/3 služebního příjmu až do maximální výše šestinásobku služebního příjmu po 21 letech služby.



Jak nás kontaktovat?

POLICEJNÍ PREZIDIUM ČR
Odbor personální

☎ 703 822 729
✉ nabor@pcr.cz

www.policie.cz [nabor.policie.cz](https://www.facebook.com/nabor.policie.cz)

JEDNÍM Z NÁS!

STAŇ SE SOUČÁSTÍ CELOSVĚTOVÉ KOMUNITY OCHRÁNCŮ ZÁKONA



**KOHO HLEDÁME ?
CO NABÍZÍME ?
CO POŽADUJEME ?**

▶ více na nabor.policie.cz

Obrázek 4 – Náborový leták Policie ČR policejního prezidia⁸¹

POVOLÁNÍ, KTERÉ MÁ SMYSL

Policie ČR nabízí možnosti uplatnění studentům středních škol u služby pořádkové policie, dopravní policie, cizinecké policie a u ochranné služby. Po přijetí k policii budete sloužit své vlasti a jejím občanům.

„Služba u Policie České republiky je POSLÁNÍM.“

Policistou by se měl stát takový občan, který chce ve svém životě zastávat a prosazovat zákon, přistupovat individuálně a spravedlivě ke každému občanovi a prohlubovat svoje znalosti a odbornou kvalifikaci.

Policejní práci je vhodné chápat jako **celoživotní povolání** se všemi zákonnými a morálními pravidly. Úkolem příslušníka Policie ČR je především **chránit bezpečnost a pořádek** ve společnosti, prosazovat zákonost, chránit práva a svobody osob, preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji.

Co musíte splňovat?

Uchazeč o práci u policie musí doručit na příslušné personální pracoviště policie písemnou žádost o přijetí do služebního poměru a musí dále splňovat následující podmínky:

- ▶ občanství České republiky
- ▶ věk nad 18 let
- ▶ plnou způsobilost k právním úkonům
- ▶ bezúhonnost
- ▶ dosahovat stupně vzdělání stanoveného pro služební místo
- ▶ fyzickou, zdravotní a osobnostní způsobilost k výkonu služby
- ▶ nebyť členem politické strany nebo politického hnutí

▶ Blíže informace k průběhu přijímacího řízení:
nabor.policie.cz

Služební příjem

Při přijetí k Policii České republiky činí služební příjem po dobu absolvování základní odborné přípravy, tj. 12 měsíců, částku 25 720 Kč.

Po absolvování základní odborné přípravy a po započtení zvláštního příplatku, který je přiznáván služebním funkcionářem ve výši od 5 500 Kč až do 9 000 Kč dle místa služebního zařazení, se pohybuje služební příjem od 30 090 Kč do 33 590 Kč.

Po 5 letech a se započtením výše uvedeného zvláštního příplatku se pohybuje služební příjem v rozmezí od 32 980 Kč do 36 480 Kč dle místa služebního zařazení. Mohou být přiznány také další složky služebního příjmu, jako je např. osobní příplatek, příplatek za práci přesčas, atd.

Benefity

- ▶ náborový příspěvek ve výši až 150.000,- Kč
- ▶ základní doba služby je 37,5 hodiny týdně
- ▶ 6 týdnů dovolené
- ▶ služební volno s poskytnutím služebního příjmu (např. dárcovství krve, činnost vedoucího tábora pro děti a mládež, ošetřování nemocného dítěte mladšího 10 let...)
- ▶ studijní volno s nárokem na služební příjem
- ▶ ozdravný pobyt po odpracování 15 let v délce 14 kalendářních dní v roce (ve formě lázeňské péče nebo tělesných rehabilitačních aktivit)
- ▶ síť rezortních zdravotnických zařízení
- ▶ řada rezortních sportovních či rekreačních zařízení
- ▶ příspěvek na penzijní připojištění
- ▶ příspěvky na stravování, rekreační pobyt, lázeňský rehabilitační pobyt či na kulturní akce
- ▶ náhrady cestovních výdajů
- ▶ možnost ubytování (jak ve služebních ubytovacích zařízeních, tak ve služebních bytech)

⁸⁰ Zdroj – Empirické materiály - Policejní prezidium ČR – Odbor personální. 2021

⁸¹ Zdroj – Empirické materiály - Policejní prezidium ČR – Odbor personální. 2021

6 Empirická část práce

Empirická část práce pojednává o problematice syndromu vyhoření a pracovní motivaci, výzkumně šetřené v praxi, mezi příslušníky pořádkové policie zařazenými v přímém výkonu služby v rámci ÚO Kolín, s ambicí detekovat a analyzovat případné negativně působící faktory a zjistit aktuální stav motivace a spokojenosti příslušníků PČR. Pozorováním během své dvanáctileté praxe u policie získal autor velké množství poznatků k dané problematice, ze kterých částečně vychází i při tvorbě dotazníku, který je využit v rámci řízených rozhovorů a analýze problematiky. Dále autor vychází z poznatků, které získal studiem odborné literatury, a které jsou prezentovány v teoretické části této práce. V rámci zkoumané problematiky autor využije metodu řízených rozhovorů, které realizuje na pěti OOP, spadajících pod ÚO Kolín. Jejich vyhodnocením si klade za cíl dospět k objektivnímu závěru, jsou-li příslušníci dostatečně motivováni ke své práci, mají-li pro výkon služebních činností odpovídající podmínky a vyhovující zázemí, a bude zjišťovat, zda nedochází k přetěžování příslušníků a zda nejsou vystaveni v nadměrné míře nepříznivým zátěžovým situacím a stresu, jež by mohly vést ke vzniku a rozvoji syndromu vyhoření. Dotazník použitý k řízenému rozhovoru se skládá z celkového počtu 32 otázek. Na základě jednotlivých výstupů si autor klade za cíl v případě zjištěných nedostatků navrhnout možná opatření a konkrétní změny, které by měly vést k větší spokojenosti příslušníků a k vytváření kvalitnějších pracovních podmínek a předcházet vzniku syndromu vyhoření.

6.1 Poznatky autora k dané problematice získané v rámci profesní praxe

Během své dvanáctileté praxe u Policie ČR, nezměnil autor práce ani jednu svou pracovní pozici a je po celou tuto dobu služebně zařazen na OOP v Kostelci nad Černými lesy. A přestože před čtyřmi lety na sobě začal pociťovat některé z příznaků syndromu vyhoření a pracovní nemotivovanosti (dlouhodobější negativismus, pocit nedostatečného a nespravedlivého odměňování, částečnou nechuť chodit do zaměstnání, projevy lhostejnosti k některým věcem, celodenní pocitu únavy, dlouhodobě sníženou výkonnost, pochyby o samotném smyslu některých služebních činností a především velkou nelibost sloužit s některými služebně staršími a ještě více „unavenějšími“ kolegy), výsledkem čehož byla autorem práce písemně podaná žádost o změnu

služebního zařazení na jiné OOP, spadající pod ÚO Praha – venkov Západ, nacházející se blíže k jeho bydlišti a s předpokladem, že by zde vykonával obdobnou pracovní činnost a plnil téměř totožné povinnosti jako na současné služební pozici, avšak díky preferenčnímu a stabilizačnímu příplatku lépe finančně ohodnocenou a pracoval by zde s novými kolegy, v jiném pracovním prostředí a v jiné, geograficky poměrně zajímavé přírodní lokalitě. Nakonec se však autor rozhodl tuto žádost (které bylo ze strany příslušných služebních funkcionářů vyhověno) vlivem dalších okolností stáhnout a rozhodl se služebně zůstat na stávajícím útvaru policie. Jednou z okolností byl i fakt, že na stávajícím oddělení byla autorovi ze strany vedoucího ÚO slíbena možnost studia vyšší odborné školy při práci, což v praxi znamenalo, že mu v rámci pracovní doby bylo poskytováno placené služební volno využívané ke studiu a na docházku do školského zařízení. Toto autor vnímal jako velký a zajímavý benefit a zároveň získal reálnou vidinu kariérního růstu. Díky studiu vyšší odborné školy získal autor nové přátele, rozšířil si své znalostní obzory, navštěvoval střídavě školské zařízení a místo svého pracoviště, kde si ho vedoucí oddělení začal po pracovní i lidské stránce velmi vážit a autorova vidina setrvání u policie a kariérního růstu nabrala tou dobou zcela jiných rozměrů. V této době odezněla i většina příznaků pravděpodobného začátku rozvoje syndromu vyhoření a pracovní demotivovanost. Zůstala pouze nechuť sloužit s některými kolegy. V tomto případě se ale jedná spíše o neřešený problém ze strany vedoucích funkcionářů. Jde o dva z celkového počtu dvanácti kolegů na oddělení sloužících s celkově velmi negativním přístupem k práci a k pracovním úkolům a povinnostem. Dle názoru ostatních kolegů z oddělení, stejně jako názoru vedoucího oddělení by tito dva kolegové neměli u policie již pracovat. Případně by měli být přeřazeni na jiné služební pozice, aby získali nový rozhled a chuť do práce, což však oni sami nechtějí. Pro policejní sbor a pro veřejnost jsou tito příslušníci za současných podmínek jen minimálním přínosem a pro ostatní příslušníky na oddělení spíše zátěží. Zneužívají například zákona o nemocenském pojištění, dle kterého je příslušníkům při nemoci prvních 30 dní vyplácen plat v plné výši, stejně jako v případě 9 dní ošetřovného čerpaného na dítě a tak jsou často nemocní a ostatním příslušníkům je pak často měněn plán služeb, což vnímají negativně.

První odstavec této kapitoly může posloužit jako možný inspirativní příklad pozitivně podporující příslušníky PČR jak by např. mohli změnit svou případnou nepříznivou situaci v souvislosti se vznikem syndromu vyhoření a pracovní

demotivovaností. Jen je třeba si tuto situaci a stav plně uvědomit a mít snahu a odhodlání ji změnit, což bývá někdy velmi obtížné.

V rámci výkonu služební činnosti přímé bezpečnostní povahy na základním útvaru PČR autor práce pozorováním a dotazováním se svých kolegů a kolegů z okolních OOP, zaznamenal a detekoval jako hlavní faktory ovlivňující negativním způsobem podmínky výkonu služby a pracovní pohodu příslušníků, značnou zátěž administrativní činnosti s každým úkonem, s každou činností, kterou příslušník vykoná s tím, že administrativní agendy stále přibývá (např. každého poškozeného ve věci je třeba „nově“ poučit jako oběť trestného činu, což je několik listů textu navíc oproti minulosti, některé formuláře vypsané v terénu se duplikují s elektronickými formuláři a musí se tak vypisovat dvakrát, každou osobu příchozí na oddělení policie je třeba evidovat nově v elektronické knize návštěv, nově se vytváří a odesílají tabulky s výsledky kontrol osob a objektů vedení ÚO a podobně). To samé bohužel nelze říci o početních stavech příslušníků PČR, které jsou z globálního hlediska dlouhodobě v neutěšeném stavu, ačkoliv jednou z hlavních priorit Policie ČR je poslední roky nábor nových příslušníků. Nepříznivá fakticita personálního obsazení se zvláště významně projevila v koronavirové době, kdy bylo mnoho příslušníků v pracovní neschopnosti, což řešilo vedení ÚO Kolín častým uzavíráním jednotlivých policejních služeben ve vybraných dnech. Službu za uzavřené služebny v daný den vykonávali příslušníci sloužící na okolních služebnách, což významně zvyšovalo jejich pracovní vytížení a u některých příslušníků (především služebně mladších a nezkušených) nastala situace vedla ke vzniku stresu z obav, jak všechna oznámení od občanů a administrativní činnost zvládnou. V rámci ÚO Kolín je výkon služby na jednotlivých OOP zajišťován pouze dvoučlennými hlídkami příslušníků PČR, majícími na starosti veškeré úkony spadající pod příslušné oddělení. Z důvodu úsporných opatření naopak nebylo umožněno sloužit příslušníkům přesčasové hodiny, což by částečně řešilo vzniklý problém. Problémem, na který si stěžuje většina příslušníků ÚO Kolín, je špatně nastavený systém odměňování. Nevyhovujícím se jeví taktéž pracovní prostředí na některých služebnách v rámci ÚO Kolín.

6.2 Řízené rozhovory, jejich analýza a autorem práce navrhovaná možná opatření

Jako stěžejní pilíř v rámci realizace řízených rozhovorů autor práce využil formulář s předem důkladně připravenými podpůrnými otázkami, konzultovanými s policejní psycholožkou, na základě kterých lze vyvozovat konkrétní a přitom ucelené výstupy a objektivně posuzovat problematiku. Formuláře a otázky v nich obsažené autor prezentoval vybranému vzorku příslušníků PČR osobně a formou řízených rozhovorů získával zároveň doplňující poznatky a informace. Formulář je strukturován do dvou částí. První část formuláře je primárně zaměřena na problematiku týkající se pracovní motivace a druhá část formuláře je primárně zaměřena na problematiku týkající se syndromu vyhoření. Každá část **formuláře**⁸² obsahuje šestnáct otázek. Avšak některé z otázek, obsažené v obou částech formuláře, spolu úzce souvisí, což jen dokládá propojenost obou problematik.

V této kapitole autor analyzuje a vyhodnocuje výstupy šetření a veškeré zjištěné informace, přičemž se podrobněji zaměřuje především na zjištěné nedostatky, se kterými by bylo třeba dle jeho názoru dále pracovat. Z tohoto důvodu je také záměrem autora a přáním 94 % dotazovaných respondentů, prezentovat souhrnný výstup vedení ÚO Kolín. V rámci vedlejšího cíle autor spolu s rozborem problematiky navrhuje případné možné změny a konkrétní opatření, která by mohla vést k vytváření kvalitnějších podmínek pro výkon služebních činností příslušníků v souvislosti s jejich pracovní motivací a prevencí rizika vzniku syndromu vyhoření.

Dotazováno bylo **celkem 32 respondentů** zařazených v rámci ÚO Kolín na všech pěti OOP, pod tento ÚO spadajících. Přičemž nejméně respondentů, čtyři, jsou z OOP Pečky, které má v současné době i nejméně příslušníků (osm), zařazených do přímého výkonu služby a nejvíce respondentů, jedenáct je z OOP Kolín, kde slouží v přímém výkonu v rámci ÚO (vzhledem k rozloze obvodu a počtu obyvatel), jednoznačně nejvíce policistů.

Zaměříme se nejprve na vyhodnocení údajů vyplývajících především z první části formuláře, **na soubor otázek týkajících se primárně pracovní motivace**. Na

⁸²Kompletní formulář, označen pracovním názvem „Podpůrné otázky použité v rámci řízených rozhovorů“ je uveden v přílohách, s označením příloha číslo 1.

základě vyhodnocení těchto formulářů použitých v rámci řízených rozhovorů byla zjištěna od dotazované skupiny respondentů následující údaje a fakta.

Z celkového počtu respondentů, celkem 75 % příslušníků uvádí, že náplň služebních činností, po jejich nástupu k Policii ČR, je částečně dle jejich předchozích představ a 16 % příslušníků uvádí, že náplň služebních činností je zcela dle jejich představ. Pouze 9 % příslušníků uvádí, že náplň služebních činností je zcela jiná, než jakou si jí představovali. U této otázky autor očekával spíše negativnější výsledek vzhledem ke skutečnosti, jak se Policie ČR prezentuje veřejnosti v náborových kampaních a v mediálním prostředí, ze kterých může uchazeč o služební poměr nabýt dojmu, že profese policisty je především „akčního“ charakteru, ačkoliv realita je, jak ukazují mj. výsledky tohoto průzkumu, zpravidla jiná.

Například v otevřené otázce, dotazující se na faktory **velmi negativně znepríjemňující výkon služebních povinností**, uvádí 66 % dotazovaných příslušníků jako jeden z těchto faktorů **přemíru administrativních činností**. Přičemž přemíru administrativních činností zmiňovala v řízených rozhovorech, v různých souvislostech, většina dotazovaných příslušníků. Z toho vyplývá, že příslušníci velkou část své pracovní doby tráví u počítačů a vykonávají administrativní činnost. Samotná realizace úkonu nebo služebního zákroku netrvá většinou ani zdaleka tak dlouho, jako následná administrativní činnost. A ačkoliv se již několikrát mluvilo o zjednodušení administrativní agendy, opak je pravdou. V praxi se pak stává, že někteří nově příchozí příslušníci po absolvování základní odborné přípravy ve školním policejním středisku (v současné době jde o rok trvající vzdělávací kurz „budoucích“ příslušníků, připravujících je na výkon povolání) a po svém nástupu do přímého výkonu služby, policejní sbor brzy opustí, protože jejich očekávání spojená se výkonem služebních činností nejsou naplněna a jsou v rozporu s jejich představami. Přičemž častá obměna příslušníků vyžaduje **nemalé finanční prostředky**. Autor by navrhoval jako jedno z možných řešení předcházejících velké fluktuaci policistů, na kterou si v rámci průzkumu někteří příslušníci (zejména z OOP Kolín a OOP Český Brod) stěžovali, v náborových kampaních reálněji prezentovat náplň služebních činností příslušníků u jednotlivých útvarů PČR. Takto ušetřené finanční prostředky by pak bylo možné využít například na některé nenárokové složky služebních příjmů příslušníků. Konkrétně na složku „osobní ohodnocení“. Především déle sloužící příslušníci, nejen

v rámci tohoto průzkumu uvádí, že jim nebyla tato složka služebního příjmu již řadu let navýšena a její výše je velmi nízká, oproti dřívějším zvyklostem a standardům. Přitom občasné navýšení této složky by mohlo být využito zároveň jako motivační stimul a pracovní pobídka. Současně by navýšení této složky služebního příjmu mohlo přispět k lepší personální stabilizaci déle sloužících příslušníků.

Autor nyní plynule přechází k otázce **finančního ohodnocení příslušníků**. Celých 81 % dotazovaných respondentů uvádí, že výše služebního příjmu neodpovídá náplni služebních činností a nárokům, které jsou na příslušníky kladeny. Naopak spokojeno s výší služebního příjmu je pouhých 19 % dotazovaných příslušníků. Jedná se v drtivé většině o příslušníky sloužící u policie méně než 5 let a současně o mladé lidi bez větších závazků. Velké množství příslušníků pak přiznalo i neoficiální vedlejší příjmy plynoucí jim z různých brigád, řemeslných činností a jiných činností, díky kterým si vylepšují svou celkovou finanční situaci. Tyto ukazatele jsou dle autora velmi znepokojující. Přitom poměrně snadným východiskem, které by mohlo vyřešit hned několik velmi závažných a citlivých problémů, na které respondenti poukazovali, by se mohla nabízet možnost **placených přesčasů**. Tuto možnost by uvítalo dle svých vyjádření v rámci řízených rozhovorů nadpoloviční množství dotazovaných příslušníků.

Stejně tak dle dotazníku zpracovaného v rámci diplomové práce Jelínka M.⁸³, z roku 2021, by možnost umožnit příslušníkům práci přesčas uvítalo i 60 % dotazovaných vedoucích funkcionářů OOP v rámci KŘP Středočeského kraje a 24 % vedoucích funkcionářů dle tohoto dotazníku odpovědělo, že by nařizování služby přesčas nepomohlo, protože počet příslušníků na OOP, kde jsou služebně zařazeni je tak nízký, že by službu přesčas neměl kdo vykonávat. V tomto případě by však mohli vypomoci příslušníci z okolních OOP. Fakt, že mají příslušníci o službu přesčas zájem, potvrdilo ve stejném dotazníku 82 % vedoucích funkcionářů OOP v rámci KŘP Středočeského kraje.

Možnost **placených přesčasů** by tedy dle názorů většiny jak řadových, tak vedoucích příslušníků zařazených v rámci jednotlivých ÚO KŘP Středočeského kraje řešila jak otázku nedostatečného mzdového finančního ohodnocení, tak částečně i otázku **problematiky personálních podstavů**, která má přímý vliv na chod

⁸³JELÍNEK, M. *Aktuální problémy výkonu služby na základních člancích Policie České republiky*. Praha, 2021. Diplomová práce. Policejní akademie České republiky v Praze. s. 25

jednotlivých OOP a **celkovou pracovní (ne)spokojenost** jednotlivých příslušníků. V případě, že jsou na konkrétních OOP větší personální podstavy, dochází k situaci, že nemůže být zajištěn nepřetržitý výkon služby na těchto odděleních. Tuto situaci řeší vedení ÚO Kolín především uzavíráním jednotlivých služeben policie v některé, většinou předem vybrané dny, kdy výkon služebních činností za takto uzavřené služebny zajišťují příslušníci z okolních OOP. Na ty jsou pak kladeny přirozeně větší nároky spojené s větším počtem výjezdů, větším počtem úkonů a zákroků a navýšením administrativní činnosti. V případě, že jsou příslušníci takto zatěžováni dlouhodobě, může u některých z nich začít docházet ke vzniku a rozvoji příznaků syndromu vyhoření, stejně tak jako k jejich pracovní demotivovanosti, což opět potvrzuje tento výzkum. Jak již bylo uvedeno, v otevřené otázce 66 % příslušníků uvedlo **přemíru administrativních činností** jako opravdu velmi negativní faktor, zásadním způsobem znepríjemňující výkon služby. Totožný počet příslušníků později uvedl, že přemíru administrativní agendy považují za hlavní příčinu stresu souvisejícího s výkonem jejich povolání. Negativněji vnímají příslušníci již jen faktor týkající se personálních podstavů. V otevřené otázce 75 % příslušníků uvedlo **personální podstavy** jako opravdu velmi negativní faktor, zásadním způsobem znepríjemňující výkon služby. Současně 63 % příslušníků považuje personální podstavy a s tím spojený **výkon služby za okolní OOP** jako **hlavní příčinu stresu** související s výkonem jejich povoláním.

Služba přesčas je upravena Zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. V §54 tohoto Zákona, v prvním odstavci je uvedeno „Za službu přesčas se považuje služba vykonávaná nad základní dobu služby v týdnu mimo rámec směn“, a v druhém odstavci je následně uvedeno, že „Příslušníkovi lze nařídít službu přesčas v důležitém zájmu služby“.⁸⁴

Autor práce je v tomto případě přesvědčen, že za **důležitý zájem služby** lze považovat zajištění nepřetržitého výkonu služby na jednotlivých OOP koncipovaných k zajišťování nepřetržitého provozu. Je pro veřejnost žádoucí, aby byla hlídka policie v případě potřeby občanům rychle dostupná. Ostatně nařizování služby přesčas za chybějící kolegy v praxi již několik let na některých útvarech policie úspěšně funguje a nejedná se o protizákonný postup. Není tomu tak ale v současné době v rámci ÚO

⁸⁴TOMEK, P. a FIALA, Z. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem*. Praha, 2019. Anag, spol., s. 312.

Kolín, přestože ještě přibližně před třemi lety zpět se za nemocné kolegy služba přesčas nařizovala. A pokud je služba přesčas v současné době v rámci ÚO Kolín nařízena, jedná se pouze o zcela ojedinělé případy. Zde autor práce vidí jako důvod nenařizování služebních přesčasů snahu služebních funkcionářů šetřit finanční prostředky. Je pak ale otázkou, jestli je toto šetření vhodné a nezbytné. Z pohledu řadových příslušníků a dotčené veřejnosti jistě ne. Problematika personální situace v rámci ÚO Kolín a náborová kampaň PČR jsou podrobněji rozebrány již v předchozích kapitolách.

Hovoříme-li o platovém ohodnocení a o finančních stimulech, bylo by vhodné zmínit také systém peněžního odměňování a celkový **systém odměňování**. Na otázku týkající se finančního odměňování odpovědělo 41 % příslušníků, že spíše nejsou spokojeni s pravidly a principy systému odměňování a 31 % příslušníků uvedlo, že rozhodně nejsou spokojeni s pravidly a principy systému odměňování. To je celkem **72 % nespokojených příslušníků**. Jedná se opět o velmi znepokojující číslo. Pouze 3 % příslušníků uvedlo, že jsou se systémem odměňování rozhodně spokojeni a 25 % příslušníků uvedlo, že jsou spíše spokojeni. V rámci řízených rozhovorů si nejčastěji příslušníci stěžovali na **nedostatečnou výši odměn** a především na **malou frekvenci jejich udílení**. Odměny jsou zpravidla udělovány čtvrtletně a jejich výši a četnost udělování považuje většina příslušníků za nedostatečnou a nemotivující je k vyšším pracovním výkonům. V rámci otázky, co by na systému odměňování jednotliví příslušníci změnili, odpovídali krom již uvedeného následovně. Někteří by změnili systém rozdělování „pravidelných“ finančních odměn, který by měl být dle jejich názoru spravedlivější. Ne že bude výše finančních odměn stanovována na základě sympatií vedoucího oddělení k jednotlivým pracovníkům a podobně. (Výši odměn jednotlivých příslušníků OOP navrhuje vedoucí oddělení a schvaluje ředitel ÚO). Dalším příslušníkům se nelíbí fakt, že finanční odměny jsou rozdělovány především dle tzv. „čárkového systému“, spočívajícího v hlavních sledovaných prioritách (záchyt řidičů pod vlivem alkoholu nebo drog, počty zadržených pachatelů TČ a záchyt osob držících drogu) a podle toho, jak se daří jednotlivým příslušníkům plnit především tyto úkoly, jsou pak i rozdělovány finanční odměny, aniž by byla kolikrát zohledňována ostatní činnost příslušníků a jejich snaha při plnění dalších služebních úkolů a povinností. Příslušníci OOP Kolín si také stěžovali na fakt, že jejich oddělení zpracovává každodenně mnohem větší nápad trestné činnosti než který je na ostatních OOP v rámci ÚO Kolín a že by si tedy zasloužili větší část z celkového objemu

finančních prostředků vyčleněného na odměny než příslušníci ostatních útvarů. Někteří příslušníci by také uvítali osobní motivační pohovory. To není dle autora této práce vůbec špatný nápad. Není to finančně nákladné a některé příslušníky by tento krok mohl skutečně motivovat. Ostatně ne každého příslušníka motivují nejvíce finanční odměny. Na otázku „Co vás nejvíce motivuje k nadstandardním pracovním výkonům?“ uvedlo 39 % příslušníků, že nejvíce je motivuje samotné přesvědčení, že práci, kterou odvádí je užitečná a baví je. 33 % příslušníků uvedlo vidinu potencionální finanční odměny. 17 % příslušníků uvedlo jako nejvíce motivující pochvalu nadřízeného a 11 % příslušníků uvedlo, že je nic k nadstandardním pracovním výkonům nemotivuje. To znamená, že přibližně každý desátý příslušník je demotivován. Situaci v tomto směru by mohla zlepšit také **pohyblivá složka platu**, vyplácená na základě skutečné snahy a ochoty příslušníků plnit služební úkoly. **Pohyblivou složku platu by uvítalo celkem 87 % respondentů.** Z toho počtu 42 % dotazovaných by pohyblivou složku platu rozhodně uvítalo a 45 % dotazovaných by jí spíše uvítalo. 10 % dotazovaných by si ji spíše nepřálo a 3 % dotazovaných by ji rozhodně nechtěli. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že policisté jsou ochotni se více snažit a odvádět nadstandardní pracovní výkony, ale chtěli by za ně být po zásluze i oceňováni. Autor chápe i možné obavy některých příslušníků ze zneužití pohyblivé složky platu, kdy s touto by mohlo být nakládáno například dle sympatií jednotlivých vedoucích OOP vůči některým jejich podřízeným pracovníkům a podobně.

V systému finančního odměňování příslušníků by autor rád ještě poukázal na problematiku a nemožnost jednotlivých vedoucích OOP **udělovat odměny pružněji**, např. vyžaduje-li to konkrétní situace (Policista zachrání lidský život, podaří se mu objasnit několik případů majetkové trestné činnosti a podobně). Vedoucí OOP ani ředitel ÚO však obvykle nedisponují dostatečnými finančními prostředky, ze kterých by šli tyto odměny vyplácet (Odměny chodí na ÚO zpravidla čtvrtletně. Jednorázově se rozdají a poté zase několik měsíců volné finanční prostředky v zajímavé výši na vyplácení odměn nejsou). V tomto směru by se situace dle autora, většiny dotazovaných respondentů a názorů většiny vedoucích jednotlivých OOP v rámci KŘP Středočeského kraje měla změnit. Dle Jelínka, M.⁸⁵, situaci takto vnímá 90 % dotazovaných vedoucích OOP. Pouze 7 % dotazovaných vedoucích uvedlo, že s čtvrtletním systémem

⁸⁵JELÍNEK, M. *Aktuální problémy výkonu služby na základních člancích Policie České republiky*. Praha, 2021. Diplomová práce. Policejní akademie České republiky v Praze. s. 48-49.

odměňování souhlasí, ale že je třeba disponovat dostatečnými finančními prostředky a 3 % uvedli, že systém odměňování je nastaven takto dobře. To jsou opět další až zarážející čísla.

V soukromé sféře jsou dnes běžnými motivátory i nejrůznější **benefity**. I policie některé benefity nabízí a využívá jich 59 % dotazovaných příslušníků zařazených v rámci ÚO Kolín. Nejčastěji využívají možnost jít si zaplavat do plaveckého bazénu v Kolíně zdarma a bezúročných půjček na bydlení. Policisté sloužící déle než 15 let pak jezdí jednou ročně zdarma na čtrnáctidenní ozdravné pobyty do lázní, nebo rekreačních zařízení Policie ČR. Velkým benefitem oproti soukromému sektoru je dle autora možnost příslušníků čerpat placené studijní volno na studium na vyšší, nebo vysoké škole. Na otázku, jaké další benefity by uvítali, odpovídali příslušníci různě. Někteří by uvítali příspěvky na speciální vybavení, které si kupují na vlastní náklady do výkonu povolání (např. kvalitnější pracovní rukavice, lékárníčky, taktické vesty, svítilny a podobně). Jiní by přivítali finanční příspěvky vyplácené na dovolenou, masáže bolavých zad, střelnici, kurzy sebeobrany, zbrojní průkaz a jazykové kurzy. Zajímavým benefitem by byl jistě i příspěvek na bydlení a takzvané sick days. Příjemným bonusem pro celý kolektiv příslušníků v rámci ÚO Kolín by mohlo být konání různých sportovních turnajů a jiných společenských aktivit, takzvaných „teambuildingů“ určených pro vzájemné navázání kontaktů a stmelení dobrých vztahů i v mimopracovní době s přesahem do osobní roviny. V soukromém sektoru je tato praxe dnes již běžná, zatím co policie v tomto ohledu výrazně zaostává, i když nějaké náznaky těchto aktivit v rámci ÚO Kolín v minulosti také již byly.

Co autor hodnotí velmi pozitivně je velká **spokojenost příslušníků se svými přímými nadřízenými** – vedoucími jednotlivých OOP. Na otázku, mají-li příslušníci dostatečnou podporu svého nadřízeného k tomu, aby mohli být v práci úspěšní a práce je bavila, odpovědělo 38% dotazovaných „rozhodně ano“ a 50 % dotazovaných „spíše ano“. Pouze 3 % příslušníků uvedla „spíše ne“ a 6 % odpovědělo „rozhodně ne“. Dalším pozitivem je, že celkem 75 % příslušníků se domnívá, že Policie ČR jim poskytuje **příležitost ke vzdělávání se, osobnímu rozvoji a k získávání nových dovedností**. Toto je jak motivační faktor, tak faktor předcházející rozvoji vzniku syndromu vyhoření.

S pracovní motivací souvisí i pracovní prostředí a kvalitní vybavení určené pro výkon povolání. Útulné, osobní, moderní, čisté a hygienicky nezávadné pracovní prostředí zlepšuje náladu lidí a kvalitní vybavení usnadňuje práci. Je však bohužel všeobecně známo, že mnohé služebny Policie ČR jsou na dnešní dobu dosti zastaralé a potřebovali by celkovou rekonstrukci a lepší, modernější vybavení a útulnější zázemí, aby odpovídali dnešním standardům. Autor práce tedy položil příslušníkům otázky i v tomto směru. Přičemž na otázku, jak byste ohodnotili své **pracovní prostředí a zázemí**, odpovědělo 41 % dotazových „vyhovujících, 31% částečně vyhovujících, 19 % spíše nevyhovujících a 9 % nevyhovujících. S pracovním prostředím a vybavením služebny byli příslušníci nejvíce spokojeni v Kostelci nad Černými lesy (jedná se o nedávno zrekonstruované a kompletně nově vybavené OOP) a v Kouřimi. Na zastaralé vybavení si stěžovali příslušníci z OOP Pečky, kde si stěžovali mj. na stav sociálních zařízení. Nejvíce stížností a nespokojených názorů jednoznačně zaznívalo od příslušníků z OOP Kolín. A dle autora zcela oprávněně! Služebna neodpovídá požadavkům dnešní doby. Především spodní patro, určené pro příslušníky v přímém výkonu služby by potřebovalo doznat zásadních změn. Je například zcela zarážející, že cela, kterou je oddělení vybaveno, je v těsné blízkosti denní místnosti, kde příslušníci vykonávají administrativní činnost. Tito si pak stěžují na nepřiměřený zápach a hluk některých osob umístovaných do cely. Zápach a hluk se šíří po oddělení a policisté nemají potřebný klid na práci. Dalšími problémy, na které si příslušníci v Kolíně stěžují, jsou absence vhodného místa pro stravování, nedostatečné místo v šatnách, které jsou společné pro muže i ženy, absence kuchyně, zastaralé vybavení a absence místa na odpočinek. Přičemž od začátku letošního roku si policisté musí vybírat v rámci výkonu služby přestávky, které jim nejsou propláceny. Připočteme-li k nevyhovujícímu pracovnímu prostředí na OOP Kolín největší nápad trestné činnosti, který zde v rámci ÚO příslušníci mají, největší personální podstaty, špatnou spolupráci s výjezdem SKPV, na kterou si bohužel nestěžují jen někteří z příslušníků OOP Kolín a absenci zkušených kolegů, od kterých by se nově nastoupivší příslušníci mohli učit, nemůže být pro nikoho překvapením, že právě v rámci OOP Kolín je největší fluktuace příslušníků. Vedení ÚO Kolín se sice snaží posilovat výkon služby, respektive preventivní hlídkovou činnost příslušníků v ulicích města Kolína v nočních hodinách hlídkami z okolních OOP a tím částečně vytlačovat především majetkovou kriminalitu z města, avšak to příslušníkům OOP Kolín příliš neusnadní běžný výkon služby, např. administrativní zpracování aktuálního nápadu trestné činnosti. A naopak většina příslušníků z okolních OOP

jezdících do Kolína v noci vykonávat hlídkovou činnost, jsou nespokojeni, protože tou dobou za jejich uzavřené OOP slouží jiné OOP a příslušníci tohoto OOP tedy musí vykonávat činnost za dva obvody, což se pak zase otočí a příště oni vykonávají činnost za dva obvody a také už jenom z toho důvodu, že nemohou působit v rámci svého obvodu, na který jsou zvyklí a situace se tak opět odráží do celkové nespokojenosti příslušníků v rámci celého ÚO Kolín.

Jak autor nastínil již v úvodu kapitoly, právě na častý **výkon služby i za okolní obvodní oddělení policie** si příslušníci nejčastěji stěžují hned po personálních podstavech a uvádí, že jde o **faktory, které na ně působí velmi negativně a zásadním způsobem jim znepríjemňují výkon služby**. Mezi tyto faktory patří dle respondentů také již diskutovaná přemíra administrativních činností a údajné nespravedlivé odměňování, na které si v rámci této otázky stěžovalo 38 % příslušníků. 34 % příslušníků si pak stěžuje na **špatné zákony a jejich obtížnou vymahatelnost**. 25 % příslušníků si stěžuje na **přílišnou kontrolu a požadavky** ze strany vedení ÚO. Autor by rád nyní blíže rozebral fakt, kdy celkově 28 % dotazovaných příslušníků uvádí jako velmi negativní a zásadním způsobem jim znepríjemňují výkon služby **směny se špatným kolegy**. V případě OOP Kostelec nad černými lesy si na tento problém stěžuje dokonce **80 %** příslušníků (a autor se z vlastní zkušenosti domnívá, že kdyby hovořil se všemi příslušníky, tento ukazatel by byl ještě vyšší) a v případě OOP Pečky je to **50 %** příslušníků. Přičemž na otázku ze souboru otázek týkajících se syndromu vyhoření, zda si **udržuje vedení ÚO Kolín skutečně ty příslušníky, které si udržet chce a které jsou pro ni prospěšné a zbavuje se naopak příslušníků „nežádoucích“** odpovědělo **97 %** dotazovaných příslušníků napříč všemi OOP „ne“! Naopak někteří příslušníci uvádí, že v rámci jejich OOP zůstávají příslušníci bez zájmu o práci, neochotní, zneužívající systém (například tím, že velmi často marodí, což je v rámci služebního poměru propláceno prvních 30 dní sto procenty služebního příjmu) a mají ke všemu celkově negativní přístup, zatímco kvalitní a pracovití příslušníci raději odchází na jiná služební místa. Služby s těmito „problémovými“ příslušníky mohou být pro většinu ostatních kolegů frustrující a mohou vést ke ztrátě pracovní motivace, stejně tak jako mohou přispívat k rozvoji vzniku syndromu vyhoření a špatným vztahům v rámci celého kolektivu. V tomto případě se autor na základě zjištěných výsledků jednoznačně domnívá, že lze hovořit o jistém manažerském selhání a o nutnosti se touto problematikou začít co nejdříve zabývat.

Na otázku, mají-li příslušníci k dispozici **dostatečné a kvalitní vybavení** pro výkon služebních činností odpovědělo 56 % „spíše ano“ a 9 % odpovědělo „rozhodně ano“. 25 % odpovědělo „spíše ne“ a 9 % odpovědělo „rozhodně ne“. Autor by v tomto případě navrhl vedení ÚO Kolín v rámci řádných či mimořádných porad mezi funkcionáři konkrétních útvarů a jejich příslušníky analyzovat a detekovat nedostatky a v případě, že je to reálně proveditelné, vybavení pořídit, opravit, nebo modernizovat.

Jaké faktory vnímají příslušníci ve spojitosti s jejich povoláním naopak nejvíce pozitivně? Především **rozvržení a délku směn** (jde zpravidla o 24 hodinové směny). To uvádí nadpoloviční většina dotazovaných příslušníků. V zájmu vedení ÚO Kolín by tedy mělo být zachování těchto směn i do budoucna, aby nedošlo k případným odchodům dalších příslušníků mimo ÚO Kolín. Velké množství příslušníků vidí u Policie ČR také **jistotu stabilního zaměstnání**. Na některých OOP si chválí i velmi **kamarádský kolektiv**. To lze vnímat z pohledu prevence vzniku syndromu vyhoření a z pohledu motivace velmi kladně. Není tomu tak ale na všech útvarech. Ke zlepšení situace by mohlo přispět, kdyby se dokázalo vedení ÚO zbavit některých, již výše zmiňovaných, „problémových“ jedinců, kteří vnášejí nepříjemnou atmosféru do kolektivu. Někteří z příslušníků pak ještě jako velmi pozitivní faktory, které vnímají, uváděli **možnost seberealizace**, možnost využívat **placené volno na studium, pestrou pracovní náplň** a **možnost pomáhat lidem**.

Na poslední otázku zařazenou do souboru otázek týkající se pracovní motivace, znějící „**uvítali byste v současné době změnu pracovní pozice nebo služebního zařazení?**“ uvedlo 22 % příslušníků „rozhodně ano“ a 25 % příslušníků „spíše ano“. „Spíše ne“ odpovědělo 47 % příslušníků a rozhodně ne 6 % příslušníků. Nezodpovězenou otázkou však zůstalo, kolik příslušníků by měnilo pracovní pozici z toho důvodu, že se cítí být vyhořelí, nemotivovaní, nebo z důvodu kariérního růstu, či ze zcela jiných důvodů. Na tuto otázku si tedy nelze bez případného dalšího provedení šetření přesně odpovědět. Z odpovědí lze ale konstatovat, že spíše spokojeno na svých pracovních pozicích je 53 % příslušníků. Toto číslo by mělo být z pohledu zaměstnavatele jistě asi vyšší. K upřesnění výsledku by mohla napomoci předposlední, velmi podstatná otázka, nyní již z okruhu otázek zabývajících se problematikou **syndromu vyhoření**, ve znění „**uvážujete o možnosti, že byste od**

Policie ČR v dohledné době odešli do civilního zaměstnání?“. Na tuto otázku odpověděli 4 % příslušníků „rozhodně ano“ a 19 % „spíše ano“. 44 % příslušníků odpovědělo „spíše ne“ a 33 % odpovědělo „rozhodně ne“ a poslední otázka v tomto okruhu otázek, „když zvážíte všechna pro a proti, jste ve služebním poměru u PČR spokojen?“,** na kterou odpovědělo 9 % příslušníků „rozhodně ano“ a 69 % příslušníků „spíše ano“. Zatímco 22 % příslušníků odpovědělo „spíše ne“ a žádný příslušník neodpověděl „rozhodně ne“. (Otázka však nebyla položena všem 32 respondentům, ale pouze 23, neboť byla zpracována do formuláře až během probíhajícího výzkumu). Pohledem na souhrnné výsledky těchto tří otázek by se dalo konstatovat, že ve služebním poměru u Policie ČR v rámci ÚO Kolín, na jednotlivých OOP, je výrazněji nespokojeno přibližně 20 % příslušníků a jejich nespokojenost by mohla v budoucnu vést k jejich odchodům z řad Policie ČR do civilního zaměstnání.**

Jednou z hlavních příčin nespokojenosti může být mj. to, jak příslušníci vnímají **náplň služebních činností**. Zdali jim přijde zajímavá a baví je. Takto jim byla položena i otázka, na kterou 12 % z nich odpovědělo „rozhodně ano“ a 66 % odpovědělo „spíše ano“. 19 % příslušníků pak odpovědělo „spíše ne“ a 3 % „rozhodně ne“. Výsledkem se pohybujeme opět na předchozích přibližně 20 % nespokojených příslušníků.

Od tohoto odstavce autor cílí primárně na problematiku a otázky týkající se **syndromu vyhoření a stresu**. Na otázku „**Máte pocit, že jste při výkonu pracovních činností ve stresu?**“ odpovědělo 20 % dotazovaných příslušníků „dlouhodobě“, 50 % dotazovaných „občas“, 30 % „ojediněle“ a 0 % „nikdy“. Jak již víme z předchozích kapitol úvodní části práce, dlouhodobé působení stresu není zdravé a může zapříčinit rozvoj vzniku syndromu vyhoření. Proto je třeba si například osvojit některé techniky zvládnání stresu, jak je uvedeno v jiných kapitolách. Respondentům byla položena související otázka „**Je stres spojený s výkonem vašeho povolání a vašeho pracovního zařazení dle vašeho názoru přiměřený a pro vaše zdraví přijatelný?**“ 3 % příslušníků uvedlo „rozhodně ano“ a 47 % „spíše ano“. 41 % příslušníků uvedlo „spíše ne“ a 9 % uvedlo „rozhodně ne“. Tedy celých 50 % příslušníků se domnívá, že jsou při výkonu povolání natolik ve stresu, že to může mít vliv na jejich zdraví. Jako hlavní příčiny stresu uváděli příslušníci nejčastěji přemíru administrativních činností, služby s „problémovým“ kolegou a služby za okolní OOP. Těmto problémům jsme se již ale věnovali v rámci rozboru pracovní motivace, což svědčí o úzkém propojení obou

zkoumaných problematik. Příslušníci také často uváděli jako hlavní příčinu svého stresu **neznalost veškerých zákonů a interních aktů** a také ještě **nepřiměřené požadavky ze strany vedoucích funkcionářů**, především vedení ÚO Kolín.

Autor s příslušníky hovořil o příčinách, příznacích a projevech syndromu vyhoření, aby je alespoň rámcově seznámil s problematikou, přičemž na otázku **„Domníváte se, že nějaký z vašich kolegů vykazuje příznaky syndromu vyhoření?“**, na kterou odpovědělo 88 % příslušníků „ANO“ a 12 % příslušníků „NE“ a na otázku **„Myslíte si, že se u vás projevil syndrom vyhoření v souvislosti s vaším povoláním?“** odpovědělo 13 % příslušníků „rozhodně ano“, 30 % „spíše ano“, 40 % „spíše ne“ a 17 % rozhodně ne. Toto je také velmi znepokojující výsledek. Zvláště ve spojitosti s výsledky odpovědí na otázku **„Zabývá se dle vašeho názoru někdo problematikou syndromu vyhoření u Policie ČR a získáváte k této problematice nějaké informace?“** na kterou odpovědělo všech 100 % dotazovaných příslušníků odpovědí „NE“. Přitom jednotlivá KŘP mají své **psychology** a tito by se danou problematikou zabývat mohli. Musel by je ale někdo oslovit. Dle policejní psycholožky Středočeského kraje, se kterou autor hovořil, se na ně s touto problematikou samotní příslušníci neobrací. Dle názoru autora je to dáno s největší pravděpodobností tím, že vznik a rozvoj syndromu vyhoření je velmi pomalý a plíživý a příslušníci, kteří jsou syndromem vyhoření zasaženi, si tento fakt mnohdy plně ani neuvědomují. Nebo nemají chuť a dostatečné odhodlání problém sami řešit a psychology oslovit o pomoc. Stejně jako problematiku formou nějaké pomoci neřeší zpravidla ani přímí nadřízení jednotlivých příslušníků. Přičemž je ale právě důležité rozvoji vzniku syndromu vyhoření včas předcházet. A je třeba nepřestávat věřit ve smysl a důležitost práce, kterou člověk vykonává a využívat naopak její potenciál pro úspěšný boj s případným vyhořením. Proto byla příslušníkům položena i otázka ve znění, **„Domníváte se, že povolání, respektive služební činnost, kterou vykonáváte, má smysl a je přínosná?“** Na tuto otázku odpovědělo 30 % příslušníků „rozhodně ano“ a 49 % příslušníků „spíše ano“. „Spíše ne“ odpovědělo 21 % příslušníků a „rozhodně ne“, neodpověděl žádný příslušník. Těmto 21 % příslušníkům by mohl pomoci například motivační pohovor, změna služební pozice, kariérní růst, nebo změna povolání.

Klíčová je také role jednotlivých vedoucích funkcionářů, coby přímých nadřízených příslušníků, o kterých práce pojednává. Styl a úroveň vedení má zásadní

vliv na kvalitu plnění úkolů, spokojenost příslušníků a jejich motivaci a ochotu jednotlivé úkoly plnit. Tyto faktory pak mohou přímo ovlivňovat bezpečnostní situaci na daném územním obvodu a také to jak veřejnost vnímá policii. Aby jednotliví vedoucí funkcionáři mohli dobře vést sobě podřízené řadové příslušníky, měli by znát jejich **potřeby**. Měli by reflektovat jejich znalosti, zkušenosti a dovednosti a měli by brát ohled na jejich **osobnostní charakteristiky** a **povahové vlastnosti** a tímto přístupem je pozitivně motivovat. Přičemž pro správný chod oddělení je důležité zachovávat objektivní a spravedlivý přístup vůči všem příslušníkům a vycházet jim vstříc v jejich přiměřených požadavcích, je-li to možné a naopak od nich vyžadovat podobný přístup. K uplatňování **pozitivní motivace** lze využít například **ústní pochvalu**, **finanční odměnu** nebo **vstřícné kroky reagující na přání a potřeby příslušníků**, kterými mohou být například požadavky na volné dny v systému plánování služeb. **Negativní motivace** je naopak spojena například s **kázeňskými tresty**.

Autor práce se domnívá, že je třeba nastavit strategii, která by přispěla k prevenci vzniku syndromu vyhoření u jednotlivých policistů a zavést do policejní praxe způsoby odbourávání příznaků syndromu, které vyplývají ze zjištěných skutečností a poznatků. Nezačne-li se problematika adekvátním způsobem řešit, policisté se syndromem vyhoření budou i nadále působit negativně na své okolí a vnášet negativní postoje i atmosféru do služebních kolektivů. Přímým důsledkem jejich nedbale a neprofesionálně odváděné práce pak budou dotčení především sami občané, očekávající od příslušníků pomoc a řešení v mnohdy nelehkých, krizových situacích. S takto špatným přístupem některých příslušníků ke služebním povinnostem nemohou být spokojeni ani jejich nadřízení funkcionáři, což by v některých případech mohlo vyústit k tomu, že příslušníci se syndromem vyhoření opustí řady policie, která tak přijde o zkušené, zapracované policisty se značnými letitými znalostmi a zkušenostmi ve všech směrech místo toho, aby byl věnován prostor příčinám problému. Vedoucí funkcionáři by mohli iniciovat odborné přednášky ze strany policejních psychologů tak, aby příslušníci měli o syndromu vyhoření větší povědomí, dokázali jeho příznaky sami u sebe včas rozpoznat, aby dokázali zjistit příčiny u nich tento jev vyvolávající a aby byli obeznámeni s možnostmi, jak příznakům syndromu úspěšně čelit, případně aby jim bylo známo, kam se mohou pro pomoc obrátit. Velmi důležitý je fakt, že pomoc ze strany policejních psychologů a dalších kompetentních odborníků je v rámci PČR zcela anonymní. Za zvážení by jistě stálo i vytvoření projektu supervize u PČR, která má

velký význam v psycho-hygienu pracovníka v pomáhajících profesích a v prevenci syndromu vyhoření. Supervizor je průvodcem, který pomáhá supervidovanému jedinci, nebo celému pracovnímu (v našem případě služebnímu) kolektivu, vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy a nacházet nová řešení problematických situací.

Sami příslušníci by však měli ve vlastním zájmu, vlastním přičiněním a vlastní snahou předcházet vzniku syndromu vyhoření. V první řadě o ně samotné jde. Vždyť na jejich duševním a fyzickém stavu se následně syndrom vyhoření podepisuje. Měli by tak věnovat dostatečnou pozornost svým problémům a vnitřním pocitům, měli by si vytvořit dostatek času na odpočinek a regeneraci. Neměli by se hnát za nereálnými cíli ať už ve služebním, nebo osobním životě. Měli by se naučit vyrovnávacím technikám a mechanismům, umět neagresivní formou oddělit služební a osobní život a v případě, že se na konkrétním služebním místě cítí být pod nepřiměřeným a stálým tlakem, měli by změnit služební pozici, nebo povolání. Důležité je nechat si dostatečný prostor i na své volnočasové aktivity. Budovat si optimálně kvalitní rodinné zázemí, komunitní a sociální prostředí, ve kterém žijeme a které nás obklopuje.

Závěr

Autor práce se v rámci uskutečněného empirického výzkumu zabýval pouze okrajově vnitřními rizikovými faktory jednotlivých příslušníků - jejich osobnostními charakteristikami, které jsou zpravidla zcela individuální. V případě vnějších rizikových faktorů zaměřil autor svou pozornost primárně na podmínky a faktory ovlivňující výkon služebních činností a povinností příslušníků. Autor si nestanovil za hlavní cíl práce zkoumat konkrétní míru vyhoření příslušníků, na kterou má vliv mimo jiné (jak je interpretováno v teoretické části práce) situace v osobním životě jedince, jeho rodina, příbuzenský okruh a společnost, ve které žije. Tu zkoumá většina autorů bakalářských a magisterských prací, kteří si zvolí za téma své práce „syndrom vyhoření“. V tomto případě si autor kladl za primární cíl své práce detekovat konkrétní příčiny vedoucí ke vzniku a rozvoji syndromu vyhoření, přičemž téma práce se autor rozhodl rozšířit a obohatit o problematiku zabývající se pracovní motivací.

V teoretické části práce autor zpracoval a prezentoval problematiku tak, jak je popisována v odborné literatuře, přičemž vymezil základní pojmosloví a interpretoval příčiny vzniku syndromu vyhoření. Nejčastěji jimi bývají zátěžové situace, které mají při trvalém a nadměrném psychickém působení spolu s dlouhodobě trvajícím stresem podstatný vliv na vznik a vývoj syndromu vyhoření. Autor dále rozebíral projevy syndromu vyhoření a jeho příznaky, kterými jsou např. vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti. Zabýval se prevencí syndromu vyhoření, mimo jiné i vlastními možnostmi prevence a léčbou syndromu vyhoření. Podporou ze strany zaměstnavatele a stresem u policistů. Dále se v teoretické části zaměřil na pracovní motivaci. Prezentuje zde typy motivace, teorii motivace, strategii, filozofii a základní zásady odměňování. Popisuje také charakteristiku jednotlivých typů lidí a strategii sebemotivace. Závěrem vysvětluje strukturu a činnosti Policie ČR a rozebírá personální situaci v rámci zkoumané teritoriální oblasti – ÚO Kolín a zabírá se i náborovou kampaní Policie ČR.

Stěžejní byla empirická část práce. Empirické pojetí kvalitativního výzkumu, realizovaného především formou řízených rozhovorů, ale i pozorováním, komparací a dotazováním, autorovi pomohlo určit konkrétní faktory, mající vliv na důsledné a svědomité plnění služebních povinností příslušníků a jejich psychickou a pracovní pohodu. Autor došel k závěru, kterým se potvrdila souvislost mezi problematikou

pracovní motivace a problematikou syndromu vyhoření. Mnoho otázek spolu úzce souviselo a ukázalo se, že i konkrétní výstupy týkající se obou problematik byly ve velké míře provázány. Potvrdilo se to například u přemíry administrativní činnosti a personálních podstavů a z nich vyplívajících dalších povinností, které část příslušníků jednak demotivují, ale zároveň pro ně představují dlouhodobou zátěžovou situaci a stres, což přispívá k rozvoji vzniku syndromu vyhoření. Problematika je velmi obsáhlá a podrobněji rozebrána v předchozí kapitole a tak jsou autorem v závěru práce vypíchnuta pouze ta nejzásadnější zjištění, týkající se obou problematik, na která autor reaguje navržením konkrétních změn a opatření, jež by mohli současnou situaci zlepšit a vést k vytváření kvalitnějších podmínek pro výkon služby.

Co se týče **pracovní motivace**, za nejvíce zásadní a bohužel negativní zjištění autor považuje fakt, že 72 % příslušníků není spokojeno s pravidly a **principy systému odměňování** a 81 % příslušníků se domnívá, že **výše služebního příjmu** neodpovídá vykonávaným služebním činnostem a nárokům na příslušníky kladeným, přičemž část příslušníků uváděla, že chodí ještě na různé brigády, aby svou finanční situaci vylepšili. Tento problém by se dal částečně řešit **nařizováním služebních přesčasů**. Vyřešil by se tak zároveň i problém příslušníků stěžujících si na fakt, že musí vykonávat služební činnost čím dál častěji za okolní obvodní oddělení policie (která jsou vlivem personálních podstavů v některých dnech uzavřena), což 63 % příslušníků stresuje, jak uvádí. Stejně jako je stresuje dle 66 % z nich přemíra administrativních činností, protože jsou na ně kladeny tím pádem větší nároky (musí řešit více oznámení od občanů, více konfliktních situací, musí pokrýt dojezdem větší rajón a musí zpracovávat více administrativní agendy spojené s nápadem trestné činnosti, zatímco na běžnou spisovou agendu nemají mnohdy dostatečné množství času a potřebný klid). Nařizování služby přesčas by zlepšilo finanční situaci příslušníků, kterým by se tak zvedly příjmy, vyřešil by se (alespoň částečně) problém personálních podstavů, nemuselo by docházet k uzavírání jednotlivých OOP a příslušníci by měli více času a klidu na vykonávané činnosti a nedocházelo by k jejich mnohdy nepřiměřenému zatěžování a narušování psychické pohody, jež může vést v některých případech až ke vzniku syndromu vyhoření. Systém finančního odměňování autor podrobněji rozebírá v předchozí kapitole a navrhuje možná přijatelná opatření spočívající např. v tom, aby odměny nebyly příslušníkům vypláceny jednorázově (zpravidla čtvrtletně), ale aby vedoucí jednotlivých OOP měli k dispozici určitý finanční balíček a tímto mohli průběžně

disponovat a za konkrétní výsledky a snahu jednotlivých příslušníků tyto pružně odměňovat. Problém pracovní motivace by mohla řešit i pohyblivá složka platu, kterou by přivítalo 87 % dotazovaných příslušníků. Ta by motivovala dlouhodoběji většinu příslušníků k obětavějšímu plnění úkolů v rámci služebních činností a ti by věděli, že na rozdíl od méně pracovitých a snaživých kolegů bude jejich snaha finančně zohledněna. Příslušníci naopak vnímají pozitivně délku (zpravidla 24 hodin) a rozvržení směn. Jistotu, kterou ve svém povolání vidí a na některých odděleních kamarádský kolektiv, který je naprosto ideální z pohledu prevence rizika vzniku syndromu vyhoření.

Za velmi znepokojující považuje autor i určité výstupy týkající se problematiky syndromu vyhoření. Například skutečnost, že 88 % příslušníků se domnívá, že některý z jejich kolegů vykazuje **příznaky syndromu vyhoření**, a 43 % příslušníků se domnívá, že konkrétně u nich se již **syndrom vyhoření projevil**. Všech 100 % dotazovaných příslušníků uvedlo, že problematikou syndromu vyhoření se v rámci policie nikdo nezabývá a že jim k této problematice nejsou poskytovány ani žádné informace. Přitom jednotlivá krajská ředitelství mají své psychology, kteří by se problematikou zabývat mohli. Preventivně by mohly působit ale i motivační pohovory s jednotlivými příslušníky, program supervize a větší zájem o problematiku ze strany vedení ÚO. Například personální oddělení by mohlo jednou za čas distribuovat „dotazníky spokojenosti“ vytvořené na míru příslušníkům, které by vyhodnotilo a výsledky předalo vedení ÚO, které by na ně pak mohlo dle svých možností alespoň částečně reagovat. Šlo by tak zmírnit nežádoucí odchody příslušníků od policie a samotní příslušníci by vnímali tento krok jistě také velmi pozitivně, protože by se mohli upřímně vyjádřit k tomu, co je při výkonu jejich povolání nejvíce trápí a měli by jistou naději, že jejich problémy budou řešeny. Již tento průzkum vítali příslušníci zpravidla velmi pozitivně a namísto obav o dostatek respondentů řešil autor nakonec spíše opačný problém, což považuje za nosné, neboť příslušníci by svou situaci rádi s někým řešili. Za přínosný považuje autor zájem 96 % dotazovaných příslušníků, aby byly souhrnné výsledky prezentovány vedení ÚO Kolín. Příslušníci projevíli zájem i o následnou zpětnou vazbu. S rozbořem problematiky zpracovaným samostatně (mimo tuto práci) má tedy autor v plánu seznámit vedoucí funkcionáře ÚO Kolín s cílem rozvířít debatu na toto téma a přispět ke zlepšení alespoň některých aktuálních problémů. V tomto vidí hlavní vedlejší přínos. V intencích teoreticky i empiricky stanovených konturách práce se podařilo naplnit vytyčený hlavní i vedlejší cíl.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. and TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan page, 2014, 880 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. ČERNÍČKOVÁ, K. *Syndrom vyhoření policistů ve Zlínském kraji*. Diplomová práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2014. Vedoucí práce Mgr. Jakub Hladík, Ph.D. 115 s.
5. ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006, 312 s. ISBN 80-86898-73-3.
6. HABICH, L. a KLOUBEK, M. *Činnost policejních služeb: stav k 1.6.2019*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2019, 228 s. ISBN 978-80-7251-481-6.
7. JEKLOVÁ, M. a REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006, 32 s. ISBN 80-86991-74-1.
8. JELÍNEK, M. *Aktuální problémy výkonu služby na základních člancích Policie České republiky*. Praha, 2021. Diplomová práce. Policejní akademie České republiky v Praze. Vedoucí práce Mgr. Ing. Heřman R. MBA. 91 s.
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
10. KOZLOVÁ, J. *Motivace a spokojenost zaměstnanců ve firmě Essilor - optika, spol. s.r.o.* České Budějovice, 2017. Bakalářská práce. Vysoká škola evropských a regionálních studií, z.ú., České Budějovice. Vedoucí práce Ing. Dušek J., Ph.D. 91 s.
11. KRÁTOŠKA, J. *Syndrom vyhoření u pracovníků v pomáhajících profesích*. Diplomová práce, Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. Vedoucí práce Prof. PhDr. Kodým, M. CSc. 91 s.
12. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

13. MAROON, I. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012, 151 s. ISBN 978-80-262-0180-9.
14. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
15. NOVÁK, T. *Sám sobě psychologem 2*. Praha: Grada, 2010. Psychologie pro každého, 187 s. ISBN 978-80-247-2956-5.
16. PEŠEK, R., PRAŠKO, J. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016, 180 s. ISBN 978-80-88163-00-8.
17. STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi, 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5.
18. ŠKODA, J. *Zákon o policii s komentářem*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013, 479 s. ISBN 978-80-7380-447-3.
19. TOMEK, P. a FIALA, Z. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem*. 3. vydání. Praha, 2019. Anag, spol., s. 856. ISBN: 978-80-7554-234-2
20. VYMĚTAL, Š., VOSKA, V., TOMAN, O., JUNGWIRTOVÁ, J., URBAN, K. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR*, 1.st ed.; THEMIS, nakladatelství Tiskárny MV, p.: Praha, 2010, 80 s. ISBN 978-80-7312-065-8.

Elektronické zdroje

1. ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Plat a příplatky*. [online]. Praha: Agentura personalistiky AČR, odbor doplňování personálu, 2020 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z WWW: <<https://kariera.army.cz/plat-a-priplatky>>
2. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31.01.2022*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 8. 2. 2020. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>>
3. FISHBACH, A. *How to Keep Working When You're Just Not Feeling It*. Harvard Business Review. [online]. Brighton, Harvard Business Publishing, 2018, [citace 2022-02-25]. Dostupné z WWW: <https://hbr.org/2018/11/how-to-keep-working-when-youre-just-not-feeling-it?fbclid=IwAR3iqk7vkgjeoI2fP_4wnhKs64ZG-vDzKs4fUjViGrjzXCy_kr-TdWt9-1A>
4. KRAJSKÁ SPRÁVA ČSU PRO STŘEDOČESKÝ KRAJ. *Průměrná hrubá mzda ve 4. čtvrtletí 2020*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 8. 3. 2021 [cit.

2020-03-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/xs/prumerna-hrubamесicni-mzda-ve-4-ctvrtleti-2019>>

5. MĚSTSKÁ POLICIE PRAHA. *Chcete se stát strážníkem?* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <<http://nabor.mppraha.info/>>

6. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *30 let Policie České republiky.* [online]. Praha. 2021. [citace 2022-02-28]. Dostupné z WWW: <<https://www.policie.cz/clanek/organizacni-struktura-policie-cr.aspx>>

7. PRÁCE A MZDA, *Motivace pracovníků a její individuální rozdíly* (online). Praha, 21.10.2016 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: WWW: <<https://www.praceamzda.cz/clanky/motivace-pracovniku-jeji-individualni-rozdily>>

8. URBAN, J. *Motivace pracovníků a její individuální rozdíly. Práce a mzda.* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2016 [citace 2022-02-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.praceamzda.cz/clanky/motivace-pracovniku-jeji-individualni-rozdily>>

9. VOKUŠ, J. Policie České republiky. *Organizační struktura Policie ČR.* [online]. Praha. 2016. [citace 2022-02-28]. Dostupné z WWW: <<https://www.policie.cz/clanek/organizacni-struktura-policie-cr.aspx>>

10. VOKUŠ, J. Policie České republiky. *Stavy příslušníků Policie České republiky.* [online]. Praha. 2019. [citace 2022-02-28]. Dostupné z WWW: <<https://www.policie.cz/clanek/organizacni-struktura-policie-cr.aspx>>

Legislativní dokumenty a interní akty řízení

1. ČESKO § 8 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky.
2. Interní akt řízení Policie České republiky.
3. Policejní prezidium ČR – Odbor personální. 2021
4. Policejní prezidium České republiky. *Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020. Policie České republiky (aktualizace 2017).* Praha. 146s.
5. Personální oddělení Policie ČR – „ÚO“ Kolín.

Seznam zkratek

ÚO – Územní odbor

KŘP – Krajské ředitelství policie

OOP – Obvodní oddělení policie

Příslušník - příslušník pořádkové Policie České republiky

PČR – Policie České republiky

PP – Policejní prezidium

TČ – Trestný čin

PŘ – Přestupek

SKPV – Služba kriminální policie a vyšetřování

PČR – Policie České republiky

ZPPP – Závazný pokyn policejního prezidenta

MP – Městská policie

AMČR – Armáda České republiky

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Organizační schéma Policie ČR	48
Obrázek 3 – Tabulka s přehledem obsazenosti služebních míst v rámci ÚO Kolín	54
Obrázek 4 – Náborový leták Policie ČR policejního prezidia	58
Obrázek 5 – Náborový leták Policie ČR policejního prezidia	58

Přílohy

Příloha 1 – soubor podpůrných otázek využitých v rámci řízených rozhovorů:

Podpůrné otázky použité v rámci řízeného rozhovoru.

Otázky týkající se pracovní motivace

1. Jak dlouho pracujete u Policie ČR na pozici policisty služby pořádkové policie v přímém výkonu služby? A) Méně než 1 rok, B) 1-4 roky, C) 5-10 let, D) 10 let a více.

2. Po nástupu k Policii ČR byly naplněny vaše předchozí představy o této práci? A) Ano, náplň práce je dle mých představ. B) Náplň práce je částečně dle mých představ. C) Náplň práce je zcela jiná, než jakou jsem si jí představoval.

3. Jak byste ohodnotil(a) své pracovní prostředí a zázemí? (prostor pro odpočinek, soukromí, vytápění, osvětlení, čistota...) A) vyhovující, B) částečně vyhovující, C) spíše nevhovující, D) nevhovující

4. Je něco, co Vám ve vašem pracovním prostředí nevhovuje?

5. Poskytuje vám Váš zaměstnavatel dostatečné a kvalitní vybavení pro výkon vašeho povolání? (např. oděvní součástky, pracovní pomůcky a vybavení, stroje a přístroje). A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

6. Odpovídá dle Vašeho názoru platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte? ANO / NE

7. Jste spokojen(a) s pravidly a principy systému odměňování? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

8. Je něco, co byste na systému odměňování změnil(a)?

9. Co Vás nejvíce motivuje k nadstandardním pracovním výkonům? A) Samotné přesvědčení, že práce, kterou odvádíte je užitečná a baví vás, B) pochvala od Vašeho nadřízeného, C) vidina potencionální finanční odměny, D) nic vás nemotivuje. Jiné.....

10. Uvítal(a) byste v systému mzdového ohodnocení pohyblivou složku platu odvislou od konkrétních pracovních výsledků a celkového pracovního nasazení, které by hodnotil nadřízený policista? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

11. Využíváte nějaké zaměstnanecké benefity? (multisportka, plavenka, bezúročná půjčka, možnost čerpat placené volno na studium, ozdravné pobyty, a jiné.) ANO / NE Pokud ano, jaké?.....

Jaké další benefity by jste uvítal(a)?.....

12. Máte dostatečnou podporu svého nadřízeného k tomu, abyste mohl(a) být v práci úspěšný(á), práce vás bavila? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

13. Poskytuje Vám Policie ČR příležitosti ke vzdělávání se, osobnímu rozvoji a získávání nových dovedností? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

14. Vnímáte při výkonu svého povolání nějaké faktory, které na vás působí opravdu velmi negativně a zásadním způsobem vám znepříjemňují výkon služby? např. Personální podstavy, přemíra administrativy, stereotypní práce, kontakt s lidmi, přílišná kontrola vedení, obava z kázeňského trestu,

málo prostoru pro seberealizaci, směny se „špatným kolegou“, špatné zákony a jejich obtížná vymahatelnost, nespravedlivé odměňování, jiné:.....

15. Jaké faktory vnímáte ve spojitosti s vaším povoláním naopak nejvíce pozitivně? (rozvržení a délka směn, kamarádský kolektiv, dobré platové ohodnocení, pestrá pracovní náplň, možnost seberealizace, prestiž být zaměstnán u Policie ČR, jistota, jiné:.....

16. Uvítal(a) byste v současné době změnu pracovní pozice nebo pracovního zařazení? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

Otázky týkající se syndromu vyhoření

1. Vnímáte Vaši pracovní náplň jako zajímavou a baví vás? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

2. Máte pocit, že jste při výkonu pracovních činností ve stresu? A) dlouhodobě, B) občas, C) ojediněle, D) nikdy.

3. Je stres spojený s výkonem vašeho povolání a vašeho pracovního zařazení dle vašeho názoru přiměřený a pro vaše zdraví přijatelný? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

4. Býváte-li ve stresu, jaké jsou dle Vašeho názoru jeho hlavní příčiny? (obtížnost některých úkolů, neznalost veškerých zákonů, pracovních postupů, interních aktů a jejich následná aplikace v praxi, přemíra administrativy, podstava a s tím spojený výkon služby za okolní obvody, obtížnost některých zákroků, služba s nevyhovujícím kolegou, nepřiměřené požadavky ze strany vedení, jiné:.....

5. Dochází mezi vašimi kolegy ve vašem pracovním kolektivu ke konfliktům? A) nedochází, B) výjimečně, C) občas, D) často

6. Udržuje si Policie ČR (Územní odbor Kolín), skutečně ty zaměstnance, které si udržet opravdu chce a které jsou pro ni prospěšní a zbavuje se naopak zaměstnanců „nežádoucích“? ANO / NE

7. Máte vidinu a případnou reálnou možnost kariérního postupu? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

8. Vnímáte osobní profesní růst a je vám umožňováno vzdělávání se v oboru? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

9. Máte pocit, že jste nuceni dávat příliš mnoho prostoru rutinním postupům? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

10. Domníváte se, že nějaký z vašich kolegů vykazuje příznaky syndromu vyhoření? (Dlouhodobý negativismus, nechut' chodit do práce, lhostejnost, celodenní pocity únavy a vyčerpání, časté zdravotní problémy, neschopnost soustředit se, omezování kontaktu s lidmi, odpor ke změnám, konflikty, deprese, dlouhodobě snížená výkonnost a jiné.) ANO / NE

11. Zabývá se dle Vašeho názoru někdo problematikou syndromu vyhoření u Policie ČR a získáváte k této problematice nějaké informace? ANO / NE

12. Domníváte se, že povolání, respektive jeho pracovní náplň, kterou vykonáváte, má smysl a je přínosná? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

13. Práce s lidmi mne už ubíjí, vysává mé síly. A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

14. Myslíte si, že se u Vás projevilo syndrom pracovního vyhoření? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne. Pokud ano, co k jeho možnému rozvoji z vašeho pohledu přispívalo?.....

15. Uvažujete o možnosti, že byste od Policie ČR v dohledné době odešel(a) do civilního zaměstnání? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

16. Když zvážíte všechna pro a proti, jste ve služebním poměru u Policie ČR spokojen? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

NA JAKÉM OBVODNÍM ODDĚLENÍ JSTE SLUŽEBNĚ ZAŘAZEN?

Český Brod, Pečky, Kolín, Kouřim, Kostelec n.
Č. lesy

Byl(a) byste rád(a), kdyby souhrnný výstup a výsledky tohoto anonymního průzkumu byly prezentovány vedení Územního odboru Kolín? ANO / NE

Příloha 2 – Vyplněný vzorový formulář 1/1:

Podpurné otázky použité v rámci řízeného rozhovoru.

Otázky týkající se pracovní motivace

1. Jak dlouho pracujete u Policie ČR na pozici policisty služby pořádkové policie v přímém výkonu služby? A) Méně než 1 rok, B) 1-4 roky, C) 5-10 let, B) 10 let a více.
2. Po nástupu k Policii ČR byly naplněny vaše předchozí představy o této práci? A) Ano, náplň práce je dle mých představ. B) Náplň práce je částečně dle mých představ. C) Náplň práce je zcela jiná, než jakou jsem si jí představoval.
3. Jak byste ohodnotil(a) své pracovní prostředí a zázemí? (prostor pro odpočinek, soukromí, vytápění, osvětlení, čistota...) A) vyhovující, B) částečně vyhovující, C) spíše nevhovující, D) nevhovující
4. Je něco, co Vám ve vašem pracovním prostředí nevhovuje? kolegové, redouci, koleky, (zidle PC) vybavenost
5. Poskytuje vám Váš zaměstnavatel dostatečné a kvalitní vybavení pro výkon vašeho povolání? (např. oděvní součástky, pracovní pomůcky a vybavení, stroje a přístroje). A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
6. Odpovídá dle Vašeho názoru platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte? ANO NE
7. Jste spokojen(a) s pravidly a principy systému odměňování? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
8. Je něco, co byste na systému odměňování změnil(a)? odměňovat na základě výsledků a ne na počtu redoučků
9. Co Vás nejvíce motivuje k nadstandardním pracovním výkonům? A) Samotné přesvědčení, že práce, kterou odvádíte je užitečná a baví vás, B) pochvala od Vašeho nadřízeného, C) vidina potencionální finanční odměny, D) nic vás nemotivuje.
Jiné.....
10. Uvítal(a) byste v systému mzdového ohodnocení pohyblivou složku platu odvislou od konkrétních pracovních výsledků a celkového pracovního nasazení, které by hodnotil nadřízený policista? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
11. Využíváte nějaké zaměstnanecké benefity? (multisportka, plavenka, bezúročná půjčka, možnost čerpat placené volno na studium, ozdravné pobyty, a jiné.)
ANO NE Pokud ano, jaké? vyplácení stravného paušálu
Jaké další benefity by jste uvítal(a)?.....
12. Máte dostatečnou podporu svého nadřízeného k tomu, abyste mohl(a) být v práci úspěšný(á), práce vás bavila? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
13. Poskytuje Vám Policie ČR příležitosti ke vzdělávání se, osobnímu rozvoji a získávání nových dovedností? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
14. Vnímáte při výkonu svého povolání nějaké faktory, které na vás působí opravdu velmi negativně a zásadním způsobem vám zneprjemňují výkon služby? (např. Personální podstava přemíra administrativy, stereotypní práce, kontakt s lidmi, přílišná kontrola vedení, obava z kázeňského trestu, málo prostoru pro seberealizaci, směny se „špatným kolegou“, špatné zákony a jejich obtížná vymahatelnost, nespravedlivé odměňování) jiné:.....
15. Jaké faktory vnímáte ve spojitosti s vašim povoláním naopak nejvíce pozitivně? (rozvržení a délka směn, kamarádský kolektiv, dobré platové ohodnocení, pestrá pracovní náplň, možnost seberealizace, prestiž být zaměstnán u Policie ČR, jistota) jiné:.....
16. Uvítal(a) byste v současné době změnu pracovní pozice nebo pracovního zařazení? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

Příloha 3 – Vyplněný vzorový formulář 1/2:

Otázky týkající se syndromu vyhoření

1. Vnímáte Vaši pracovní náplň jako zajímavou a baví vás? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
2. Máte pocit, že jste při výkonu pracovních činností ve stresu? A) dlouhodobě, B) občas, C) ojediněle, D) nikdy.
3. Je stres spojený s výkonem vašeho povolání a vašeho pracovního zařazení dle vašeho názoru přiměřený a pro vaše zdraví přijatelný? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
4. Býváte-li ve stresu, jaké jsou dle vašeho názoru jeho hlavní příčiny? (obtížnost některých úkolů, neznalost veškerých zákonů, pracovních postupů, interních aktů a jejich následná aplikace v praxi, přemíra administrativy, podstava a s tím spojený výkon služby za okolní obvody, obtížnost některých zákroků, služba s nevyhovujícím kolegou, nepřiměřené požadavky ze strany vedení, jiné:)
5. Dochází mezi vašimi kolegy ve vašem pracovním kolektivu ke konfliktům? A) nedochází, B) výjimečně, C) občas, D) často
6. Udržíte si Policie ČR (Územní odbor Kolín), skutečně ty zaměstnance, které si udržet opravdu chce a které jsou pro ni prospěšní a zbavuje se naopak zaměstnanců „nežádoucích“? ANO / NE
7. Máte vidinu a případnou reálnou možnost kariérního postupu? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
8. Vnímáte osobní profesní růst a je vám umožňováno vzdělávání se v oboru? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
9. Máte pocit, že jste nuceni dávat příliš mnoho prostoru rutinním postupům? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
10. Domníváte se, že nějaký z vašich kolegů vykazuje příznaky syndromu vyhoření? (Dlouhodobý negativismus, nechůť chodit do práce, lhostejnost, celodenní pocity únavy a vyčerpanosti, časté zdravotní problémy, neschopnost soustředit se, omezování kontaktu s lidmi, odpor ke změnám, konflikty, deprese, dlouhodobě snížená výkonnost a jiné.) ANO / NE
11. Zabývá se dle vašeho názoru někdo problematikou syndromu vyhoření u Policie ČR a získáváte k této problematice nějaké informace? ANO / NE
12. Domníváte se, že povolání, respektive jeho pracovní náplň, kterou vykonáváte, má smysl a je přínosná? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
13. Práce s lidmi mne už ubíjí, vysává mé síly. A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
14. Myslíte si, že se u Vás projevil syndrom pracovního vyhoření? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne. Pokud ano, co k jeho možnému rozvoji z vašeho pohledu přispívalo? dlouhodobý podtlak práce na administrativě
15. Uvažujete o možnosti, že byste od Policie ČR v dohledné době odešel(a) do civilního zaměstnání? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
16. Když zvážíte všechna pro a proti, jste ve služebním poměru u Policie ČR spokojen? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

NA JAKÉM OBVODNÍM ODDĚLENÍ JSTE SLUŽEBNĚ ZAŘAZEN?

Český Brod, Pečky, Kolín, Kouřim, Kostelec n. Č. lesy

Byl(a) byste rád(a), kdyby souhrnný výstup a výsledky tohoto anonymního průzkumu byly prezentovány vedení Územního odboru Kolín? ANO / NE

Příloha 4 – Vyplněný vzorový formulář 2/1:

Podpůrné otázky použité v rámci řízeného rozhovoru.

Otázky týkající se pracovní motivace

1. Jak dlouho pracujete u Policie ČR na pozici policisty služby pořádkové policie v přímém výkonu služby? A) Méně než 1 rok, B) 1-4 roky, C) 5-10 let, B) 10 let a více.

2. Po nástupu k Policii ČR byly naplněny vaše předchozí představy o této práci? A) Ano, náplň práce je dle mých představ. B) Náplň práce je částečně dle mých představ. C) Náplň práce je zcela jiná, než jakou jsem si jí představoval.

3. Jak byste ohodnotil(a) své pracovní prostředí a zázemí? (prostor pro odpočinek, soukromí, vytápění, osvětlení, čistota...) A) vyhovující, B) částečně vyhovující, C) spíše nevhovující, D) nevhovující

4. Je něco, co Vám ve vašem pracovním prostředí nevhovuje?.....

5. Poskytuje vám Váš zaměstnavatel dostatečné a kvalitní vybavení pro výkon vašeho povolání? (např. oděvní součástky, pracovní pomůcky a vybavení, stroje a přístroje). A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

6. Odpovídá dle Vašeho názoru platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte? ANO NE

7. Jste spokojen(a) s pravidly a principy systému odměňování? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

8. Je něco, co byste na systému odměňování změnil(a)? *spravedlivé rozdělení odměn*
častější odměny

9. Co Vás nejvíce motivuje k nadstandardním pracovním výkonům? A) Samotné přesvědčení, že práce, kterou odvádíte je užitečná a baví vás, B) pochvala od Vašeho nadřízeného, C) vidina potencionální finanční odměny, D) nic vás nemotivuje.
Jiné.....

10. Uvítal(a) byste v systému mzdového ohodnocení pohyblivou složku platu odvislou od konkrétních pracovních výsledků a celkového pracovního nasazení, které by hodnotil nadřízený policista? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

11. Využíváte nějaké zaměstnanecké benefity? (multisportka, plavenka, bezúročná půjčka, možnost čerpat placené volno na studium, ozdravné pobyty, a jiné.)

ANO NE Pokud ano, jaké? *občasná plavenka*

Jaké další benefity by jste uvítal(a)?.....

12. Máte dostatečnou podporu svého nadřízeného k tomu, abyste mohl(a) být v práci úspěšný(á), práce vás bavila? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

13. Poskytuje Vám Policie ČR příležitosti ke vzdělávání se, osobnímu rozvoji a získávání nových dovedností? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

14. Vnímáte při výkonu svého povolání nějaké faktory, které na vás působí opravdu velmi negativně a zásadním způsobem vám znepríjemňují výkon služby? např. Personální podstavy, přemíra administrativy, stereotypní práce, kontakt s lidmi, přílišná kontrola vedení, obava z kázeňského trestu, málo prostoru pro seberealizaci, směny se „špatným kolegov“, špatné zákony a jejich obtížná vymahatelnost, nespravedlivé odměňování, jiné: *vše v zásadě*

15. Jaké faktory vnímáte ve spojitosti s vaším povoláním naopak nejvíce pozitivně? (rozvržení a délka směn, kamarádský kolektiv, dobré platové ohodnocení, pestrá pracovní náplň, možnost seberealizace, prestiž být zaměstnán u Policie ČR, jistota, jiné: *az na výjimek doby kolektiv*

16. Uvítal(a) byste v současné době změnu pracovní pozice nebo pracovního zařízení? A) rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne

Příloha 5 – Vyplněný vzorový formulář 2/2:

Otázky týkající se syndromu vyhoření

1. Vnímáte Vaši pracovní náplň jako zajímavou a baví vás? A) rozhodně ano, **(B)** spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
2. Máte pocit, že jste při výkonu pracovních činností ve stresu? A) dlouhodobě, **(B)** občas, C) ojediněle, D) nikdy.
3. Je stres spojený s výkonem vašeho povolání a vašeho pracovního zařazení dle vašeho názoru přiměřený a pro vaše zdraví přijatelný? A) rozhodně ano, B) spíše ano, **(C)** spíše ne, D) rozhodně ne
4. Býváte-li ve stresu, jaké jsou dle Vašeho názoru jeho hlavní příčiny? (obtížnost některých úkolů, neznalost veškerých zákonů, pracovních postupů, interních aktů a jejich následná aplikace v praxi, přemíra administrativy, podstava a s tím spojený výkon služby za okolní obvody, obtížnost některých zákroků, služba s nevyhovujícím kolegou, nepřiměřené požadavky ze strany vedení, jiné: *služba s nevhodným kolegou služba v jednom nebo služba z okolní OOP*)
5. Dochází mezi vašimi kolegy ve vašem pracovním kolektivu ke konfliktům? A) nedochází, **(B)** výjimečně, C) občas, D) často
6. Udržuje si Policie ČR (Územní odbor Kolín), skutečně ty zaměstnance, které si udržet opravdu chce a které jsou pro ni prospěšnější a zbavuje se naopak zaměstnanců „nežádoucích“? ANO / **(NE)**
7. Máte vidinu a případnou reálnou možnost kariérního postupu? A) rozhodně ano, **(B)** spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
8. Vnímáte osobní profesní růst a je vám umožňováno vzdělávání se v oboru? A) rozhodně ano, **(B)** spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
9. Máte pocit, že jste nuceni dávat příliš mnoho prostoru rutinním postupům? **(A)** rozhodně ano, B) spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
10. Domníváte se, že nějaký z vašich kolegů vykazuje příznaky syndromu vyhoření? (Dlouhodobý negativismus, nechuť chodit do práce, lhostejnost, celodenní pocity únavy a vyčerpání, časté zdravotní problémy, neschopnost soustředit se, omezování kontaktu s lidmi, odpor ke změnám, konflikty, deprese, dlouhodobě snížená výkonnost a jiné.) **(ANO)** / NE
11. Zabývá se dle Vašeho názoru někdo problematikou syndromu vyhoření u Policie ČR a získáváte k této problematice nějaké informace? ANO / **(NE)**
12. Domníváte se, že povolání, respektive jeho pracovní náplň, kterou vykonáváte, má smysl a je přínosná? A) rozhodně ano, **(B)** spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
13. Práce s lidmi mne už ubíjí, vysává mé síly. A) rozhodně ano, **(B)** spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
14. Myslíte si, že se u Vás projevil syndrom pracovního vyhoření? A) rozhodně ano, **(B)** spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne. Pokud ano, co k jeho možnému rozvoji z vašeho pohledu přispívalo? *Podstava služby v jednom, nesmyslné zákony, ÚO Kolín (posilování kolektivu)*
15. Uvažujete o možnosti, že byste od Policie ČR v dohledné době odešel(a) do civilního zaměstnání? A) rozhodně ano, **(B)** spíše ano, C) spíše ne, D) rozhodně ne
16. Když zvážíte všechna pro a proti, jste ve služebním poměru u Policie ČR spokojen? A) rozhodně ano, B) spíše ano, **(C)** spíše ne, D) rozhodně ne

NA JAKÉM OBVODNÍM ODDĚLENÍ JSTE SLUŽEBNĚ ZAŘAZEN?

Český Brod, Pečky, Kolín, Kouřim, **(Kostelec n. Č. lesy)**

Byl(a) byste rád(a), kdyby souhrnný výstup a výsledky tohoto anonymního průzkumu byly prezentovány vedení Územního odboru Kolín? **(ANO)** / NE