



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Hodnocení a motivace ve veřejné správě**

**Diána Bínová**

**Bakalářská práce**

**2010**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Žaneta BÍNOVÁ**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**  
Název tématu: **Hodnocení a motivace ve veřejné správě**  
Zadávající katedra: **Ústav veřejné správy a práva**

### Zásady pro vypracování:

1. Základní charakteristika hodnocení a motivace
2. Hodnocení a motivace pracovníků ve veřejné správě
3. Charakteristika územního odboru PČR Hradec Králové
4. Analýza systému hodnocení a motivace pracovníků územního odboru PČR Hradec Králové

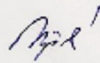
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

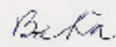
- Armstrong M; Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2  
Bělohávek F; Jak vést a motivovat lidi. 5.vyd. Brno : Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8  
Brodský Z; Řízení lidských zdrojů. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-7194-782-2  
Koubek, J; Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X  
MOLEK, J; Personalistika ve veřejné správě. České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2007. 72 s , studijní opora předmětu Personalistika ve veřejné správě v ol. Podobě  
Plamínek J; Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7  
Wagnerová I; Hodnocení a řízení výkonnosti. 1 vyd. Praha : Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7  
Zákon č.312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.  
[http://portal.gov.cz/wps/WPS\\_PA\\_2001/jsp?/download.jsp?s=1&l=262%2F2006](http://portal.gov.cz/wps/WPS_PA_2001/jsp?/download.jsp?s=1&l=262%2F2006)

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Šimek  
Ústav veřejné správy a práva

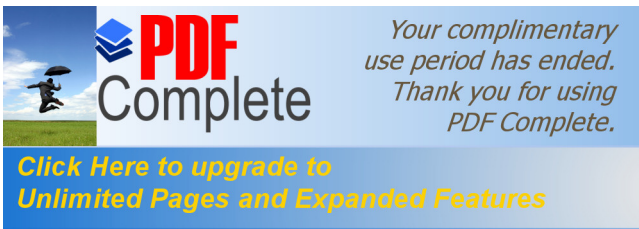
Datum zadání bakalářské práce: 30. června 2009  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010

  
Ing. Renka Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
Ing. Robert Bača, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. července 2009



Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností a to do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezentováním a přístupností své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 20.04. 2010

Janeta Bínová



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## **Podkování:**

Ráda bych podkovala svému vedoucímu bakalářské práce Mgr. Tomáši Třemkovi, za pomoc a rady, které mi poskytl.

Zároveň také děkuji mé kamarádce Bc. Pavlíně Straffické za poskytnuté materiály a informace ke zpracování této bakalářské práce.

Hodnocení a motivace pracovníků patří k nejvýznamnějším činnostem řízení lidských zdrojů. Pro organizaci je vždy důležité, aby jejich zaměstnanci podávali co nejvyšší výkon. Jednou z možností, jak toho dosáhnout, je soustředění se na efektivní motivaci pracovníků. Motivace je totiž v každém zaměstnání velmi důležitá a souvisí s pracovními výsledky. Hlavním cílem této práce je zhodnotit způsob motivace a hodnocení zaměstnanců územního odboru policie v Hradci Králové a v případě nedostatku navrhnout možné řešení.

## **Klíčová slova**

motivace, hodnocení, veřejná správa, zaměstnanci policie Hradec Králové, dotazník

## **Title**

Evaluation and motivation of public administration

## **Annotation**

One of the most important activities of human resources is to evaluate and motivate workers. It is always important for an organization to bring out the best performance in each employee. One of the best ways to achieve this goal is to concentrate on effective motivation of workers. Therefore, motivation is very important in every occupation and directly related to work performance.

The main goal of this work is to evaluate methods of motivation and evaluation of employees of the Municipality of the Czech Republic police in Hradec Králové and in case of insufficiency propose possible solutions.

## **Keywords**

motivation, evaluation, public administration, employees of the police in Hradec Králové, questionnaire

	9
	10
1.1 CHARAKTERISTIKA HODNOCENÍ.....	10
1.1.1. Hodnotitelé pracovník .....	11
1.1.2 Postup hodnocení pracovník .....	12
1.1.3 Metody hodnocení.....	13
1.1.4 Hodnotící rozhovor .....	14
1.2 CHARAKTERISTIKA MOTIVACE .....	14
1.2.1 Základní typy motivace .....	15
1.2.2 Teorie motivace.....	16
<b>2. Hodnocení a motivace pracovník ve veřejné správ .....</b>	<b>19</b>
2.1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA A ROZVOJ VE VE EJNÉ SPRÁVY .....	19
2.1.1 Současná struktura veřejné správy v ČR.....	20
2.2 PRÁVNÍ POSTAVENÍ ÚŘEDNÍK VE VE EJNÉ SPRÁV .....	21
2.2.1 Pracovní poměr úředníka.....	22
2.2.2 Předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka .....	22
2.2.3 Předpoklady pro jmenování vedoucího úřadu .....	22
2.2.4 Základní povinnosti úředníka .....	23
2.3 HODNOCENÍ PRACOVNÍK VE VE EJNÉ SPRÁV .....	24
2.3.1 Volný popis.....	24
2.3.2 Hodnocení pomocí stupnice.....	24
2.3.3 Metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců .....	25
2.4 MOTIVACE PRACOVNÍK VE VE EJNÉ SPRÁV .....	26
2.4.1 Motivační faktory.....	26

	<b>R</b> .....	<b>28</b>
	N	28
3.2	ORGANIZA NÍ STRUKTURA .....	29
3.3	POVOLÁNÍ POLICISTA .....	30
3.4	UPLATN NÍ U POLICIST .....	30
3.5	PODMÍNKY PRO P IJETÍ K POLICII.....	32
3.6	PR B H P IJÍMACÍHO ÍZENÍ.....	32
<b>4.</b>	<b>Charakteristika územního odboru P R Hradec Králové.....</b>	<b>34</b>
4.1	SYSTEM HODNOCENÍ PRACOVNÍK .....	35
4.1.1	Metody hodnocení.....	35
4.2	ZP SOBY MOTIVACE PRACOVNÍK .....	38
4.2.1	Motivace policist ve služebním pom ru.....	38
4.2.2	Motivace ob anských zam stnanc (zam stnanc v pracovním pom ru).....	40
<b>5.</b>	<b>Vyhodnocení dotazníkového -et ení.....</b>	<b>44</b>
	<b>ZÁV R .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>63</b>
	<b>INTERNETOVÉ ZDROJE.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM GRAF .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM OBRAZK .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM P ÍLOH .....</b>	<b>66</b>



Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit způsob motivace a hodnocení zaměstnanců územního odboru policie v Hradci Králové.

Svou práci jsem rozdělila do pěti částí. V první části jsou rozebrány základní pojmy týkající se motivace a hodnocení. V druhé části se zabývám obecnou charakteristikou veřejné správy, a dále popisuji hodnocení a motivaci pracovníků v tomto systému. V třetí části se věnuji charakteristice Policie v Hradci Králové, kde se zmíním o novém policejním zákoně, nové organizační struktuře a také o potřebě přijímacího řízení a možnostech uplatnění u policie.

Čtvrtá část je zaměřena na porovnání pracovníků policie v Hradci Králové s obdobnými zaměstnanci policie z hlediska způsobu motivace a hodnocení. K praktickému posouzení této problematiky jsem si konkrétně vybrala územní odbor Policie v Hradci Králové.

Poslední část (praktická) obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření. Pro získání informací jsem zvolila dotazník, který mi posloužil ke sběru dat a k jejich vyhodnocení. Cílem tohoto šetření je analyzovat a porovnat spokojenost zaměstnanců policie v Hradci Králové s motivacími faktory, s hodnocením pracovního výkonu a odměňováním, a to jak z hlediska pracovního poměru, tak i služebního. Dále je cílem dotazníku zjistit, jaké jsou priority pracovníků policie v Hradci Králové v zaměstnání, jaké mají zaměstnanecké výhody a v případě nespokojenosti co by ve svém zaměstnání změnili. Získané informace budou seřazeny podle jednotlivých kritérií a analyzovány. V závěru vyhodnotím výsledky na základě průzkumu a poskytnu případné návrhy pro možná zlepšení.

## 1.1 CHARAKTERISTIKA HODNOCENÍ

Hodnocení zpravidla poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce a umožní už zprávný pohled na to, co bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo.

Josef Koubek definuje hodnocení pracovníka následovně: *šHodnocení pracovníka je velmi důležitá personálníinnost zabývající se:*

- a) *zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům nebo dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,*
- b) *sledováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi,*
- c) *hledání cesty ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají nápomoci.*<sup>1</sup>

Moderní hodnocení pracovníka představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovení úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníka.

Dvě podoby hodnocení pracovníka

- a) *Neformální hodnocení* – průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce (příležitostná povaha; determinováno situací daného okamžiku, pocitem, dojmem i momentální náladou hodnotícího). Jde vlastně o součást

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef; řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 166 s. ISBN 80-85943-51-4.

říděním a podřízením. Má velký vliv na motivaci  
a výkonu.

- b) *Formální hodnocení* ó racionální a standardizované, periodické s pravidelným intervalem, jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematická. Používají se zejména dokumenty, které jsou podkladem pro další personální činnosti.

V praxi se výsledky hodnocení pracovníků nejčastěji využívají k:

- a) *odměňování*
- b) *rozměňování*
- c) *vzdělávání a rozvoji*
- d) *jako stimul ke zlepšení pracovního výkonu a nástroj motivování pracovníka.*

V hodnocení pracovního výkonu je zkoumán pracovník, respektive jeho pracovní výkon. Zde je však nutné si uvědomit, že existuje rozdíl mezi hodnocením dle různých profesí, technicko - hospodářských pracovníků a manažerů. Jeho výsledky se archivují a zaznamenávají.

### **1.1.1. Hodnotitelé pracovníků**

Nejkompentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho přímý nadřízený, vede rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. Další hodnotitelé:

- sám pracovník,
- přímý nadřízený,
- spolupracovníci,
- podřízení,
- personální manažer,
- specializované agentury a nebo lidé mimo okolí, například zákazníci, dodavatelé, partneři.

Již víme, kdo může být hodnotitelem, ale zodpovíme si otázku, za jakým účelem probíhají na pracovištích hodnocení výkonu. Odborná literatura často označuje následující **důvody hodnocení pracovního výkonu:**

ní doby zam stnanc ,

otlivých zam stnanc ,

- poskytnutí informací pro odměňování,
- identifikace nutnosti odborného vzdělávání,
- získání informací pro řízení kariéry,
- získání informací pro personální plánování,
- zjištění sociálního klimatu na pracovišti,
- zvýšení motivace pracovníků atd.

K tomu abychom mohli provést hodnocení pracovníků musíme si zvolit kritéria, podle nichž se bude hodnocení provádět. Základními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasnost dodání. Tato uvedená kritéria jsou například u výrobků měřitelná a mají kvantitativní charakter. Naproti tomu stojí kvalitativní kritéria což je například spolehlivost, podnikavost, schopnost koordinace, iniciativa, odpovědnost, odolnost vůči stresu, úroveň odborných znalostí, dovedností atd.

### 1.1.2 Postup hodnocení pracovníků

- *informování zaměstnanců o hodnocení výkonu* o zaměstnancích budou sděleny informace jako jsou kritéria, která budou brát v úvahu při hodnocení časový interval, ve kterém budou sledováni atd. (pozn. O systému hodnocení musí být informováni všichni zaměstnanci. V praxi se tak dělá často organizačními dokumenty, jako jsou například směrnice).
- *příprava hodnotitelů* o určení pracovníci jsou seznamováni s metodikou hodnocení,
- *sběr informací k hodnocení* o dle dané metodiky proběhne sběr informací, a to například z vnitropodnikového úřadnictví, u technicko-hospodářských pracovníků vyplněním formulářů o vytížení, průběžné evidenci a poznámky nadřízených pracovníků týkající se výkonu svých podřízených, informace od zákazníků, dodavatelů, kolegů apod.,
- *vyhodnocení* o analýza získaných informací, příprava podkladů pro hodnotící rozhovor s pracovníky,
- *hodnotící rozhovor* o hodnotitel formuluje a předává zjištěné skutečnosti o výkonu danému zaměstnanci, u nichž se předpokládá, že se k hodnocení vyjádří, na základě

ny záv ry dotýkající se obou dvou stran ó v mnoha

i. zam stnavatel i zam stnanec, dohodnou na dal-ích

opat eních, je-li mají vést ke zlep-ení výkonu daného zam stnance,

- *archivování výsledk hodnocení.*

V této chvíli je nutné uvést, že dle zákona . 101/2000 Sb., o ochran osobních údaj , a dle ob anského zákoníku z práva na ochranu osobnosti mají výsledky hodnocení povahu osobního údaje zam stnance.<sup>2</sup>

### 1.1.3 Metody hodnocení

Metod hodnocení je pom rn hodn a navíc mívají je-t ádu variant. Mezi nej ast ji používané metody adíme:

- *Hodnocení podle stanovených cíl* ó používá se p i hodnocení manafer a specialist
- *Hodnocení na základ pln ní norem* ó používá se pro hodnocení výrobních pracovník
- *Volný popis* ó metoda vyřaduje, aby hodnotitel písemn popsal pracovní výkon hodnoceného
- *Hodnocení na základ kritických p ípad* ó metoda vyřaduje, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o p ípadech, které se udály p i vykonávání práce ur ítého pracovníka
- *Hodnocení pomocí stupnice* ó hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlá- a používá se t í typ posuzovací stupnice: íselná, grafická, slovní
- *Checklist* ó dotazník, který p edkládá ur íté formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel ozna uje, zda je ur ítý typ chování v pracovníkov výkonu p ítomen
- *Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)*, tedy klasifika ní stupnice pro hodnocení pracovního chování ó metoda hodnotí chování pofladované k úsp -nému vykonání práce

---

<sup>2</sup> BRODSKÝ, Zden k; *ízení lidských zdroj* . Pardubice:Univerzita Pardubice, 2005. 57 s. ISBN 80-7194-782-2.

...po adí pracovník podle jejich pracovního výkonu -  
...u nebo více jedinc

- Assessment centre ó lze použít i pro hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu p edev-ím manafler a specialist .3

#### 1.1.4 Hodnotící rozhovor

Výsledky hodnocení musí být jednotlivým pracovník m sd leny a projednány s nimi. K tomu slouží **hodnotící rozhovor**, který zpravidla vede p ímý nad ízený s hodnoceným pracovníkem. Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání a ídí se pevnou obsahovou strukturou a pevným asovým plánem. Podstatou hodnotícího rozhovoru by nem l být štanec výtekō, ale ani šgejzír pochvalō. Ideální je klidný, racionáln vedený dialog. V kařdém p ípad by m ly informace proudit ob ma sm ry.

Podstatou hodnocení by m lo být srovnávání. Srovnáváme obvykle o ekávání (zadání) se skute ností (výsledkem). V p ípad dlouhodobého hodnocení výkon a zdroj , potom následn í aktuální potenciál s budoucími pořadavky. Cílem hodnocení je e-ení problém , ocen ní úsp ch a rozhodnutí o dal-ím vývoji. Vřdy v-ak musí být jasné, fle jde o konzultativní rozhodování a hodnotitel jako nositel odpovědnosti neztrácí právo a povinnost rozhodnout, by s p íhlédnutím k názor m hodnoceného.<sup>4</sup>

## 1.2 CHARAKTERISTIKA MOTIVACE

Motivace je psychologický proces, který aktivuje na-e chování a dává mu ú el a sm r. Je to interní hnací síla řlenoucí nás k uspokojení na-ích nenaplň ných pot eb. Je to hnací síla, která nás vede k dosaření osobních a organiza ních cíl . Je to v le n eho dosáhnout. Motivory jsou definovány jako pohnutky, psychologické osobní p í iny reakcí, inností a jednání lov ka. Za základní formu motiv jsou pokládány pot eby.

---

<sup>3</sup> KOUBEK, Josef. *řízení lidských zdroj : Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 179 s. ISBN 80-85943-51-4.

<sup>4</sup> PLAMÍNEK, Ji í; *Třmová spolupřace a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 113 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

o i je r zn d lí. Neznám j-í je bezesporu teorie pot eb  
k existují i jiné motivy. K neznám j-ím pat í pudy, zájmy,  
cíle, ctifádost, ideály a zvyky:

- Pud - vrozená pohnutka ínnosti, ozna ení pro energii nebo cílenou ínnost aíl nutkání (pud pohlavní, mate ský apod.)
- Zájem - získaný motiv, který se projevuje kladným vztahem ílov ka k p edm t m nebo ínnostem, které ho upoutávají po stránce poznávací nebo citové. Vyhran ý zájem ozna ujeme pojmem záliba.
- Ctifádost (ambice) - snaha o sebeuplatn ní, vyniknutí.
- Cíl - uv dom lý sm r aktivity, když chceme n eho dosáhnout, n co vykonat, n emu se vyhnout, n co d lat í ned lat apod. Cíle si ílov k stanovuje, aby dosáhl uspokojení svých pot eb
- Ideály - jsou vzorové cíle, nap í. ideál íivotního partnera, zp sobu íivota apod.
- Zvyk - tendence vykonávat za ur ítých okolností ur ítou ínnost.<sup>5</sup>

### 1.2.1 Základní typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dv ma cestami. V prvním p ípad í lidé motivují sami sebe tím, íe hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim p íd lena práce), která uspokojuje jejich pot eby, nebo alespo í vede k tomu, íe od ní o ekávají spln ní svých cíl í. Ve druhém p ípad í mohou být lidé motivováni managementem prost ednictvím takových metod, jako je odm íování, povy-ívání, pochvala atd.

Jak p ívodn í zjistil Herzberg a kol., existují dva typy motivace :

- vnit ní motivace - faktory, které si lidé sami vytvá ejí a které je ovliv ují, aby se ur ítým zp sobem chovali nebo se vydali ur ítým sm írem. Tyto faktory tvo í odpov dnost (pocit, íe práce je d ílefitá a íe máme kontrolu nad svými vlastními mofnostmi), autonomie (volnost konat), p ílefitost vyuffívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podn ítná práce a p ílefitost k funk nímu postupu

---

<sup>5</sup> [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=268&Itemid=185](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=268&Itemid=185)

pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny jako  
nebo povýšení, ale také zároveň tresty, jako je například  
disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.<sup>6</sup>

### 1.2.2 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Jednou z nejznámějších je klasifikace potřeb kterou formuloval Maslow.

#### *Maslowova teorie*

- Motivace lidí je závislá na hierarchii potřeb, které jsou uspořádány od základních, instinktivních, fyziologických potřeb a potřeb bezpečí k potřebám vyššího řádu jako jsou potřeby uznání (úcty) a seberealizace.
- Existuje pět úrovní potřeb, se kterými v pořadí, v němž se je jedinec bude snažit uspokojovat; ať když jsou uspokojeny všechny potřeby nižšího řádu, působí jako motivátory potřeby vyšší úrovně: nejprve potřeby uznání (úcty) a pak potřeby seberealizace.
- Hierarchie v teorii potřeb znamená řadu potřeb, která není uspokojena, vyvolává u člověka úsilí, snahu a hledání, jak potřebu uspokojit.

Maslowova teorie motivace jednotlivce, jež byla poprvé uvedena v díle *Motivation and Personality* v roce 1954, je typická v uspořádání potřeb do pyramidy. Pět takto uspořádaných typů potřeb jsou motivem pro pracovní činnost. Potřeby jsou hierarchicky uspořádány od základních fyziologických aťž po nejvyšší, potřebu sebeaktualizace. Potřeby dle Maslowovy teorie potřeb jsou následující:

- fyziologické potřeby,
- potřeby jistoty a bezpečí,
- sociální potřeby,
- potřeby uznání a potřeby seberealizace

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, Michael; *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0469-2.





Zdroj: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>

### ***Herzbergova teorie***

#### *Teorie získaných (osvojených) pot eb*

Alternativní přístup, vytvořený McClellandem (1961), se soustřeďuje na identifikaci rozdílů v motivaci jedinců jako nástroj zjištění, jaké vzorce motivace vedou k efektivnímu výkonu a úspěchu v práci. Rozlišíme tedy základní potřeby jako doplněk fyzických stimulů:

- potřeba úspěchu - touha neustále chytit nějaké podnětující úkoly, vyžadující odpovědnost a uplatnění schopností.
- potřeba moci - potřeba kontroly nad lidmi, ovládnutí lidí.
- potřeba sounáležitosti - potřeba dobrých sociálních a osobních vztahů s lidmi.

McClelland tvrdí, že tyto potřeby jsou získané (nikoliv vrozené) a vytvářejí se v průběhu života. To, které potřeby jsou dominantní, bude mít významný vliv na pracovní výkon.

### ***McGregorova teorie (XY)***

Další teorie, která by Vám měla být známá, je XY, a to z práce Douglase McGregora *The Human Side of Enterprise* z roku 1960. Příemfl teorie X vychází z tradičního chápání motivace zaměstnanců a předpokládá, že člověk je ve své podstatě líný tvor, pro kterého je

snahy práci obcházet a je proto nutno její neustále  
teorie X a vychází z toho, že práce je pro člověka obdobn  
přirozenou aktivitou jako je spánek i zábava. Podle této teorie je třeba umožnit člověku  
seberealizaci a ponechat její seberegulaci, nebo jedině tak dosáhne lepších výsledků.

Existuje ještě celá řada různých teorií. Dle odborné literatury je možno je shrnout do tří  
základních následujících:

- teorie instrumentality o politice šukru a biotě sloužící k zabezpečení fládoucího chování,
- teorie zaměřené na obsah o motivaci se týká uspokojování potřeb a identifikuje hlavní potřeby k jejich uspokojení
- teorie zaměřené na proces o týkající se psychologických procesů ovlivňujících motivaci a související s očekáváním. Jsou často používány v praxi manaflery.

Za teorie zaměřené na proces se považují teorie:

- o očekávání o teorie očekávání - člověk očekává, že učiní-li, vedete to k určitému výsledku, přičemž síla očekávání je odvislá od daného člověka, jeho zkušeností, motivace je možná pouze existuje-li mezi očekáváním a výsledkem jasně vnímaný vztah vedoucí k uspokojení potřeb,
- dosahování cíle o teorie cíle o motivaci a výkon člověka je vyšší, je-li před ním postaven specifický cíl, se kterým je seznámen, je náročný, ale přesto přijatelný, tato teorie je velmi blízce propojena na řízení MBO,
- pocity spravedlivosti o teorie spravedlivosti o je založena na vnímání a porovnávání zacházení s ostatními lidmi, spravedlivost se vždy dotýká osobních pocitů a vnímání vycházející se srovnání. <sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> BRODSKÝ, Zdeněk; *Řízení lidských zdrojů*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 74 s. ISBN 80-7194-782-2.

## Veřejná správa a územní samospráva

### 2.1 ÚZEMNÍ CHARAKTERISTIKA A ÚROVNĚ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Na veřejnou správu a její strukturu lze pohlížet ze dvou hledisek:

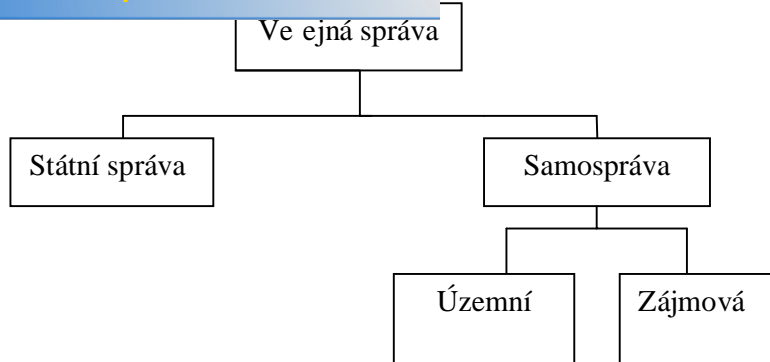
1. z hlediska toho zda veřejnou správu vykonává stát svými orgány jakožto státní správu, či stát přenechává určitý okruh záležitostí na nestátní veřejnoprávní korporace, aby je spravovaly na samosprávném principu.
2. z hlediska geografického, tzn. zda se jedná o ústřední, územní, případně místní správu.

Podle prvního kritéria lze veřejnou správu chápat jako systém, který je tvořen dvěma hlavními subsystemy: hlavní subsystem představuje státní správa a druhý subsystem představuje samospráva.

Státní správu vykonává stát prostřednictvím souhrnu institucí a to přímo, nebo zprostředkovaně (územní samosprávou). Veřejná samospráva v tradičním pojetí bývá označována jako výsledek delegování správy na jiné, nestátní subjekty. Samospráva se dělí na územní samosprávu a na zájmové skupiny. Územní samospráva zastupuje zájmy osob sídlících na určitém geograficky ohraničeném území, vykonává správu samostatně, vlastním jménem a prostředky v rámci zákonem stanovenými předpisy. Je projevem demokracie a decentralizace. Zájmové skupiny zastupují zájmy osob, které jsou spojeny určitými společnými zájmy (např. profesní komory).

Podle druhého kritéria, je jako územní veřejná správa označována ta část veřejné správy, která je vykonávána v rámci příslušných územních administrativních jednotek, na které je stát rozdělen. Na základě uvedeného vymezení lze konstatovat, že územní veřejnou správu tvoří tyto instituce, které nemají charakter ústředních orgánů.

Někdy se vedle pojmu územní správa, lze setkat i s pojmem místní správa, který označuje nejnižší úroveň územní veřejné správy. Pokud je však územní veřejná správa zřízena pouze na jedné úrovni, územní a místní správa splývají.



Zdroj: PROVAZNÍKOVÁ, Romana; Místní finance I. díl pro kombinovanou formu studia.

1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 122 s. ISBN 80 6 7194 6 835 - 7.

### 2.1.1 Současná struktura veřejné správy v ČR

Veřejná správa je tvořena soustavou orgánů státní správy a územní samosprávy a vztahy mezi nimi.

Státní správa je přímo, nebo zprostředkovaně řízena ústřední vládou, která představuje nejvyšší orgán moci výkonné a politické. Je to orgán se všeobecnou působností, v oblasti správy kontroluje, sjednocuje a koordinuje činnost ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy. Dalšími ústředními orgány se specializovanou působností jsou např. SÚ, Český úřad zeměměřičký a katastrální. Podstatným rysem státní správy je jednotná úprava výkonu pro celé území státu daná zákonem.

Územní samospráva je v současné době dvouúrovňová. Základní jednotkou územní samosprávy podle Ústavy ČR (ústavní zákon č. 1/1993 hlava VII čl. 99) je obec a vyšším stupněm územní samosprávy je kraj. V současnosti máme 14 krajů (reálně vznikly 1.1.2001 na základě zákona č. 347/1997 Sb.).

Působnost obcí se dělí na samostatnou (vlastní) a přenesenou v rozsahu stanovenou zákony. Samostatná působnost představuje decentralizaci veřejné správy (přesun kompetencí ve veřejné správě na územní samosprávu) a přenesená působnost představuje dekoncentraci (přesun kompetencí ze státu na územní samosprávu v rámci výkonu státní správy). V případě

úřad dle ústavy. Zastupitelstva mohou rozhodovat v oblasti  
rozhodují v úřadě. V rámci p enesené p sobnosti byly  
postupn na krajské úřady p evád ny innosti státní správy.

V sou asné době v eské republice existuje tzv. smí-ený model. Na úrovni obcí i kraj  
je státní správa i územní samospráva vykonávána v rámci jedné územn administrativní  
jednotky. Obce i kraje vykonávají státní správu v rámci tzv. p enesené p sobnosti. Rozsah je  
u obcí rozdílný. Rozli-ujeme 3 kategorie obcí : obce které vykonávají základní rozsah  
p enesené p sobnosti (v-echny obce), obce s tzv. pov eným obecním úřadem ( vykonávají  
státní správu v -ir-ím rozsahu neři ostatní obecní úřady) a obce s roz-í enou p sobností (tzv.  
malé okresy).<sup>8</sup>

## 2.2 PRÁVNÍ POSTAVENÍ ÚŘEDNÍKŮ VE VE EJNÉ SPRÁVĚ

Úředníci (šve ejní zam stnanci) jsou jako skute ní vykonavatelé ve ejnosprávních  
inností patrn nejd leřit j-í slořkou, na které v rámci ve ejnosprávních aktivit šv-echno  
stojí. P edstavují tak významný determinant kvality ve ejné správy, jakkoli je tato kvalita  
definována (nap . jako zákonnost, souladnost s pot ebami klient ů atd.).

Nap íklad podle Hendrycha lze definovat ve ejného zam stnance t mito pojmovými znaky:  
zam stnanecký (odborný) pom r ke státu nebo jinému ve ejnoprávnímu zam stnavateli,  
vykazující ur itou trvalost, spo ívající v odborném zaji- ování ve ejných úkol ; zam stnání  
placené z ve ejných prost edk .

---

<sup>8</sup> PROVAZNÍKOVÁ, Romana; Místní finance I. díl pro kombinovanou formu studia. 1. vyd. Pardubice :  
Univerzita Pardubice, 2006. 19 s. ISBN 80 6 7194 6 835 - 7.

Pracovní poměr úředníka je upravený podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změnách některých zákonů, v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Úředníkem se pro účely tohoto zákona rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.

### **2.2.2 Podporky pro vznik pracovního poměru úředníka**

Úředníkem se může stát fyzická osoba, která je státním občanem České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt, dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednacím jazykem a splňuje další podmínky pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem.

### **2.2.3 Podporky pro jmenování vedoucího úřadu**

Vedoucím úřadu se může stát fyzická osoba, která splňuje podmínky podle § 4 a má nejméně tři letou praxi

- a) jako vedoucí zaměstnanec, nebo
- b) při výkonu správních činností v pracovním poměru k územnímu samosprávnému celku nebo při výkonu státní správy v pracovním nebo služebním poměru ke státu,
- c) ve funkci člena zastupitelstva územního samosprávného celku dlouhodobě uvolněného pro výkon této funkce.

#### 2.2.4 Základní povinnosti úředníka

Úředník je povinen:

- ctít a dodržovat právní předpisy
- hájit veřejný zájem
- plnit pokyny vedoucích úředníků (nejsou-li v rozporu s právem, jinak povinen známit vedoucímu)
- prohlubovat si kvalifikaci
- nestrannost rozhodování
- zdržet se jednání, které by mohlo narušit důvěryhodnost ÚSC
- zdržet se střetu zájmů
- nepřijímat dary apod. v souvislosti se zaměstnáním
- povinnost mlčenlivosti
- sdílet při jednání jméno, příjmení, pracovní zařazení
- zachovávat pravidla slušnosti
- nesmí být členem řídicího, kontrolního orgánu PO poskytovat informace o činnosti územního samosprávného celku podle zvláštních právních předpisů v rozsahu, v jakém to vyplývá z jeho pracovního zařazení,

Úředník může vykonávat jinou výdělečnou činnost jen s předchozím písemným souhlasem územního samosprávného celku, u něhož je zaměstnán (nevztahuje na činnost v deckou, pedagogickou, publicistickou, literární nebo uměleckou, na činnost znalce nebo tlumočníka vykonávanou podle zvláštního právního předpisu pro soud nebo správní úřad, na činnost v poradních orgánech vlády a na správu vlastního majetku.)

---

<sup>9</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků

## 2.3.1 VE VE EJNÉ SPRÁV

Existuje mnoho metod hodnocení zaměstnanců, z nichž některé se více zaměřují na výsledky práce jiné na pracovní chování. K tomu, abychom je mohli efektivně využít, musíme zajistit soustavu hodnotících kritérií a reálnou dokumentaci o výkonech, chování a postojích zaměstnanců.

Konkrétně ve veřejné správě se používají následující metody: 1) volný popis, hodnocení pomocí stupnice, metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců

### 2.3.1 Volný popis

U této metody musí hodnotitel písemně charakterizovat pracovní výkon hodnoceného. Většinou mu k tomu slouží seznam bodů hodnocení, které jsou odvozeny od kritérií pracovního výkonu. Metoda umožňuje také k vypracování pracovního posudku při odchodu zaměstnanců.

Výhoda metody je v její univerzálnosti. Mezi nevýhody patří to, že každý hodnotitel má své vlastní vyjadřovací schopnosti. I délka a obsah se liší dle hodnotitele. Hodnocení od různých hodnotitelů a různých hodnocených se dá jen těžko porovnávat. Hodnotitelé mají sklon přehlížet spíše k průměrnému výkonu (dlouhodobému) a velký vliv na hodnocení má často i osobní vztah hodnotitele k hodnocenému.

### 2.3.2 Hodnocení pomocí stupnice

Tato metoda je náročná na přípravu, umožňuje však značnou objektivní srovnatelnost úrovně výkonu u různých pracovníků. Hodnotí totiž jednotlivé aspekty práce pomocí předem stanovené stupnice (např. číselné nebo slovní). Obtížné však bývá vybrat vhodné výkony a formy chování. Na které obecně již definované lze použít na úrovni organizace (např. Kvalita práce, samostatnost, přítomnost v práci, ochota spolupracovat), jiné je nutno stanovit útvarově, případně týmově (např. specifická znalost práce, soutěživost apod.). Hodnocení podle stupnice se využívá také u metod zkoumajících pracovní chování.

Používají se základní typy hodnotící stupnice:

- číselná stupnice (1,2,3...),



k ivky,  
ni dobrý,..)

Tato metoda má celou řadu výhod. Je univerzální a relativně jednoduchá. Můžeme ji použít k hodnocení jak souhrnný pracovní výkon, tak i jeho jednotlivé stránky. Umožňuje dle kladnou analýzu pracovního výkonu. Lze snadno porovnávat pracovní výkony jednotlivých zaměstnanců. Formulář se může použít k různým hodnocením. K hodnocení spolupracovníky, k sebehodnocení, k hodnocení shora i zdola i k porovnávání všech těchto hodnocení. Je vhodná pro nalezení silných a slabých stránek zaměstnanců. Je použitelná pro různá pracovní místa, protože můžeme přehlédnout k rozdílnému významu jednotlivých kritérií hodnocení. Mezi nevýhody patří to, že při tvorbě formulářů hodnotitel i hodnocených je náročnější. Sestavit formulář s vhodnými kritérii a popisy úrovně je obtížné. Můžeme dojít k nesrovnalosti hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců. To je dáno tím, že kritéria a popisy mohou být stanoveny tak, že jim hodnotitelé nejsou schopni stejně porozumět.

### 2.3.3 Metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců

U této metody v praxi dochází k porovnání výkonu dvou či více zaměstnanců. Porovnání může být buď souhrnné, nebo dle jednotlivých kritérií výkonu. Je to metoda relativní, protože nemůžeme porovnávat výkon různých skupin pracovníků.

V praxi se používá:

- postupné porovnání, kdy hodnotitel vybírá ze seznamu toho nejlepšího a nejhoršího a napíší je na začátek a konec nového seznamu. Pak opět vybírá toho nejlepšího a nejhoršího.
- párové porovnání, kdy porovnává zaměstnance na prvním a druhém místě označí toho nejlepšího. Pak porovnává zaměstnance na prvním a tímto místem a opět označí toho nejlepšího. Porovnává, dokud není porovnán každý s každým.
- nucené rozdělení, kdy hodnotitel porovnává zaměstnance a musí přiřadit určité procento zaměstnanců k určité úrovni pracovního výkonu tak, aby se co nejvíce podobalo křivce normálního rozdělení, 20 % nejlepších, 70 % vysoce ceněných, 10 % méně výkonných.

enáro ná p íprava, sloufíící k motivování a soupe ení  
é na shovívavost, p ísnost i hodnocení pr m rnými  
hodnotami.

Nevýhodou metod je jejich subjektivita, informují pouze o po adí zam stnanc , nebo jejich výkonu. Nedoporu ují se pro ú ely odm ování.<sup>10</sup>

## 2.4 MOTIVACE PRACOVNÍK VE VE EJNÉ SPRÁV

Motivace p edstavuje celou t ídu r zných snah, tufleb, pot eb, p ání apod. Naopak stimuly jsou zálefitosti, které povzbuzují individuální výkonnost. Zatímco motivace odráflejí p ání, stimuly lze ztotofnit s odm nami nebo pobídkami, které stup ují snahu po uspokojení t chto p ání. Mohou také p edstavovat prost edky, za jejichfl pomoci je moflné odstra ovat konfliktnost pot eb nebo jim dávat r znou prioritu.

K povzbuzování motivace zam stnanc dochází jejich stimulací ó vazbou odm na výsledky práce, tvorbou uspokojujících pracovních míst, p ílefitostmi ke vzd lávání a r stu. Pracovní motivaci posilují i jasn stanovené a realistické cíle a zp tná vazba o jejich dosahování.

### 2.4.1 Motiva ní faktory

Mezi motiva ní faktory adíme :

- Druh vykonávané práce a jaké p íná-í uspokojení.
- Spole enské uznání vykonávané práce.
- Moflnost postupu.
- Moflnost odborného r stu a zvy-ování kvalifikace.
- Peníze ve form platu (mzdy) a odm n za mimo ádné výsledky.

---

<sup>10</sup> KOUBEK, Josef. *ízení lidských zdroj : Základy moderní personalistiky*. 4. roz- v. vyd. Praha : Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

teorii managementu, tak v manažerské praxi není pojem motivační program jednoznačně vymezen. Pod pojmem motivačního programu organizace máme chápát jak dílčí, tak i určitý komplexní ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity managementu má za cíl aktivně ovlivnit pracovní chování (výkon) a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech pracovníků organizace.<sup>11</sup>

Pro úspěch to znamená zejména posílení identifikace zájmu pracovníka se zájmy organizace (loajalita k úřadu) a formování zájmu pracovníka o rozvoj vlastních schopností, dovedností a znalostí a jejich aktivní využití v pracovním procesu. Vychází přitom z předpokladu, že vytvoření schopností potenciálu všech pracovníků a jejich zapojení ve prospěch organizace je nejlepší zárukou úspěšného splnění základních cílů úřadu a jeho rozvoje v náročných podmínkách reformních procesů.

Jaké zaměření bude úřad mít, závisí na náboru a výběru. Mezi základní personální inštrumenty, které zahrnuje motivační systém patří především hodnocení a odměňování. V efektivních motivačních systémech je vztah mezi uvedenými personálními inštrumenty vzájemný a vyvážený. Hodnocení pracovníků pomáhá řídit rozhodnutí v oblasti odměňování, ale také je zaměřeno k tomu, co by mohlo být (rozvoje a jeho plánování). Rozvoj pracovníka, resp. jeho způsobilosti, má pochopitelný vliv na hodnocení a také odměňování. Odměňování zase zpětně posiluje rozvoj a má vliv na stanovování cílů, které jsou součástí hodnocení.

Pro úspěch motivace je důležitá schopnost nadřízeného volit motivační prostředky odpovídající konkrétní situaci, osobnosti pracovníka i vztahu k okolí a cílům. K zjištění motivů nám může posloužit hodnotící test na základě dotazníkového šetření i osobní pohovory a analýza pracovní motivace v chování pracovníků a jejich vyhodnocení.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Vlasta; LETNINSKÁ, Olga; VIDLÁKOVÁ, Jan; TELEŤOVSKÝ, David; TPA EK. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 70 s. ISBN 80-210-3984-1

## Policejní právo v ČR

Policejní sbor České republiky (dále jen ŠP ČR) je ozbrojeným policejním sborem, který svoji působnost vykonává na území celé České republiky. Hlavním úkolem ŠP ČR je bdít nad dodrfováním vnitřního pořádku a bezpečnosti. Mimo to jí jsou svěřeny i další úkoly, zejména pokud se týkají výkonu státní správy. Konkrétní rozsah a způsob, jímž uskutečňuje svoje činnosti, stanoví vždy zákony a v podrobnostech pak i jiné právní předpisy. Kromě vnitrostátních právních předpisů postupuje policie při plnění svých úkolů také podle Parlamentu schválených, ratifikovaných a vyhlášených mezinárodních smluv.<sup>12</sup>

### 3.1 NOVÝ POLICEJNÍ ZÁKON

Nový zákon o policii, který je účinný od 1. ledna 2009, má velký význam pro policejní práci i pro celou společnost. Umohl ujet otřesům, o které policie dlouho usilovala a které jí ve výsledku pomohou dostat policisty z kanceláří zpět do ulic. Lidé ufl policisty nebudou potkávat jen na sluflebnách, když přijdou něco oznámit, ale hlavně v běžném životě, kde budou působit v duchu policejního motto špomáhat a chránit.

Úkoly pro policii jsou v novém zákoně pojaty obecně, což je výhodou pro aplikaci v praxi, protože policista má mnoho možností, které může při zajištění bezpečnosti a veřejného pořádku využívat. Na druhou stranu je zde stále množství povinností a zákonných podmínek, které policisté musejí při své práci vždy dodrfovovat. V nich kterých případech nový zákon navazuje a třeba i nově doplňuje osvědčené instituty starého zákona (např. v rámci omezení osobní svobody se nově umohl ujet osob, aby byla ošetřena lékem dle svého výběru), v jiných případech policistům zcela nová oprávnění.

Nová právní úprava také přináší ze civilní v nich kterých činností policie, tzn., které spíše úřednické činnosti, které do ložského roku vykonávali policisté, mohou od nového roku vykonávat obanťi zaměstnanci policie, čímž se policistům uvolnily ruce a mají tak více času

---

<sup>12</sup> MATES, Pavel; ECHMÁNEK, Bětislav; HROMÁDKA, Matěj; KRAMÁČEK, Květoslav; RAJMAN, Jindřich. *Policejní právo právní předpisy s komentářem*. 2. vyd. Praha : Linde, 2004. 10 s. ISBN 80-7201-482-X.

ěnu (podobnou úpravu mají hasiči i celníci a v jejich dlouho očekávanou změnou je tzv. odbornění od šnepolicejních činností, které policii také umožní ušetřit mnohem více úsilí na zvýšení výkonu služby v ulicích. Jedná se například o:

- konec nahrazování policejní služby při sportovních a kulturních akcích
- konec doručování zásilek soudem a jiným státním orgánem
- konec řešení banálních dopravních nehod
- omezení asistencí exekutorům
- přenos odpovědnosti za přepravu osob k lékařskému vyšetření a na záchytné stanice
- převod některých správních řízení v oblasti cizinecké agendy na ministerstvo vnitra.

### 3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Policie byla zřízena v roce 1991 zákonem č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky. Pro efektivnější poskytování policie bylo třeba změnit vnitřní organizační strukturu policie, která má od 1. ledna 2009 nově 2 úrovně (dříve měla 3 úrovně) – Policejní prezidium ČR a krajská ředitelství policie (bývalé správy kraje). Tato struktura souasně doznala značných změn v podobě centralizačních a decentralizačních procesů, čímž získává zejména na pružnosti a výkonnosti.

Základním pilířem nové organizační struktury je *krajské ředitelství policie* s nově vzniklými *územními odbory vnější služby a územními odbory služby kriminální policie a vyšetřování* (na teritoriu bývalých okresních ředitelství). Na zmíněných územních odborech obou typů zůstal pouze výkon tzv. základních policejních činností, ve které podpůrné činnosti, zejména personální, logistické i ekonomické, jsou nově zajišťovány z krajské úrovně. Vznikem územních odborů došlo k zefektivnění řízení a nastavení úinnější spolupráce s místní samosprávou a zároveň ke zvýšení výkonnostního potenciálu policie.

Vytvoření 14 krajských ředitelství policie je zásadní organizační změnou, kterou se docílí stavu, kdy každý krajský policejní ředitel bude mít v osobě hejtmana partnera, se kterým bude moci společně řešit bezpečnostní problémy daného území a společně tak sdílet

ve svém kraji (v souasných dobách v tina policejních  
hejtmany).<sup>13</sup>

### 3.3 POVOLÁNÍ POLICISTA

Práci v jednom z bezpečnostních sborů - Policii České republiky a samotný výkon policejní služby je vhodné chápat jako celoživotní povolání se všemi zákonnými a morálními pravidly.

Úkolem příslušíka Policie České republiky (dále jen špolicisty) je především chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti, prosazovat zákonnost, chránit práva a svobody osob, preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji, usilovat o trvalou podporu a důvěru ve společnost (Etický kodex Policie České republiky).

Podle zákona o Policii České republiky, se jedná zejména o úkoly v oblasti ochrany života, zdraví a majetku, odhalování a prevence trestných činů, zajištění veřejného pořádku, boj proti terorismu a organizovanému zločinu, ale i dohledu nad bezpečností a plynulostí silničního provozu. Policistou by se měl stát takový občan, který chce ve svém životě zastávat a ctít zákon, připustovat individuálně a spravedlivě každému občanovi a prohlubovat svoje znalosti a odbornou kvalifikaci.<sup>14</sup>

### 3.4 UPLATNĚNÍ U POLICISTY

Policie České republiky (dále jen špolicie) nabízí uplatnění především uchazečům v uniformované složce policie, kteří mají zájem o pořádkovou policejní službu.

**Služební poměr** je upraven zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušíků bezpečnostních sborů, který nabyl účinnosti dnem 1. 1. 2007. Noví policisté jsou zařazováni pro výkon služebního místa u služby pořádkové, lezecké, dopravní nebo cizinecké policie, popř. ochranné služby. U ostatních služeb policie, jakou je například služba kriminální policie

---

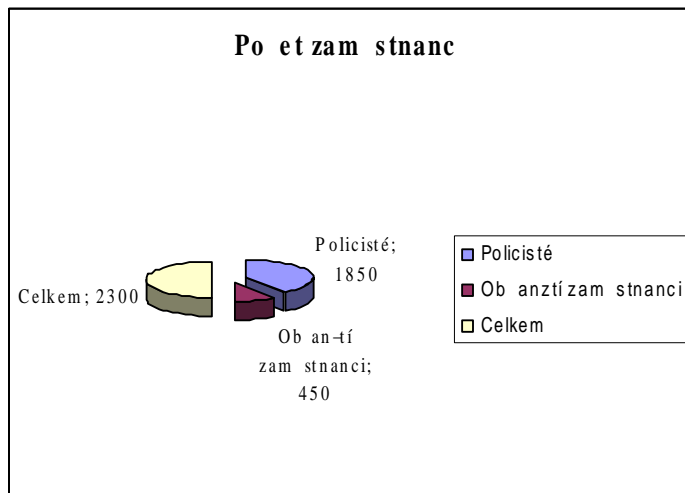
<sup>13</sup> <http://www.policie.cz/soubor/reforma-policie-cr-cz-pdf.aspx>

<sup>14</sup> <http://www.policie.cz/clanek/povolani-policista.aspx>

ní, útvar pro odhalování organizovaného zločinu a další  
služební místa policisty, kteří splní uží minimální dobu  
trvání služebního poměru a dále splní uží minimální stupeň vzdělání pro služební hodnost a  
tarifní třídu (tj. kvalifikační požadavky pro příslušné služební místo stanovené v § 7 zákona  
. 361/2003 Sb.) Výjimkou není ani splnění určitých specifických požadavků pro práci v  
tchto útvarech a povinnost absolvovat další speciální ověření způsobilosti, odbornou  
přípravu a výcvik.<sup>15</sup>

Vedle služebního poměru nabízí policie také uplatnění v pracovním poměru (jedná se  
o občanské zaměstnání), který je upraven zákoníkem práce. Obvykle se jedná o pracovní  
pozice v oblasti servisní údržby, programátor, technik a v omezeném počtu i v některých  
dalších specializacích. Podmínky pro přijetí i přijímací řízení však nepředkládají žádný standard  
(zdravotní prohlídka nezbytná pro nástup do zaměstnání, bezúhonnost, psychologické  
ověření).<sup>16</sup>

Graf 1 o Počet zaměstnaných policistů a občanských zaměstnanců v Královéhradeckém kraji k 1.lednu 2010



Zdroj: materiály PR Královéhradeckého kraje

<sup>15</sup> <http://www.policie.cz/clanek/sluzebni-pomer-v-policii.aspx>

<sup>16</sup> <http://www.policie.cz/clanek/pracovni-pomer-v-policii.aspx>

## ÚK POLICII

Uchaze se zájmem vykonávat službu v policii musí doručit na příslušné personální pracoviště policie písemnou žádost o přijetí do služebního nebo pracovního poměru a musí dále splňovat následující podmínky:

1. občanství České republiky
2. věk nad 18 let
3. bezúhonnost, což prokazuje se opisem z evidence Rejstříku trestů, který zajišťuje Policie ČR a, která je dále oprávněna k tomu, aby v rámci přijímacího řízení vyuffřovala vlastní evidence a evidence Ministerstva vnitra ČR k ověření údajů o uchazeči. Při posuzování bezúhonnosti se nepřihlíží k zahlazení odsouzení nebo k rozhodnutí prezidenta republiky, v jejichž důsledku se na občana hledí jako by nebyl odsouzen.
4. navíc u policistů do služebním poměru je podmínkou *minimálně střední vzdělání s maturitní zkouškou*
5. *fyzickou, zdravotní a osobnostní způsobilost k výkonu služby* (občanští zaměstnanci oproti policistům fyzickou zkouškou nevykonávají). Prokazuje se v průběhu přijímacího řízení, jehož součástí je i vyšetření zaměřené na zjištění přítomnosti omamných a psychotropních látek. Fyzická způsobilost se prokazuje testy tělesné zdatnosti, zdravotní způsobilost je posouzena policejním lékařem a osobnostní způsobilost se projevuje psychologickým vyšetřením
6. *není členem politické strany nebo politického hnutí nevykonává firemnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost* a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost<sup>17</sup>

### 3.6 PRŮBĚH PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ

Přijímací řízení zahajuje policie s uchazečem, který doručí písemnou žádost o přijetí a splňuje výše uvedené podmínky. V případě, že v policii není volné místo, přijímací řízení se nezačíná. S uchazečem je jednáno ústně a písemně. Přijímací řízení obvykle trvá 3 měsíce. V

---

<sup>17</sup> <http://www.policie.cz/clanek/podminky-prijeti-do-sluzebniho-pomeru.aspx>



psychologické vyšetření, zdravotní prohlídku, prov rku  
zení.

- Psychologické vyšetření je zaměřeno na zjištění osobnostních předpokladů potřebných pro výkon služby na základních policejních služebních místech. Uchazeči absolvují celodenní vyšetření, v jehož průběhu vyplní osobnostní dotazníky, podrobují se výkonovým testům a účastní se řízeného rozhovoru s psychologem. Výsledkem vyšetření je komplexní posouzení vhodnosti uchazeče pro výkon služby. Psychologické vyšetření provádí výlučně psychologická pracoviště policie nebo ministerstva vnitra. Pokud uchazeč nesplní kritéria nutná pro přijetí, může další psychologické vyšetření podstoupit nejdříve za 2 roky.
- Komplexní zdravotní prohlídka sleduje posouzení zdravotní způsobilosti k výkonu služby. Písaná zdravotní kritéria jsou prevencí před případným poškozením zdraví v důsledku náročných podmínek služby policistů.
- Prověrka fyzické zdatnosti se skládá ze tří testů: lunkového běhu, běhu na 1000 m, celomotorického testu a cvičení klik ( toto se nevyžaduje pro přijetí obanských zaměstnanců )

Od přijímacího řízení mohou obě strany kdykoliv v jeho průběhu odstoupit. Každý uchazeč je o výsledku přijímacího řízení vyzooměn písemně. Personální údaje nepřijatých uchazečů se archivují ještě další 3 roky a pak jsou skartovány. Pořádá-li uchazeč o přijetí opakovaně v průběhu následujících 3 let od první žádosti o přijetí, zohledňuje se při opětovném přijímacím řízení tento předchozí personální spis.

Na přijetí do služebního nebo pracovního poměru není právní nárok, proto není vhodné v průběhu přijímacího řízení ukončit stávající pracovní poměr. Přijatí uchazeči jsou dále seznámeni s veškerými podmínkami služby včetně finančních a s pravidly výkonu služby a také textem služebního slibu, který se skládá v den nástupu do výkonu služby.

## územního odboru P R Hradec

Dnem 1. ledna 2009 došlo k reorganizaci Policie České republiky. Zaniklo Okresní ředitelství Hradec Králové a vznikly dva územní odbory. Jedná se o územní odbor vnější služby a územní odbor služby kriminální policie a vyšetřování. Okres Hradec Králové se nachází ve střední části východních Čech. Se svojí rozlohou 875 km<sup>2</sup> je sice druhým nejmenším okresem Královéhradeckého kraje, ale z hlediska počtu obyvatel je naopak největší v kraji. V současné době v okrese žije 159 293 obyvatel.

Charakteristickým rysem sídelní struktury okresu Hradec Králové je vysoký stupeň koncentrace obyvatel v obcích se statutem města. Dominantní postavení v sídelní struktuře má devadesátisetmítisícové město Hradec Králové, které je největší obcí okresu i celého Královéhradeckého kraje.

Krajské ředitelství policie Královéhradeckého kraje je rozděleno do 5 územních odborů (bývalých okresů): Hradec Králové, Jičín, Náchod, Rychnov nad Kněžnou a Trutnov. 18

**Obrázek 3:** Krajské policejní ředitelství Královéhradeckého kraje



Zdroj : <http://www.policie.cz/clanek/kapitoly-hk-sidlo.aspx>

<sup>18</sup> <http://www.policie.cz/clanek/kapitoly-hk-sidlo.aspx>

## PRACOVNÍK

Hodnocení služebního výkonu policist je p vodní systém, který vznikl v rámci policie. Systém klade d raz na posuzování kvality odvedené práce. Hodnocení je podkladem pro další řízení a rozhodování v personálních otázkách. U policist ve služební pom ru se provádí nejmén jednou v pr b hu kalendá ního roku, p i dob neur ité 1 x za 3 roky, a u ob anských zam stnanc policie R je to nejmén 1 x za rok. Každý je hodnocen svým p ímým nad ízeným. Hodnocení probíhá formou posouzení kompetencí - tj. p edpoklad k výkonu práce a záznam významných událostí. Zásadní místo v systému hodnocení zaujímá rozhovor hodnoceného s nad ízeným. Výsledky hodnocení slouží nap íklad pro kariérní postup v rámci policie, jako podklad pro finan ní odm ování, ale i káze ské řízení. Systém a pr b h hodnocení je jak pro ob anské zam stnance policie R, tak pro policisté ve služební výkonu zcela totofný.

### 4.1.1 Metody hodnocení

- I. hodnocení a sebehodnocení kompetencí ó první ást obsahu hodnocení tvo í hodnocení a sebehodnocení. Jedná se o zaznamenávání pozorovatelného chování policist na zakotvených -kálách. Touto metodou jsou hodnoceni v-ichni policisté pr b fn po ur ité asové období (ne déle neff 1 rok).

Metoda je slofena ze dvou relativn samostatných krok :

- a) Hodnocení ó tj. to,co si o hodnoceném uv domuje hodnotitel
- b) Sebehodnocení ó tj. to, co si hodnocený uv domuje sám o sob

Hodnocení a sebehodnocení se provádí na základ t chto kritérií :

1. odbornost
2. služební p ipravenost
3. ochota a iniciativa
4. odpov dnost za práci
5. schopnost týmové práce
6. sebevzd lávání
7. administrativní dovednosti

e-ení problem

10. sebeovládání
11. schopnost získat autoritu
12. vst ícné jednání
13. odolnost v í zát ífi
14. respekt v í nad ízeným
15. reprezentace policie
16. hodnocení
17. ízení

Hodnotící škála je 1 ó 8 ( kde . 1 p edstavuje velmi slabý výkon a . 8 velmi dobrý a výrazn p esahující výkon).

Sebehodnocení je p íprava hodnoceného na hodnotící rozhovor. Vhodnou pom ckou k rozhovoru je záznamový arch sebehodnocení zam stnance. P í sebehodnocení hodnocený posuzuje pr b ífi svoji pracovní výkonnost ve vztahu ke stanoveným kritériím a výsledek bodov zaznamenává do svého archu sebehodnocení. Hodnotitel p ed stanoveným termínem rozhovoru provede záznam bodového ohodnocení kritérií do archu hodnocení zam stnance a v p ípad , ífe pracovní výkonnost hodnoceného nedosahuje pofladovaného standardu, uvede také návrhy a doporu ení ke zlep-ení pracovní výkonnosti zam stnance.

- II. hodnotící rozhovor ó druhou ástí hodnocení je rozhovor. Probíhá je-t p ed záv re ným ro ním zhodnocením výkonu pracovníka. Optimální délka rozhovoru je cca 20 ó 30 min.

Hodnotícího rozhovoru se ú astní hodnotitel a hodnocený. Pokud má sebou hodnocený vypln ý záznamový arch sebehodnocení, m ífe nejd íve hodnotitel porovnat sebehodnocení hodnoceného s vlastním hodnocením. Nejen hodnotitel, ale také i hodnocený má právo vyjád ít se k bodovému hodnocení, p ípadn ím í jaké argumenty a návrhy í doporu ení ke zlep-ení pracovní výkonnosti. D íleíitou ástí rozhovoru je spole né hledání a formulace konkrétních opat ení v p ípad , ífe výkonnost hodnoceného nedosahuje pofladovaného standardu.

el zaznamená p íjatá opat ení do archu hodnocení  
an ní nedostatku. Tento termín ur uje i datum p í-tího  
hodnocení. V rozhovoru hodnotitel také ocení nadstandardní pracovní výkonnost  
v p íslu-ných oblastech.

Cílem rozhovoru je nalezení optimální cesty pro zlep-ení pracovní výkonnosti a společné  
hledání možností pro rozvoj pracovních kvalit, výcvik a plánování profesního r stu  
zam stnance.

III. hodnocení významných událostí ó sou ástí hodnocení m ě být i hodnocení  
významných událostí, kde hodnotitelé provád jí záznamy o událostech, které mají  
povahu:

- a) významn ýsp -ného i výrazn neúsp -ného zvládnutí situace
- b) opakovaného i po ur itou dobu trvajícího stylu jednání policisty a to jak  
v pozitivních tak negativních p ípadech.

Popisuje se pouze událost, nikoliv osoba. Hlavním kritériem pro posouzení záznamu je  
kritérium významnosti. To znamená, ě hodnotitel se zabývá pouze výrazn nadpr m rnými  
nebo podpr m rnými výkony. Hodnotí se jak negativní tak pozitivní události. V p ípad  
negativní události hodnotitel stanoví eventuální úkoly s termínem jejich spln ní. V p ípad  
pozitivní události m ě podat návrh na odm nu.

IV. záv r hodnocení ó je celkovým zhodnocením pracovní výkonnosti hodnoceného za  
hodnocené období. P í stanoveném záv ru musí hodnotitel zohlednit, zda  
zam stnanec má ud lené odm ny za p íkladně pln ní pracovních povinností,  
p íznání nebo zvý-ení osobního p íplatku nebo zda mu byl uložen trest v souvislosti  
s poru-ováním pracovních povinností, odebrání nebo zm na osobního p íplatku.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Interní materiály PČR

Motivace je v každém zaměstnání velmi důležitá a souvisí s pracovními výsledky. Pokud chceme aby naši pracovníci podávali kvalitní výkon je třeba je motivovat.

Rozlišíme dva způsoby motivace:

1. Nehmotná motivace - kde pracovní výkon ovlivňuje mnoho věcí. V první řadě je to zájem o práci, která by v ideálním případě měla zaměstnanci bavit, dosažené pracovní výsledky a s tím související úspěchy, pozitivní mezilidské vztahy s nadřízenými i ostatními zaměstnanci, míra stresu a úzkosti. Ta by měla být vyrovnaná, protože chybný stres vede k rutině, zatímco nadměrný stres zaměstnanci psychicky vyčerpává.
2. Hmotná motivace - z hmotných výhod je pro zaměstnance rozhodující mzda nebo plat. Zaměstnavatel má v záloze i jiné nástroje, kterými může zaměstnance motivovat (příspěvek na stravování, na dopravu, kurzy a školení...atd.)<sup>20</sup>

### 4.2.1 Motivace policistů ve služebním poměru

Odměňování policistů je upraveno zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361/2003 Sb.

#### *Složky služebního příjmu policisty:*

Policista má nárok na služební příjem za výkon služby, který je stanoven s přihlédnutím k případné službě přesčas v rozsahu 150 hodin za rok. Služební příjem je tvořen z následujících složek.

- základní tarif (t.j. platový stupeň v platové třídě stanovený podle vzdělání, započítané praxe a služebního místa, na které je policista ustanoven)

---

<sup>20</sup> <http://www.mineralfit.cz/prace-a-kariera-clanek/motivace-zamestnancu-jak-na-to-55/>

nosti spojené s ochranou zájmů státu, při nichž může  
draví ve výši 1 000 až 6 000 Kč )

- osobní příspěvek (nenáročný) odpovídající zvýšení osobního příspěvku (dle osobnosti u PR)
- odměna (např. splnění mimořádného úkolu)
- příspěvek za službu v zahraničí (poskytovaný v USD/EUR)
- příspěvek za vedení (dle řídící úrovně)

**Naturální náležitosti:** příslušník policie má nárok na bezplatnou služební výstroj (uniforma, obuv) a doplňky ke služební výstroji.

**Výsluhové nároky:** služební poměr policisty se v mnoha ohledech liší od běžného zaměstnaneckého poměru. Při skončení služebního poměru má policista nárok na náhradu, která dále plní. Pokud je policista propuštěn z důvodu porušení služební smlouvy nebo spáchání úmyslného trestného činu, tak mu takovéto plnění nenáleží.

**Odchodné:** se poskytuje jednorázově po ukončení let trvání služebního poměru. Je poskytováno ve výši jednoho měsíčního hrubého služebního příjmu a zvyšuje se o jednu jeho částinu za každý další ukončený rok trvání služebního poměru. Nejvyšší výměra odchodného činí násobek měsíčního hrubého služebního příjmu.

Výsluhový příspěvek činí 20% měsíčního hrubého služebního příjmu, jestliže policista vykonával službu alespoň po dobu 15 let. Za 16. až 20. rok služby se příspěvek zvyšuje o 3% za každý ukončený rok. Za 21. až 25. rok služby se příspěvek zvyšuje o 2% za každý ukončený rok a za 26. rok služby a každý další ukončený rok služby se příspěvek zvyšuje o 1%. Výměra výsluhového příspěvku může být nejvýše 50% měsíčního hrubého služebního příjmu.<sup>21</sup>

#### ***Další zaměstnanecké výhody:***

- policista má nárok na 6 týdnů dovolené v kalendářním roce. Právní předpis upravuje i nárok na udělování služební volna. Dále je možné policistům, kteří studují nebo se účastní výškového řízení, poskytovat studijní volno s nárokem na služební příjem

---

<sup>21</sup> <http://www.policie.cz/clanek/sluzebni-prijem-vysluhove-naroky-a-dalsi-socialni-vyhody.aspx>

, jejichž slufební pom r trval alespo 15 let, se  
traví ozdravný pobyt v délce 14 kalendá ních dní v roce

ve form láze ské pé e nebo t lesných rehabilita ních aktivit

- možnost vyuffití bezplatné psychologická pé e a provoz anonymní Linky pomoci v krizi, tel. 974 834 688
- pro pot eby policist je z ízena sí resortních zdravotnických za ízení, která poskytují kvalifikovanou zdravotní pé i. Láze ské slufby v etn rekondí ních pobyt poskytují láze ské lé ebné ústavy z ízené Ministerstvem vnitra.
- ve svém volném áse mohou policisté vyuffívat také celou ádu resortních sportovních za ízení, p ípadn se stát íleny sportovních klub policie rozmíst ných po území celé republiky.
- p ísp vky na stravování
- pen ítíe dary (nap . p í jubileu), v cné dary, písemné pochvaly (tím vyjad ujeme, fle je pro nás pracovník d ílefitý), medaile
- zdokonalovací kurzy a -kolení, celofívotní vzd íávání (PA, VPTM)
- p ísp vky na dovolenou í na kulturní akce z fondu kulturních a sociálních pot eb atd.

#### 4.2.2 Motivace ob anských zam stnanc (zam stnanc v pracovním pom ru)

Vedle slufebního pom ru nabízí policie také uplatn ní v pracovním pom ru (jedná se o ob anské zam stnance). Obvykle se jedná o pracovní pozice v oblasti servisní údrflby, programátor , technik a v omezeném po tu i n kterých dal-ích specializací. Pracovní pom r ob anských zam stnanc se v mnoha ohledech lí-í od slufebního pom ru policist . Podmínky pro p íjetí i p íjímací ízení v-ak nep eakra ují b flný standard (zdravotní prohlídka nezbytná pro nástup do zam stnání, bezúhonost, pop . psychologické vy-et ení).

Vznik pracovního pom ru u ob anských zam stnanc se ídí zákoníkem práce . 262/2006 Sb., kde se pracovní pom r zakládá:



stnavatelem a zam stnancem.

ch zvlá-tními p edpisy, pop ípad stanovami nebo

usnesením p íslu-ných orgán druftstev nebo sdružení ob an podle zvlá-tního zákona

- jmenováním u vedoucích zam stnanc , jmenovaných do funkce podle zvlá-tních p edpis , a u vedoucích zam stnanc , které do funkce jmenuje u zam stnavatele, který je právnickou osobou, statutární orgán a u zam stnavatele, který je fyzickou osobou, zam stnavatel.<sup>22</sup>

## Odm ování

Odm ování se ídí podle zákoníku práce . 262/2006 Sb. Hlavní principy, na nichfl je odm ování zam stnanc rozpo tových a n kterých p ísp vkových organizací založeno, lze charakterizovat takto:

- Systém odm ování zam stnanc je založen zákonem. Pouze konkretizace podmínek pro poskytování n kterých slofk platů je zákonem výslovn sv ena vlád . Úprava platových pom r zam stnanc právními p edpisy ni fl-í právní síly ne fl je na ízení vlády je vylou ena.
- Rozhodující podíl z celkového platu zam stnanc tvo í nárokové slofky (platový tarif, p íplatek za vedení, zvlá-tní p íplatky). Tím se omezují subjektivní vlivy p í ur ování platu zam stnanc . Sou asn se vymezuje dostate ný prostor k ocen ní rozdíl ve schopnostech, pracovní iniciativ a zejména v dlouhodobých výsledcích práce jednotlivých zam stnanc (**osobní p íplatek**) a k ocen ní výjime ných pracovních výkon (**odm ny**).
- Jednotný systém hodnocení prací zabezpe uje meziodv tvovou srovnatelnost v za azení prací shodné náro nosti do platových t íd podle katalog prací zpracovaných na základ obecných charakteristik stanovených zákonem. Možnost za azení zam stnance do konkrétní platové t ídy je p ítom výrazn ovlivn na (omezena) stupn m dosaženého vzd lání, který se stanoví jako p edpoklad pro ádný výkon práce v jednotlivých platových t ídách.

---

<sup>22</sup> <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

nárok na plat, který se poskytuje podle složitosti, odpočívání a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků .

Plat zaměstnávající ve veřejných službách a správy tvoří pouze ty složky, které upravuje zákon o platu a prováděcí nařízení vlády. Jiné složky nelze používat. Složky platu lze dle lit podle několika hledisek. Pro účely dalšího výkladu jsou rozděleny podle způsobu jejich určení, a to na:

A. Složky platu určené formou předem stanovených paušálních měsíčních částek:

- platový tarif, který vyjadřuje složitost, odpočívání a namáhavost vykonávané práce a její porovnání (zařazení) ve vztahu k ostatním pracím,
- příspěvek za vedení, který oceňuje náročnost řídicí práce vedoucích zaměstnanců,
- příspěvek za zastupování, který oceňuje řídicí práci toho, kdo přechodně zastupuje vedoucího zaměstnávající,
- zvláštní příspěvek, který oceňuje mimořádné zvláštní vlivy související s výkonem práce,
- osobní příspěvek, který oceňuje nadstandardní kvalitu práce a zvýšený rozsah pracovních úkolů ve vztahu k ostatním zaměstnávajícími.

B. Složky platu určené podílem z průměrného hodinového výdělku:

- příspěvek za noční práci
- příspěvek za práci v sobotu a v neděli
- příspěvek za práci přesčas
- příspěvek za práci ve svátek

C. Složky platu určené formou jednorázově poskytovaných pevných částek:

- příspěvek za delší dobu služby, který oceňuje (kompenzuje) zhoršené pracovní podmínky spojující v rozdělení služby na dvě nebo více částí
- další plat, který představuje specifickou složku platu zaměstnávající, od níž je pořadována předem stanovená výkonnost; obsahuje i určené stabilizační prvky



**PDF Complete**  
Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

spln ní mimo ádného nebo zvlá– významného  
é zvlá–tní pracovní zásluhy zam stnance ve stanovených

p ípadech.<sup>23</sup>

***Dal-í zam stnanecké výhody:***

- ob anský zam stnanec má nárok na 5 týdnu dovolené v kalendá ním roce.
- p ísp vky na stravování
- p ísp vky na rekreaci na letní tábory pro d ti..
- p ísp vky na dovolenou a kulturní akce
- zdokonalovací kurzy, -kolení a mořnost studia na V<sup>TM</sup>
- ve svém volném áse mohou stejn ě jako policisté vyuřívát také celou ádu resortních sportovních za ízení, p ípadn ě se stát ěny sportovních klub ě policie rozmíst ěných po území celé republiky.

---

<sup>23</sup> [http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/moduly/m\\_pm\\_71.doc](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/moduly/m_pm_71.doc)

## Dotazníkového –et ení

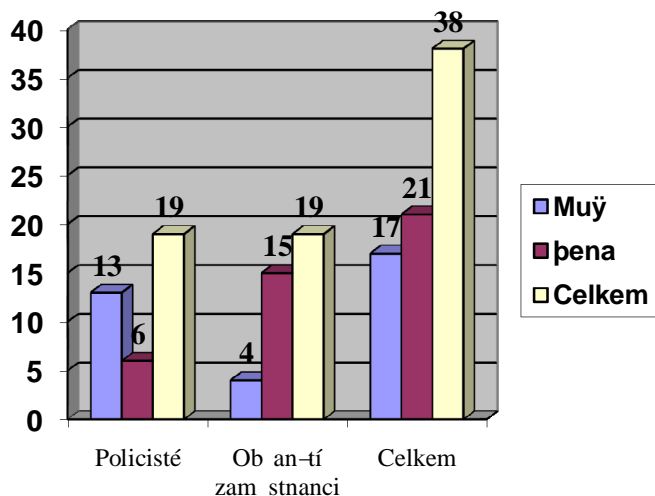
V praktické ásti sem se zam íla na dotazníkové –et ení. Pro sb r informací jsem vypracovala dotazník, který jsem nechala kolovat na pracovi-ti územního odboru P R v Hradci Králové. Oslovila jsem jak policisty ve slufební m pom ru tak i ob anské zam stnance. Dotazník vyplnilo celkem 38 respondent z 50 dotazovaných. Nyní se u každé otázky pozastavím a provedu vyhodnocení a porovnání mezi policisty ve slufební m pom ru a zam stnanci v pracovní m pom ru (ob an-tí zam stnanci).

**Tabulka 1:** Otázka 1. Jaké je Va-e pohlaví?

Pohlaví	Policisté	Ob an-tí zam stnanci	Celkem
Mufl	13	4	17
flena	6	15	21
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>38</b>

V tabulce .1 je zobrazen po et mufl a flena a to jak policist tak ob anských zam stnanc , kte í se podíleli na vypln ní tohoto dotazníku. Zárove je tento po et vyjád en také v grafu procentuáln .

**Graf 2** ó odpov na otázku .1



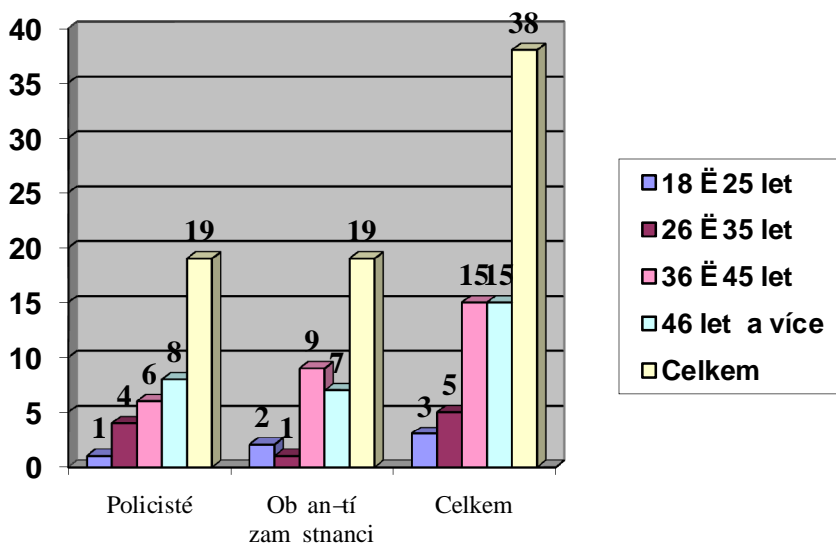
Z celkového po tu respondent se na dotazníku podílelo 44,74 % mufl a 55,26 % flen. Celkem 50% policist a 50% ob anských zam stnanc . Z toho bylo 68,42 % mufl a 31,58 %

dále občan-tí zaměstnanci se podíleli načetení s 21,05

**Tabulka 2:** Otázka 2. Do které věkové skupiny patří?

Věk	Policisté	Občan-tí zaměstnanci	Celkem
18 ó 25 let	1	2	3
26 ó 35 let	4	1	5
36 ó 45 let	6	9	15
46 let a více	8	7	15
<b>Celkem</b>	19	19	38

**Graf 3** ó odpovědi na otázku 2.

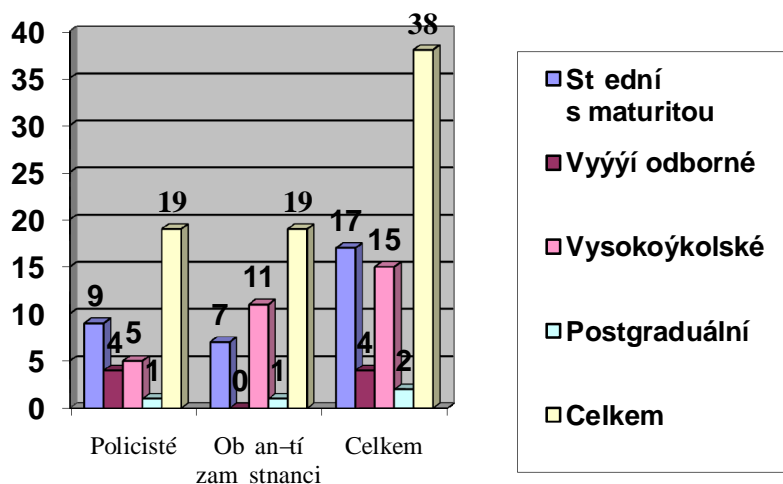


Zde je znázorněna věková struktura respondentů. Nejvíce po věkové hranice ve věku 36 ó 45 let spolu s hranicí 46 let a více, celkem 78,94 % respondentů. Ve věku 26 ó 35 let bylo celkem 13,17 % respondentů a nejmenším po věku se podíleli respondenti od 18 ó 25 let tj 7,89 %.

í dosažené vzdání?

	Policisté	Ob an-tí zam stnanci	Celkem
St ední s maturitou	9	7	17
Vy-í odborné	4	0	4
Vysoko-kolské	5	11	15
Postgraduální	1	1	2
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>38</b>

Graf 4 ó odpov na otázku .3

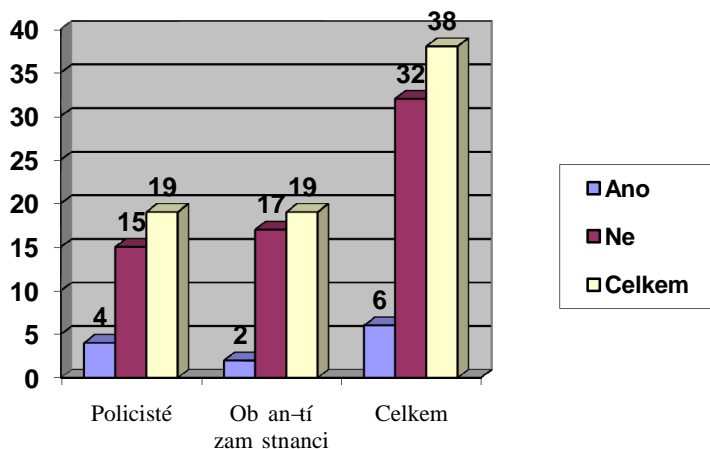


Z této otázky vyplívá, že nejast j-ím dosaženým vzdáním v-ech respondent je st ední -kola s maturitou 44,74 %, dále následuje vysoko-kolské vzdání 39,47 %, vy-í odborné vzdání 10,53 %. Ojedináým vzdáním je postgraduální, které íní jen 5,26 %.

Z vyhodnocení této odpov di je také známo, že ob an-tí zam stnanci jsou více vzdání, než policisté ve sluěbním pom ru.

Tabulka 4: Otázka . 4. Jste studující?

Odpov	Policisté	Ob an-tí zam stnanci	Celkem
Ano	4	2	6
Ne	15	17	32
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>38</b>

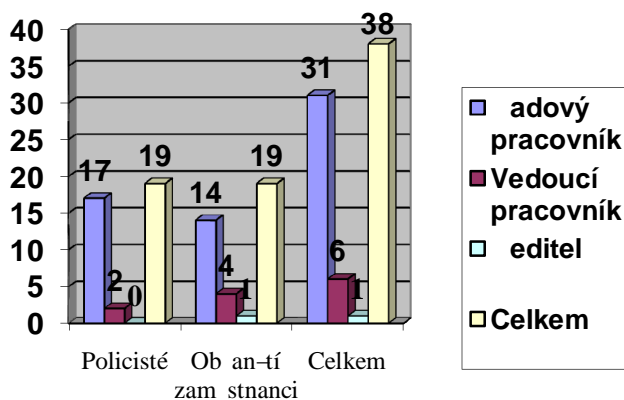


Z otázky 4 jsme zjistila, že studuje pouze 15,79 % dotazovaných. Z toho 10,53 % policistů a 5,26 % občanských zaměstnanců. Ostatní jsou nestudující 84,21%.

**Tabulka 5:** Otázka 5. Jakou zastáváte pozici ve vaší práci?

Pozice	Policisté	Občanští zaměstnanci	Celkem
řádkový pracovník	17	14	31
Vedoucí pracovník	2	4	6
editel	0	1	1
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>38</b>

**Graf 6** odpovídá na otázku 5.

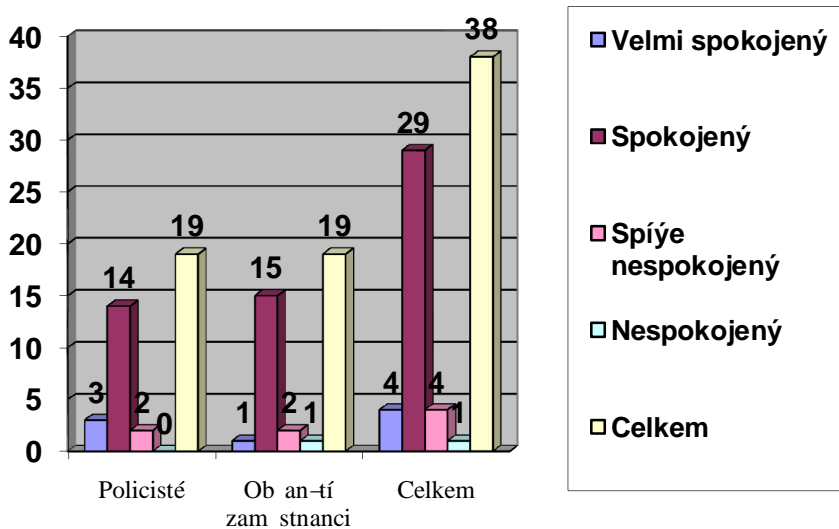


pracovníci 81,58 %. 15, 79 % jsou vedoucí a editorem je c (tj. 2,63 %).

**Tabulka 6:** Otázka . 6. Jste spokojen s komunikací ve Va-ém zam stnání?

Odpov	Policisté	Ob an-tí zam stnanci	Celkem
Velmi spokojený	3	1	4
Spokojený	14	15	29
Spí-e nespokojený	2	2	4
Nespokojený	0	1	1
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>38</b>

**Graf 7** ó odpov na otázku . 6



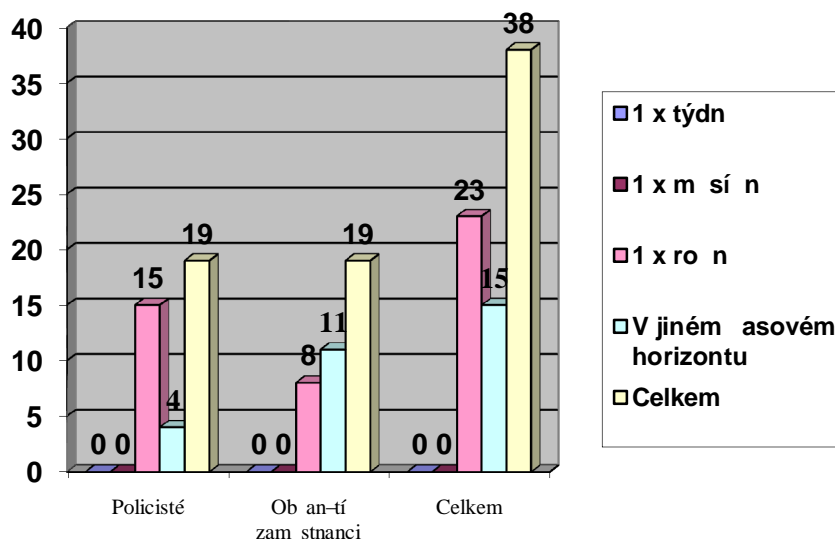
Vyhodnocením této otázky je vid t, že zam stnanci jsou ve v t-in p ípad s komunikací ve svém zam stnání spokojeni. Spokojeno je 76,31 % respondent , velmi spokojeno 10,53 % a stejné procento tvo í i odpov spí-e nespokojený 10,53 %. Zbývající procento jsou nespokojený (2,63 %).



...hodnocen svým nadřízeným?

Odpov	Policisté	Ob an-tí zam stnanci	Celkem
1 x týdn	0	0	0
1 x m sí n	0	0	0
1 x ro n	15	8	23
V jiném asovém horizontu	4	11	15
Celkem	19	19	38

Graf 8 ó odpov na otázku .7

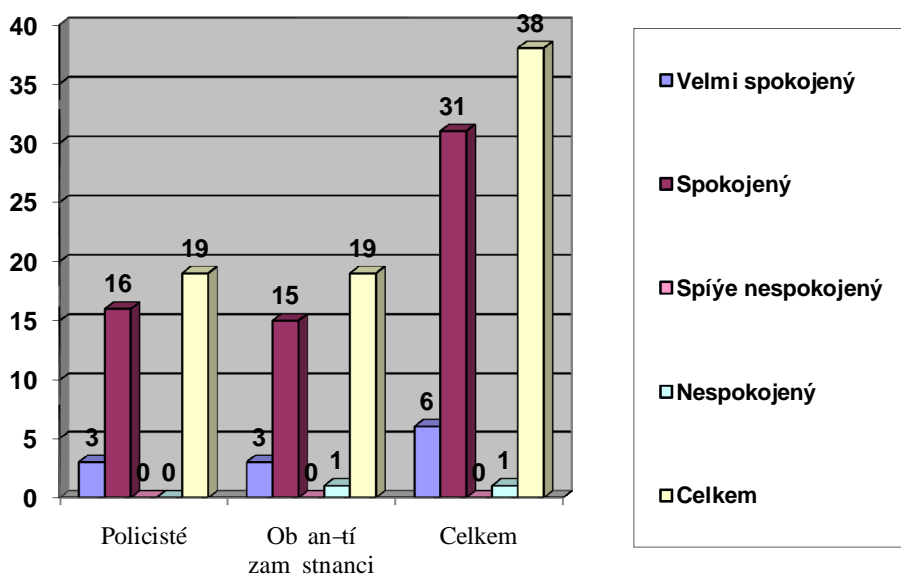


V následující tabulce .7 jsem se dotazovala respondent , jak ásto jsou hodnoceni. Z výsledku této otázky jsem zjistila, že p eváfná v t-ina zam stnanc u policie je hodnocena 1 x ro n a zbývající ást v jiném asovém horizontu nejl je 1 týden nebo 1 m síc. Procentuáln je 1 ro n hodnoceno 60,53 % respondent a v jiném asovém horizontu tj. 39,47 %.

...n pracovním výkonem spokojen Vá–nad ízený?

	an-tí zam stnanci	Celkem
Velmi spokojený	3	3
Spokojený	16	15
Spí-e nespokojený	0	0
Nespokojený	0	1
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>19</b>

Graf 9 ó odpov na otázku . 8

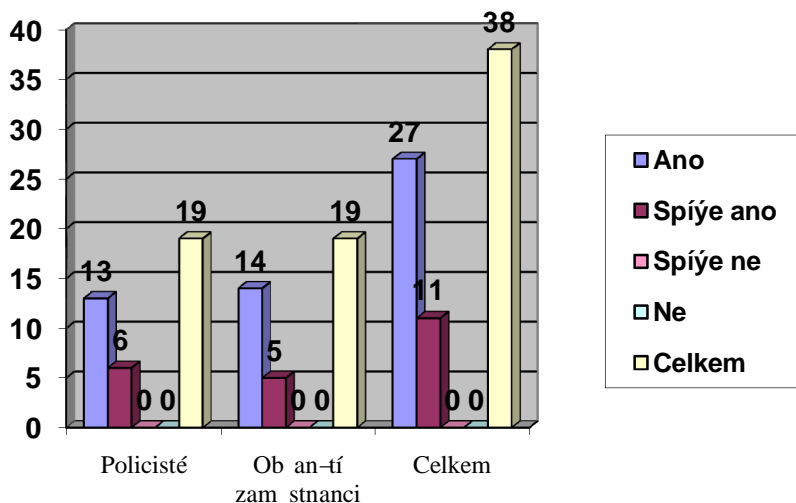


Nej ast j-í odpov dí u této otázky bylo spokojený, což odpov dí lo 81,58% respondent . 15, 79 % respondent se domnívá, že vedoucí je s nimi velmi spokojen a 2,63 % uvedlo odpov nespokojený. Tento výsledek je brán z pohledu zam stnanc , je tedy z ejmé, že v-ichni se snaží vykonávat svou práci co nejlépe a proto by m l být nad ízený s jejich pracovním výkonem spokojen. Pro zji-t ní p esn j-í odpov di, by bylo vhodné tuto otázku konzultovat p ímo i s nad ízeným.

...e vykonávate svoji práci zodpov dn a s plným

Odpov	Policisté	Ob an-tí zam stnanci	Celkem
Ano	13	14	27
Spí-e ano	6	5	11
Spí-e ne	0	0	0
Ne	0	0	0
Celkem	19	19	38

Graf 10 ó odpov na otázku .9

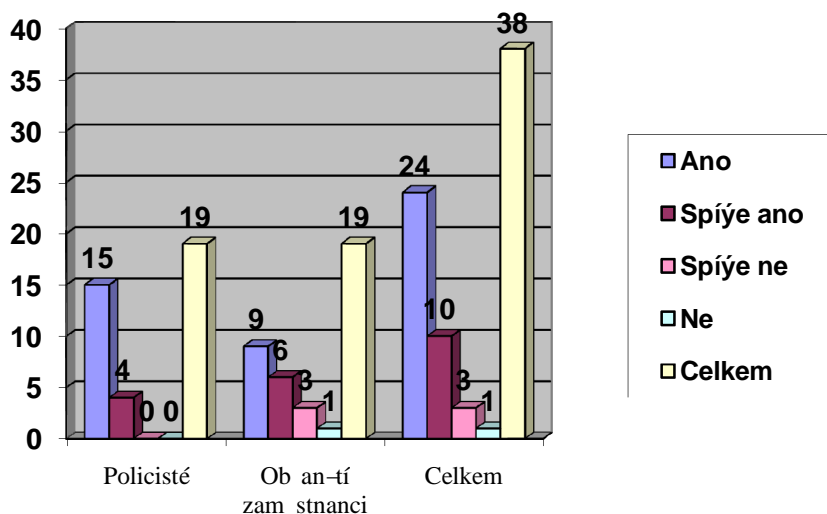


Svoji práci vykonává zodpov dn a s plným pracovním nasazením 71,05 % dotazovaných zbylých 28,95 % odpov d lo spí-e ano. Pokud bych m la tuto otázku zhodnotit, ekla bych, fle jak policisté tak ob an-tí zam stnanci se snaží svoji práci vykonávat co nejzodpov dn ji a nejkvalitn ji. Jelikoř od výsledku a kvality jejich práce se odvíjí vý-e jejich odm ny, možnost postupu v zam stnání a zajisté i dal-í výhody.

ého názoru za svůj pracovní výkon spravedliv

Odpov	Policisté	Ob an-tí zam stnanci	Celkem
Ano	15	9	24
Spí-e ano	4	6	10
Spí-e ne	0	3	3
Ne	0	1	1
Celkem	19	19	38

Graf 11 ó odpov na otázku . 10

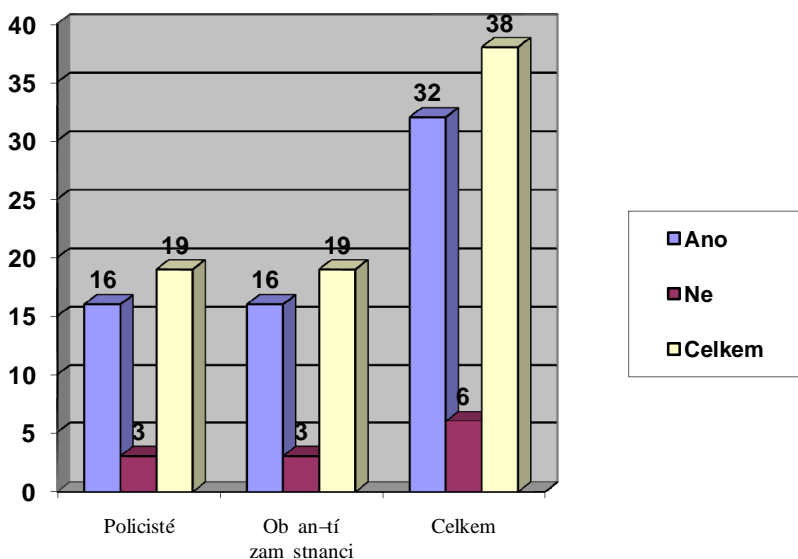


Vypracováním této otázky jsem zjistila, že policisté ve slušebním poměru jsou se svou odměnou a finanční na ní, které vyjímky nadměru spokojeni tj. 39,47 %. U obanských zaměstnanců je to o něco horší, spokojeno jich je pouze 23,68 %. Dle mého názoru jsou policisté více vedeni a motivováni k co nejvyššímu vzdělání, kdežto obanským zaměstnancům na nižších pozicích například údržbář atd. nemusí mít ani střední vzdělání s maturitou. Samozřejmě u vedoucích zaměstnanců (personalist, analytik atd.) je vzdělání povinné a tudíž mají stejné možnosti vzdělávání jako policisté. V praxi to znamená, čím vyšší vzdělání, tím vyšší možnost kariérního postupu a lepšího platového ohodnocení.

možnost k rozvoji svých schopností a dovedností?

	zaměstnanci		Celkem
Ano	16	16	32
Ne	3	3	6
Celkem	19	19	38

Graf 12 - počet odpovědí na otázku 11

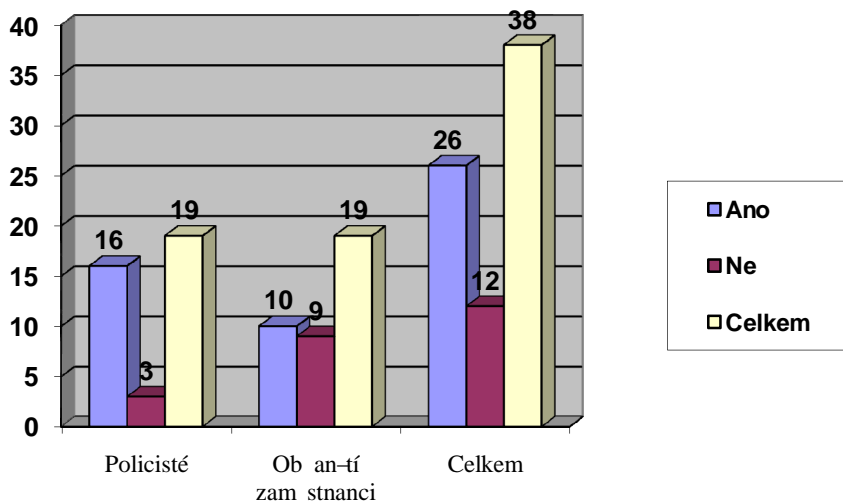


Možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti má 84, 21 % respondentů, ostatní respondenti 15, 79 % takovou možnost nemají, nebo si ji nejsou v domě. Jak policisté tak občanští zaměstnanci odpověděli na tuto otázku stejným procentem - ano 42,11 % a ne 7,89 %. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že policisté se mohou zúčastnit vzdělávacích programů, specializačních kurzů, a celoživotního vzdělávání (PA, VT<sup>TM</sup>). Občanští zaměstnanci se mohou vzdělávat v průběhu zaměstnání na VT<sup>TM</sup> účastnit se také různých odborných přednášek, dle potřeb mají pracovní porady (cca 1 x týden) a konzultace s kolegy.

Vám zaměstnavatel nabízí jaké benefity?

	Policisté	Občanští zaměstnanci	Celkem
Ano	16	10	26
Ne	3	9	12
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>38</b>

Graf 13 o odpovědích na otázku 12

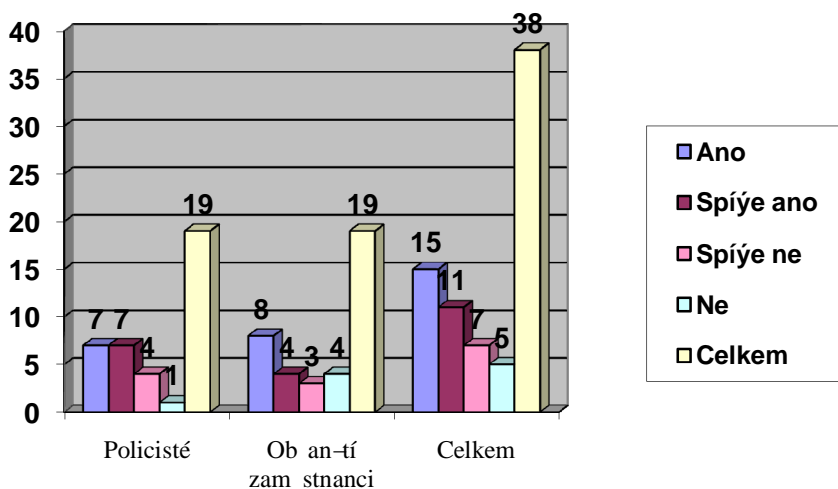


Tato otázka byla možná trochu složitější, jelikož každý asi neporozumí tomu, co to jsou zaměstnavatelské benefity (výhody). Každý má v zaměstnání u policie nějaké výhody jako jsou například stravenky, příspěvky na dovolenou i na kulturní akce z FKSP. Policisté ve služebním poměru mají navíc nárok na ozdravné pobyty 1x ročně, na 6 týdnů dovolené (občanští zaměstnanci mají jen 5 týdnů dovolené), při studiu na VTM si mohou vzít studijní volno s nárokem na služební příjem. Dále v případě nějakého mimořádného výkonu získávají různé věcné nebo peněžité dary, popř. pochvaly atd. 68,42 % respondentů dostává benefity, a 31,58 % odpovědělo, že ne. Občanští zaměstnanci odpověděli skoro stejným procentem ano 26,32% a ne 23,68% a u policistů jen 7,89% odpovědělo ne, ostatní 42,11% ano. Z mého hlediska si myslím, že policisté jsou s benefity spokojeni a určitě jich mají také o něco více než občanští zaměstnanci, proto jsou také o možnostech zaměstnavatelských výhod možná více informováni.

vém zaměstnání možnost kariérního růstu?

	Policisté	Občanští zaměstnanci	Celkem
Ano	7	8	15
Spíše ano	7	4	11
Spíše ne	4	3	7
Ne	1	4	5
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>38</b>

Graf 14 o odpovědi na otázku 13



39,47 % na tuto otázku odpovědělo ano, 28,95 % spíše ano, 18,42 % spíše ne a 13,16 % ne.

Dle mého názoru neexistuje rozdíl v možnostech pracovního postupu mezi policisty a občanskými zaměstnanci. Určitě v této možnosti kariérního růstu je u zaměstnanců, kteří jsou ochotni neustále se vzdělávat, mají nějakou dosaženou praxi, odpracovaná určitá léta u policie a podávají kvalitní výsledky. Kdo z nás by si nepřál být povýšen nebo vládnout té nejvyšší pozici. K dosažení těchto cílů je ale zapotřebí hodně snahy, úsilí a zdokonalování se, což ne každý je schopen pro svou pozici vynaložit.

...m zam stnání za prioritní?

...e 1 ó 9 tyto priority:

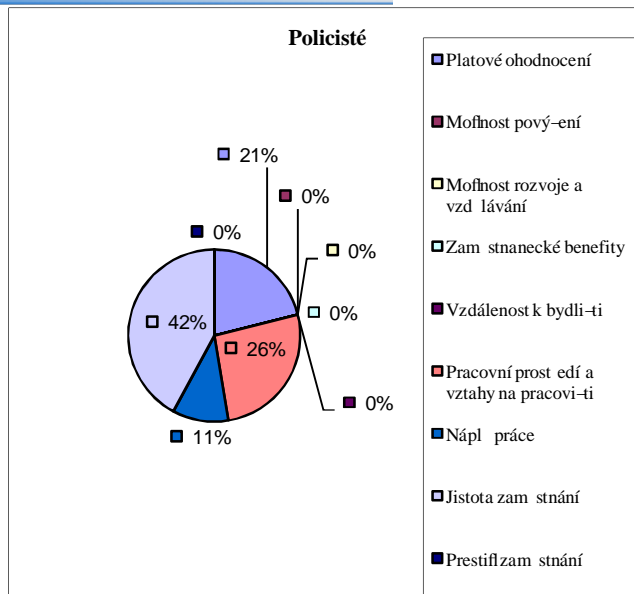
- a) platové ohodnocení
- b) možnost povýšení
- c) možnost rozvoje a vzdělávání
- d) zaměstnanecké benefity
- e) vzdálenost k bydlišti
- f) pracovní prostředí a vztahy na práci
- g) náplň práce
- h) jistota zaměstnání
- i) prestiž zaměstnání

**Tabulka 14:** Vyhodnocení priorit podle 1. umístění

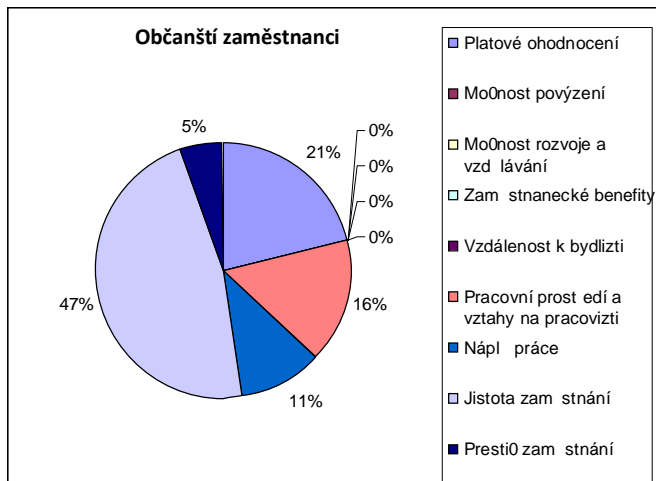
Priority	Policisté	Občanští zaměstnanci	Celkem
<b>Platové ohodnocení</b>	4	4	8
<b>Možnost povýšení</b>	0	0	0
<b>Možnost rozvoje a vzdělávání</b>	0	0	0
<b>Zaměstnanecké benefity</b>	0	0	0
<b>Vzdálenost k bydlišti</b>	0	0	0
<b>Pracovní prostředí a vztahy na práci</b>	5	3	8
<b>Náplň práce</b>	2	2	4
<b>Jistota zaměstnání</b>	8	9	17
<b>Prestiž zaměstnání</b>	0	1	1
<b>Celkem</b>	19	19	38



t , vyjádřené procentuálně o policisté



**Graf 16** o priority umístěné na 1. místě , vyjádřené procentuálně o občanští zaměstnanci



Cílem bylo zjistit co je pro pracovníky P R v zaměstnání nejdůležitější a naopak toho by byli ochotni se vzdát. Na prvním místě se umístila jistota zaměstnání (44,74 %). Je to dáno nejspíše tím, že u policie pracuje nejvíce lidí ve věkové struktuře 36 let a více. Většina z nich už má vybudovanou určitou pozici, cenné zkušenosti a snaží se své zaměstnání udržet.

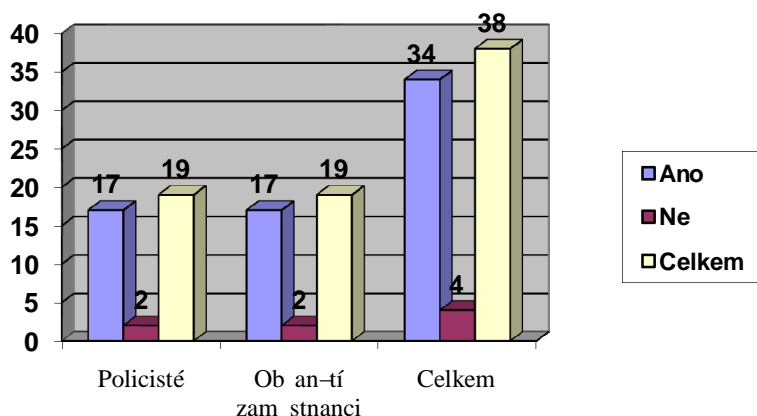
Na druhém místě respondenti považují za nejdůležitější vztahy na pracovišti (21,05 %), proto by si mohli být v zaměstnání více rovni, ochotni pomoci a v případě něčeho

komunikovat. Úspěšná komunikace vede k upevnění vztahů a pozitivnímu výsledku. Stejně procento (21,05 %) uvedlo za další deficit platové ohodnocení. Hlavní na vyšších pozicích (jako jsou vedoucí, personalisté atd.) u obanských zaměstnanců, policie vyžaduje, aby zkušenosti, znalosti a dovednosti. Není tomu ale jinak ani u policistů ve služebním poměru, kde je ufl podmínkou pro přijetí minimálně středněškolské vzdělání s maturitou. Proto zájem o platové ohodnocení u police stále roste. Náplň práce je prioritní pro 10,53 % respondentů. Z toho plyne, že nevěme, je jedno co budou vykonávat. Každý by se měl novovat tomu, co ho naplňuje, a podle toho si vybírat své zaměstnání. Pouze jen jeden dotazující uvedl za nejdůležitější prestižní zaměstnání (2,63 %). Zaujala mě také nedůležitost vzdělávání a rozvoje. Důvodem může být, dostatečné vzdělání a zkušenosti pro svou pozici nebo nemobilita povýšení. Zcela nejméně preferované priority jsou vzdálenost k bydlení a zaměstnanecké benefity. Respondenti uvádějí tyto priority až na 8. nebo 9. místě.

**Tabulka 15:** Otázka 15. Jste ve svém zaměstnání spokojeni?

Odpov	Policisté	Obanští zaměstnanci	Celkem
Ano	17	17	34
Ne	2	2	4
<b>Celkem</b>	19	19	38

**Graf 17** Graf odpovídá na otázku 15

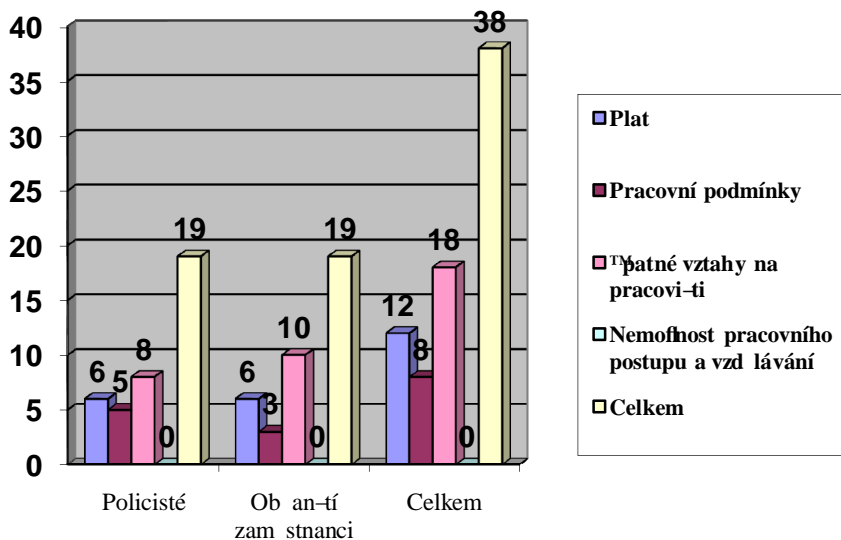


89,47 % je v zaměstnání u police spokojeno. Pouhých 10,53 % respondentů je nespokojeno, a to nejvíce s vedením a organizací.

s nejvíce p im lo ke zm n zam stnání?

	Policisté	Ob an-tí zam stnanci	Celkem
Plat	6	6	12
Pracovní podmínky	5	3	8
Typné vztahy na pracovi-ti	8	10	18
Nemožnost pracovního postupu a vzd lávání	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>38</b>

Graf 18 ó odpov na otázku . 16



Nejv t-í procento tj.47,37 % by zm nilo zam stnání z dvodu -patných pracovních vztah . Dále následoval plat 31,58 % a 21,05 % by bylo ochotno opustit své zam stnání z dvodu pracovních podmínek. Z toho vyplívá, fle u policie je nejd leflit j-í komunikace mezi lidmi a dobrý pracovní kolektiv. Naopak možnost pracovního postupu a vzd lávání, pro zam stnance policie není zas tak zásadní nebo to pro svou pozici nepot ebují.

Cílem mé práce v teoretické části bylo popíchnout ty které pojmy týkající se hodnocení, motivace, veřejné správy a Policie ČR.

Cílem praktické části bylo poukázat na konkrétním příkladě způsobů a metody hodnocení ve veřejné správě. Pro tento cíl jsem si zvolila územní odbor Policie ČR v Hradci Králové, kde jsem distribuovala na toto téma dotazníky a následně provedla jejich vyhodnocení. Zajímalo mě také, jaké jsou rozdíly mezi občanskými zaměstnanci a policisty ve služebním poměru. Proto jsem dotazníky distribuovala pro obě tyto skupiny. Celkem se prozkoumalo 38 respondentů. Z toho shodou náhod 19 policistů a stejný počet občanských zaměstnanců. Po zpracování jednotlivých otázek v poslední kapitole 5 mohu přejít k celkovým výsledkům a závěrečnému vyhodnocení.

Mého výzkumu se zúčastnilo více žen než mužů. Nejvíce respondentů bylo ve věku 36-45 let souhlas s věkovou strukturou 46 let a více. Z první otázky bylo zjištěno, že většina občanských zaměstnanců tvoří ženy a muži naopak převažují u policistů. Je to nejspíše dáno charakteristikou povolání a podmínkami v zaměstnání. Ženy v práci vybírají zaměstnání, které je pro ně bezpečnější a z hlediska času ne moc náročné (například péče o rodinu atd.). Naopak muži láká u policie především adrenalin a možnost zajistit si v budoucnu (výsluhové nároky, odchodné atd.). Z hlediska stupně vzdělanosti jsou na tom lépe občanskí zaměstnanci, jelikož nejčastěji zastávají pozice vedoucích, a tudíž je pro ně vzdělání nezbytné. Naopak pro příchod k policii stačí pouze střední škola s maturitou s tím, že v průběhu služebního poměru jsou všichni vedeni k dlouhodobé spolupráci a podporování k dalšímu studiu s nárokem na studijní placené volno.

Další část otázek byla sestavena za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců u policie. Otázky se týkaly komunikace, benefitů, hodnocení pracovního výkonu, odměnění, možností rozvoje schopností, dovedností a možností pracovního postupu a vzdělávání. Nyní provedu krátké shrnutí těchto otázek. S komunikací byla většina respondentů spokojena. Ti, co uvedli možnost nespokojenosti, si stěžovali na nespokojenost komunikace s nadřízenými. Hodnocení pracovního výkonu se provádí u všech zaměstnanců policie minimálně jednou a uskutečňuje se prostřednictvím hodnotícího rozhovoru. Z výsledků vyplynula vysoká spokojenost nadřízených s výkony policistů i občanských zaměstnanců. Důvodem spokojenosti s pracovními výsledky jsou časté pracovní porady se zaměstnanci, možnosti zdokonalovacích kurzů, školení, vzdělávání, apod.. Z předchozí odpovědi je již také známa,

lování a na základě zvyčování těchto předpokladů, také

Následující otázky byly zaměřeny na spokojenost s odměňováním a benefity. Policisté jsou v tomto ohledu s odměňováním a benefity více spokojeni. Odměňování policistů je upraveno zákonem o služebním poměru u příslušníků bezpečnostních sborů č. 361/2003 Sb. a odměňování občanských zaměstnanců se řídí podle zákoníku práce č. 262/2006 Sb. U obou je v podstatě plat dán základním platovým tarifem, který je složen z platové třídy a platového stupně. Do platové třídy je pracovník zařazen dle druhu sjednané práce a dosaženého vzdělání a do platového stupně je zaměstnanec zařazen podle doby dosažené praxe. Dále mohou zaměstnanci dostávat osobní příplatky dle povahy práce, odměny za splnění určitého mimořádného úkolu, příplatky za vedení atd. Lze říci, že policisté jsou s odměňováním více spokojeni oprávněně. Získávají oproti občanským zaměstnancům navíc výsluhové nároky, odchodné, 6 týdnů dovolené, ozdravné pobyty, placené studijní volno, příplatky za činnosti spojené s ochranou zájmu státu, případně mohou dojít k ohrožení života nebo zdraví ve výši 1 000 až 6 000 Kč a mají nárok na bezplatnou služební výstroj.

Poslední část dotazníku byla zpracována, pro zjištění nejdůležitějších priorit a celkové spokojenosti zaměstnanců u policie. Z výsledku tohoto výzkumu je zřejmé, že peníze, nezaujímají v hierarchii preferovaných priorit první místa. Nejvíce preferovanou prioritou je u policie jistota zaměstnání. Je to dáno zejména tím, že u policie pracuje nejvíce lidí ve věkové struktuře 36 let až 45 let a 46 let a více. Lidé v tomto věku mají většinou vybudovanou určitou pozici, cenné zkušenosti a snaží se proto své zaměstnání udržet. Významnou roli v zaměstnání hrají také vztahy na pracovišti a samozřejmě platové ohodnocení. Nedůležitostí připládají respondenti zejména vzdálenosti k bydlištěm, zaměstnaneckým benefitům a také možnostmi vzdělávání a rozvoje, což velmi zaujalo. Důležitým může být, například dostatečné vzdělání a zkušenosti pro svou pozici nebo nemožnost povýšení. Naprostá většina respondentů je se svou prací u policie celkově spokojena. Nejvíce by zaměstnání pouze vedení a poskytování služeb.

Závěrem chceme říci, že motivování ani hodnocení zaměstnanců není jednoduché. Hodnocení u policie probíhá formou posouzení kompetencí - tj. předpokladů k výkonu práce a zážnam významných událostí. Kompetence se hodnotí pomocí bodové stupnice 1-8, a poté dochází k hodnocení významných událostí (například úspěšné zvládnutí mimořádné situace). Zásadní místo v systému hodnocení zaujímá rozhovor hodnoceného s nadřízeným. Výsledky hodnocení slouží také k motivování zaměstnanců například pro kariéerní postup v rámci policie



**PDF Complete**  
Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ání, ale i káže ské ízení. Z mého pohledu má policie  
va níh faktor , jak své zam stnance motivovat, coíl se  
ukazuje na kvalitní pracovní výkonnosti pracovník a jejich celkové spokojenosti v  
zam stnání. Podrobn ji popisují motivaci policie v kapitole . 4 a z vyhodnoceného dotazníku  
jsem usoudila motivaci u policie jakou velmi úsp -nou.

K maximální spokojenosti zam stnanc bych policii doporu ila moílná efektivn j-í  
komunikaci a lep-í spolupráci vedoucích s pod ízenými pracovníky. Jinak si myslím, íle práce  
u policie je pro mnohé velmi zajímavá, a to díky své r znorodosti, coíl i m samotnou k práci  
u policie láká.

- [1] KOUBEK, Josef; řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [2] BRODSKÝ, Zdeněk; řízení lidských zdrojů . Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 97 s. ISBN 80-7194-782-2.
- [3] PLAMÍNEK, Jiří; Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- [4] ARMSTRONG, Michael; řízení lidských zdrojů . Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [5] PROVAZNÍKOVÁ, Romana; Místní finance I. díl pro kombinovanou formu studia. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 122 s. ISBN 80 06 7194 06 835 - 7.
- [6] Zákon č. 312/2002 Sb. o územních územních samosprávných celcích a změnách některých zákonů
- [7] MATES, Pavel; ECHMÁNEK, Božislav; HROMÁDKA, Matěj; KRAMÁŘ, Květoslav; RAJMAN, Jindřich. Policejní právo právní předpisy s komentářem. 2. vyd. Praha : Linde, 2004. 359 s. ISBN 80-7201-482-X.
- [8] Interní materiály územního odboru PŘKrálovéhradeckého kraje
- [9] Vlasta; LEHÁČKOVSKÁ, Olga; VIDLÁKOVÁ, Jan; TELEČOVSKÝ, David; TROJÁNEK. Personalistika ve veřejné správě ( manuál pro personalisty územních samosprávných celků ).1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 180s. ISBN 80-210-3984-1.

#### INTERNETOVÉ ZDROJE

- [10] Základní pojmy motivace [online]. 2009, [cit. 2009-03-15]. Dostupný z [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=268&Itemid=185](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=268&Itemid=185)
- [11] Maslowa pyramida potřeb [online]. 2009, [cit. 2009-03-15]. Dostupný z [www. http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html](http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html)
- [12] Základní povinnosti úředníka [online]. 2010, [cit. 2010-03-15]. Dostupný z [http://comenius3.rentel.cz/web/zlk.nsf/All/543FFB4DEF00F11EC12573F60043F1C9/\\$FILE/text81.html](http://comenius3.rentel.cz/web/zlk.nsf/All/543FFB4DEF00F11EC12573F60043F1C9/$FILE/text81.html)

- 2010, [cit. 2010-03-20].Dostupný z www.  
[reforma-policie-cr-cz-pdf.aspx](http://www.policie.cz/soubor/reforma-policie-cr-cz-pdf.aspx)
- [14] Povolání policista [online]. 2010, [cit. 2010-03-20].Dostupný z www.  
<http://www.policie.cz/soubor/reforma-policie-cr-cz-pdf.aspx>
- [15] Služební poměr u policie [online]. 2010, [cit. 2010-20-03].Dostupný z www.  
<http://www.policie.cz/clanek/sluzebni-pomer-v-policii.aspx>
- [16] Pracovní poměr u policie [online]. 2010, [cit. 2010-04-01].Dostupný z www.  
<http://www.policie.cz/clanek/pracovni-pomer-v-policii.aspx>
- [17] Podmínky přijetí k policii [online]. 2010, [cit. 2010-04-01]. Dostupný z www.  
<http://www.policie.cz/clanek/podminky-prijeti-do-sluzebniho-pomeru.aspx>
- [18] Územní odbor P R Hradec Králové [online]. 2010, [cit. 2010-03-20].Dostupný z www. <http://www.policie.cz/clanek/kapitoly-hk-sidlo.aspx>
- [19] Jak na motivaci zaměstnanců [online]. 2010, [cit. 2010-04-01].Dostupný z www.  
<http://www.mineralfit.cz/prace-a-kariera-clanek/motivace-zamestnancu-jak-na-to-55/>
- [20] Složky služebního příjmu policistů a nároky [online]. 2010, [cit. 2010-04-01].  
Dostupný z www. <http://www.policie.cz/clanek/sluzebni-prijem-vysluhove-naroky-a-dalsi-socialni-vyhody.aspx>
- [21] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. [online]. [cit. 2010-04-01]. Dostupný z www.  
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>
- [22] Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správ [online]. 2010, [cit. 2010-04-01].Dostupný z www.  
[http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/moduly/m\\_pm\\_71.doc](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/moduly/m_pm_71.doc)

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1</b> o Počet zaměstnaných policistů a občanských zaměstnanců v Královehradeckém kraji k 1.lednu 2010.....	31
<b>Graf 2</b> o odpověď na otázku č. 1.....	44
<b>Graf 3</b> o odpověď na otázku č.2.....	45
<b>Graf 4</b> o odpověď na otázku č.3.....	46
<b>Graf 5</b> o odpověď na otázku č.4.....	47
<b>Graf 6</b> o odpověď na otázku č.5.....	47



	48
	49
<b>Graf 9</b> ó odpov na otázku . 8.....	50
<b>Graf 10</b> ó odpov na otázku . 9.....	51
<b>Graf 11</b> ó odpov na otázku . 10.....	52
<b>Graf 12</b> ó odpov na otázku . 11.....	53
<b>Graf 13</b> ó odpov na otázku . 12.....	54
<b>Graf 14</b> ó odpov na otázku . 13.....	55
<b>Graf 15</b> ó priority umíst né na 1. míst , vyjád ené procentuáln ó policisté .....	57
<b>Graf 16</b> ó priority umíst né na 1. míst , vyjád ené procentuáln ó ob an-tí zam stnanci.....	57
<b>Graf 17</b> ó odpov na otázku . 15.....	58
<b>Graf 18</b> ó odpov na otázku . 16.....	59

#### SEZNAM OBRAZK

<b>Obrázek 1:</b> Maslowa pyramida pot eba.....	17
<b>Obrázek 2:</b> Schéma ve ejné správě .....	20
<b>Obrázek 3:</b> Krajské policejní editelství Královéhradeckého kraje .....	34

#### SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Otázka 1. Jaké je Va-e pohlaví?.....	44
<b>Tabulka 2:</b> Otázka 2. Do které v kové skupiny pat íte? .....	45
<b>Tabulka 3:</b> Otázka . 3. Va-e nejvy—í dosaženě vzd lání?.....	46
<b>Tabulka 4:</b> Otázka . 4. Jste studující?.....	46
<b>Tabulka 5:</b> Otázka . 5. Jakou zastáváte pozici ve va-em zam stnání?.....	47

..... s komunikací ve Va-ém zam stnání? .....	48
..... e hodnocen svým nad ízeným? .....	49
<b>Tabulka 8:</b> Otázka . 8. Jak je s va-ím pracovním výkonem spokojen Vá-nad ízený?.....	50
<b>Tabulka 9:</b> Otázka . 9. Myslíte si, že vykonáváte svoji práci zodpov dn a s plným pracovním nasazením?.....	51
<b>Tabulka 10:</b> Otázka . 10. Jste dle svého názoru za sv j pracovní výkon spravedliv odm ován? .....	52
<b>Tabulka 11:</b> Otázka . 11. Máte p íležitost k rozvoji svých schopností a dovedností? .....	53
<b>Tabulka 12:</b> Otázka . 12. Poskytuje Vám zam stnavatel n jaké benefity? .....	54
<b>Tabulka 13:</b> Otázka . 13. Máte ve svém zam stnání možnost kariérního r stu?.....	55
<b>Tabulka 14:</b> Vyhodnocení priorit podle 1. umíst ní .....	56
<b>Tabulka 15:</b> Otázka . 15. Jste ve svém zam stnání spokojen? .....	58
<b>Tabulka 16:</b> Otázka . 16. Co by Vás nejvíce p im lo ke zm n zam stnání?.....	59

## SEZNAM P ÍLOH

<b>P íloha 1</b> - Dotazník .....	67
<b>P íloha 2</b> - Vzor fládosti o p íjetí do slufebního pom ru.....	70
<b>P íloha 3</b> - Dotazník pro nov p íjaté zam stnance Policie eské republiky .....	71
<b>P íloha 4</b> - Organiza ní schéma Krajského editelství policie Východo eského kraje.....	72



## Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku fakulty ekonomicko-správní a ráda bych Vás poprosila o laskavé vyplnění tohoto dotazníku. Údaje z dotazníku jsou anonymní a poslouží pouze k samotnému zpracování mé bakalářské práce na téma: *ŠMotivace a hodnocení pracovníků ve veřejné správě*. Hodící se odpovědi prosím zakroužkujte. Předem Vám moc děkuji za ochotu a čas, který věnujete k vyplnění tohoto dotazníku.

Bílová Irena

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - a) muž
  - b) žena
  
2. Do které věkové skupiny patříte?
  - a) 18 - 25 let
  - b) 26 - 35 let
  - c) 36 - 45 let
  - d) 46 a více
  
3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a) střední s maturitou
  - b) vyšší odborné
  - c) vysokoškolské
  - d) postgraduální
  
4. Jste studující?
  - a) ano
  - b) ne
  
5. Jakou zastáváte pozici ve vašem zaměstnání?
  - a) řádný pracovník
  - b) vedoucí pracovník
  - c) ředitel





Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

aké zam stnanecké benefity?)

í  
í  
í .

b) Ne

13. Máte ve svém zam stnání mořnost kariérního r stu?

- a) ano
- b) spí-e ano
- c) spí-e ne
- d) ne

14. Co povařujete ve Va-em zam stnání za prioritní? (ohodno te prosím tyto priority pomocí stupnice 1 ó 9, kde 1 je pro Váš nejvíce preferovaná priorita a 9 nejmén preferovaná priorita).

- a) platové ohodnocení
- b) mořnost pový-ení
- c) mořnost rozvoje a vzd lávání
- d) zam stnanecké benefity
- e) vzdálenost k bydlí-tí
- f) pracovní prost edí a vztahy na pracovi-tí
- g) nápl práce
- h) jistota zam stnání
- i) prestiř zam stnání

15. Jste ve svém zam stnání spokojen?

- a) ano
- b) ne (prosím o doplň ní co by jste zm nili)

í  
í  
í  
í í

16. Co by Váš nejvíce p im lo ke zm n zam stnání?

- a) plat
- b) pracovní podmínky
- c) -patné vztahy na pracovi-tí
- d) nemořnost pracovního postupu a vzd lávání



**PDF Complete**  
 Your complimentary use period has ended.  
 Thank you for using PDF Complete.  
 Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

služebního poměru

**V Z O R**  
**žádosti o přijetí do služebního poměru**

Příjmení, jméno:  
 Datum narození:  
 Trvalý pobyt:  
 Tel. kontakt:

V \_\_\_\_\_ dne \_\_\_\_\_.

POLICIE České republiky  
 Krajské ředitelství policie Východočeského kraje  
 Odbor personálního řízení a odměňování  
 Ulrichovo nám. 810  
 501 01 Hradec Králové

žádost o přijetí do služebního poměru příslušníka Policie České republiky

Řádám o přijetí do služebního poměru příslušníka Policie České republiky. Pokud bude moje žádost kladně vyřízena, řádám o zařazení v rámci *úvazele* příslušné místo zařazení.

\_\_\_\_\_

podpis uchazele

Poznámka: žádost napište dle vzoru nejlépe vlastní rukou nebo na počítači na stroji s vlastnoručním podpisem

### DOTAZNÍK

pro nově přijatého zaměstnance POLICIE České republiky

TITUL, JMÉNO, PŘÍJMENÍ (u žen všechna předchozí): .....

..... rodné: .....

Datum a místo narození: ..... okres: .....

STAV: ..... Datum sňatku, rozvodu, ovdovění: .....

Rodné číslo: ..... Státní příslušnost: .....

Trvalé bydliště: ..... PSČ: .....

Číslo OP: ..... zdravotní pojišťovna ..... od .....

Manžel(ka): jméno, příjmení: ..... rodné: .....

Datum a místo narození: ..... RČ: .....

DĚTI UCHAZEČE - Jméno, příjmení, datum a místo narození, RČ:

.....

.....

Nevlastní děti v péči: ..... od ..... do .....

### VZDĚLÁNÍ

ZÁKLADNÍ: ..... v ..... od ..... do .....

VYUČENÍ: ..... v ..... od ..... do .....

DATUM vyučení (den, měsíc, rok) .....

STŘEDNÍ: ..... v ..... od ..... do .....

(celý název)

DATUM maturitní zkoušky (den, měsíc, rok) .....

VYŠŠÍ odborná škola, pomaturitní studium, popř. bakalářské studium:

..... v ..... od ..... do .....

DATUM závěrečné zkoušky (den, měsíc, rok) .....

DATUM bakalářské zkoušky (den, měsíc, rok) .....

VYSOKÁ ŠKOLA (název, fakulta): .....

DATUM závěrečné zkoušky (den, měsíc, rok) .....

Příloha č. 2 k RŘ KR Včk č. 2/2009

Organizační schéma Krajského ředitelství policie Východočeského kraje

