

Pražská vysoká škola psychosociálních studií



Motivace k vytrvalosti, nebojácnosti a kompenzačnímu úsilí u členů policejního útvaru s celostátní působností

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Martin Kovařík

Vedoucí práce: PhDr. Martin Kuška, Ph.D.

Praha 2016

Prague College of Psychosocial Studies



**Motivation for perseverance, fearlessness and
compensatory efforts by the nationwide police force**

THE DIPLOMA THESIS

Bc. Martin Kovařík

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Martin Kuška, Ph.D.

Prague 2016

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně a výhradně s využitím pramenů a literatury uvedené v seznamu.

V Praze, dne 29. 7. 2016

.....

Rád bych poděkoval řediteli útvaru, ve kterém proběhl výzkum, za umožnění jeho realizace. Velké poděkování patří psychologovi z útvaru, za pomoc, rady, informace a zejména za neopakovatelnou zkušenost a možnost nahlédnutí do dané problematiky. V neposlední řadě, děkuji všem účastníkům výzkumu za jejich čas. Dále bych rád poděkoval PhDr. Mgr. Markétě Niederlové, Ph.D., za pomoc s poskytnutím výzkumné metody, příručky a pomůcek k vyhodnocování dotazníku motivace k výkonu LMI. Za pomoc se zpracováním statistiky bych rád poděkoval Mgr. Žwakové. Mé největší poděkování je pro PhDr. Martina Kušku, Ph.D., za ochotu, cenné rady, trefnou kritiku a celkové vedení diplomové práce.

ANOTACE

Autor diplomové práce se zaměřil na motivační škály: vytrvalost, nebojácnost a kompenzační úsilí u členů policejního útvaru s celostátní působností. Cílem je zjistit, jaké jsou odlišnosti mezi policejním útvarem a muži v České republice. Diplomová práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část informuje o motivaci, motivaci k výkonu a motivačních charakteristikách, které jsou součástí Dotazníku motivace k výkonu LMI. Práce popisuje členění Policie v České republice a jednotlivé útvary s celostátní působností. V empirické části jsou uvedeny hypotézy, metodika a analýza dat. Výzkumné šetření je zaměřeno zejména na zjištění motivace k výkonu u členů útvaru s celostátní působností, ve škálách: vytrvalost, nebojácnost, kompenzační úsilí. Výsledky získané v policejním útvarech jsou srovnávány s výsledky mužské populace v České republice.

Klíčová slova: motivace, motivace k výkonu, policie, nebojácnost, kompenzační úsilí, vytrvalost, útvar s celostátní působností

ABSTRACT

The author of the diploma thesis was focused on motivational scale: perseverance, fearlessness and compensatory efforts by members of the nationwide police force. The objective was to determine the differences between the members of the police force and the men in the Czech Republic. The thesis consists of two parts. The theoretical part provides the information about motivation, motivation to perform and motivational characteristics that are part of the motivation Questionnaire LMI. The thesis describes the division of the Police of the Czech Republic and the individual nationwide police force. The empirical part presents hypotheses, methodology and data analysis. The research is mainly focused on finding motivation to perform of members of the nationwide police department, in the scales: perseverance, fearlessness, compensation efforts. Results obtained in the nationwide police force are compared with the results of male population of Czech Republic.

Keywords: motivation, work motivation, police, fearlessness, compensatory effort, perseverance, nationwide police force

OBSAH

| | |
|--|------------------|
| ÚVOD | 9 |
| <u>1 MOTIVACE</u> | <u>11</u> |
| 1.1 PRACOVNÍ MOTIVACE | 12 |
| 1.2 ODMĚŇOVÁNÍ | 14 |
| 1.3 MOTIVAČNÍ TEORIE | 15 |
| <u>2 MOTIVACE K VÝKONU</u> | <u>21</u> |
| 2.1 VYTRVALOST | 23 |
| 2.2 KOMPENZAČNÍ ÚSILÍ | 24 |
| 2.3 NEBOJÁCNOST | 25 |
| <u>3 ZÁKLADNÍ TYPOLOGIE ÚTVARU POLICIE ČR S CELOSTÁTNÍ PŮSOBNOSTÍ</u> | <u>27</u> |
| 3.1 POLICEJNÍ ÚTVARY S CELOSTÁTNÍ PŮSOBNOSTÍ | 28 |
| 3.2 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ CÍLOVÉ SKUPINY | 32 |
| 3.3 MOTIVACE K VÝKONU U POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY | 34 |
| <u>4 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ</u> | <u>37</u> |
| 4.1 CÍL VÝZKUMU A HYPOTÉZY | 37 |
| 4.2 CHARAKTERISTIKA SOUBORU | 38 |
| 4.3 PRŮBĚH VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ | 39 |
| 4.4 POUŽITÁ METODA | 39 |
| <u>5 ANALÝZA DAT</u> | <u>45</u> |
| 5.1 DESKRIPTIVNÍ STATISTIKA – ÚDAJE RESPONDENTŮ | 45 |
| 5.2 DESKRIPTIVNÍ STATISTIKA – SKÓRY V DOTAZNÍKU LMI | 46 |
| 5.3 DESKRIPTIVNÍ STATISTIKA – VYTRVALOST, NEBOJÁCNOST A KOMPENZAČNÍ ÚSILÍ | 53 |

| | |
|--|-----------|
| 5.4 KORELAČNÍ ANALÝZA | 54 |
| 6 SHRnutí VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ | 56 |
| 7 DISKUZE | 58 |
| 7.1 LIMITACE STUDIE | 61 |
| 7.2 APLIKOVATELNOST A MOŽNOSTI DALŠÍHO VÝZKUMU | 62 |
| ZÁVĚR | 63 |
| POUŽITÁ LITERATURA | 67 |

ÚVOD

Téma diplomové práce, bylo vybráno díky velkému zájmu autora o danou skupinu. Nejprve byla vybrána cílová skupina a po odsouhlasení možnosti zrealizovat v daném útvaru výzkum, vytvořil plán diplomové práce. Ústřední téma práce, je motivace k výkonu u policistů ze zkoumaného útvaru s celostátní působností. Na přání útvaru, nebude jeho název a zaměření, v diplomové práci konkretizováno. V dnešní době se mění pohled na pracovníky a jejich výkony. Modernizují se metody a teorie, týkající se pracovní psychologie. Záměrem každého zaměstnavatele je mít dobře fungující pracovníky, kteří odvádí kvalitní výkon a tím zlepšují chod dané organizace. Jinak tomu není ani u Policie České republiky. Každý policista, by měl být ke své práci motivován, aby takto zodpovědná funkce měla svůj význam a kvalitu. Práce u policejních útvarů s celostátní působností, je ještě zodpovědnější a specifičtější. Každý z těchto útvarů pečlivě vybírá své zaměstnance a cesta do těchto útvarů není jednoduchá ani krátká. Motivace má tedy významnou roli pro práci v těchto útvarech.

V diplomové práci se autor věnuje jednomu z útvarů s celostátní působností. Předpokládá, že členové útvaru budou dosahovat vyšší motivaci ke své práci, než běžná mužská populace v České republice. Předpoklad přisuzuje náročnosti práce, která je velmi zodpovědná a těžká po všech stránkách. Pro výzkumné šetření vybral, Dotazník motivace k výkonu LMI. Z celkových 17 škál, které metoda obsahuje, se zaměřuje na 3 škály (motivační charakteristiky), které v daném útvaru považuje za důležité. Jedná se o škály vytrvalost, nebojácnost a kompenzační úsilí.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. Z části teoretické a části praktické. Autor seznamuje čtenáře s teoretickými aspekty motivace a vymezuje policejní tematiku, která je pro porozumění kontextu diplomové práce nezbytná. Prostřednictvím výzkumného šetření autor mapuje motivaci k výkonu u respondentů z útvaru s celostátní působností. Výsledky z výzkumného šetření, jsou autorem interpretovány a nabízeny pro další práci v oblasti pracovní psychologie.

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy motivace, motivace k výkonu a zkoumané motivační charakteristiky, které obsahuje dotazník motivace k výkonu LMI. Autor textu popisuje členění Policie v České republice a stručně čtenáře seznamuje se všemi útvary s celostátní působností, které na našem území existují. V poslední kapitole teoretické části, autor popisuje motivaci policistů na našem území.

V praktické části práce autor seznamuje čtenáře s charakteristikou výzkumného vzorku a zvolenou metodou. Popis metody obsahuje předchozí práci nepopsané motivační charakteristiky, které jsou součástí dotazníku motivace k výkonu. Analytická část obsahuje výsledky výzkumného šetření. Autor provádí zejména deskriptivní statistiku. Práce obsahuje korelační analýzu, kdy autor hledal závislosti mezi zkoumanými motivačními charakteristikami. Praktická část obsahuje statistické a grafické znázornění získaných dat. V závěru práce autor interpretuje zjištěné skutečnosti.

1 MOTIVACE

Pojem motivace pochází z latinského *movere* (hýbat, pohybovat). Motivace označuje veškeré vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti nebo k určitému jednání.

Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly (motivy). Tyto činnosti člověka orientují určitým směrem a v daném směru ho aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují. Působí ve třech dimenzích (BLAŽEK, 2014).

- Dimenze směru (určitým směrem orientuje, od jiného směru odvádí)
- Dimenze intenzity (intenzita je ovlivňována snahou jedince dosáhnout cíle)
- Dimenze stálosti (jedinec pokračuje v činnosti i přes možné neúspěchy) (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998)
- Mezi základní pojmy, se kterými se při studiu motivace setkáváme, patří:
 - motiv – představuje jednotnou vnitřní psychickou sílu, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina určitého chování a dává činnosti psychologický smysl,
 - stimul – vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činností prostřednictvím změny psychických procesů (zejména motivace).

Pro celkové téma motivace je třeba vysvětlit, kde motivace vzniká, jaké jsou zdroje, které člověka motivují k určitému chování, a proč k jinému chování naopak není motivován. Za zdroje motivace považujeme dynamické tendence i zaměření lidské činnosti, které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.

Mezi základní zdroje motivace řadíme:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty
- ideály (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998)

Jednou z nejdůležitějších teorií, která se dodnes využívá v pracovní psychologii, je Maslowova pyramida potřeb. Podle Maslowa (1954) má každý člověk pět základních potřeb (MASLOW, 2014):

- potřeba seberealizace
- potřeba uznání, úcty
- potřeba lásky, přijetí, spolupatříčnosti
- potřeba bezpečí a jistoty
- základní tělesné, fyziologické potřeby

Je důležité Maslowovu teorii alespoň okrajově zmínit, protože se v textu bude na tuto teorii odkazovat.

Motivace je velmi rozsáhlé téma, na které by se dalo napsat mnoho samostatných diplomových prací. Tato práce se týká pracovní motivace, proto se nyní budeme věnovat právě tomuto tématu.

1.1 Pracovní motivace

Jak napovídá název, pracovní motivací se rozumí motivace jedince (nebo skupiny) ve vztahu k práci (pracovnímu výkonu). V pracovní motivaci se zaměřujeme na výkon jedince v práci, jeho postoj k práci a celkovým přístupem k pracovním úkolům a pracovnímu uplatnění. Dnes je důležité pracovat pro zařazení do společnosti, získání určitého statusu a zajištění sebe nebo své rodiny. Dále je již na konkrétním jedinci, zda mu práce přináší uspokojení nebo je jen prostředkem k získání financí. Cílem každého zaměstnavatele je, aby jeho pracovník byl dobře motivován, protože pokud je, jeho práce je kvalitnější. Dobře motivovaní lidé mají stanovené cíle a jejich výkon by měl odpovídat požadavkům pracoviště. Cílem zaměstnavatele (managementu) je mít dobře motivované zaměstnance, kteří mají stanovené cíle a snaží se je naplnit ku prospěchu organizace a

svému samotnému (dobrá práce uspokojí potřeby organizace i potřeby jedince, který práci vykonal).

Motivace obecně je určována vnitřními nebo vnějšími faktory. Jinak tomu není ani u pracovní motivace, kde dělíme motivaci na vnitřní motivy práce a vnější motivy práce. Důležité je zmínit dva základní postoje k práci:

- **postoj k práci jako k instrumentální utilitární aktivitě** (v tomto postoji je samotná práce pouhý prostředek uspokojování potřeb)
- **postoj k práci jako ke zdroji seberealizace a radosti** (v tomto postoji je práce samotná pramenem uspokojení), (NAKONEČNÝ, 1992)

Mikuláščík rozlišuje dvě skupiny motivů k práci (MIKULÁŠTÍK, 2015).

1) Motivace intrizická, primární (jedná se motivy, které souvisí se samotnou prací). Radost z práce nebo pracovní úspěchy jsou ideálními příklady této motivace. Mezi intrizické motivy řadíme následující:

- potřeba činnosti – potřeba zbavit se energie
- potřeba kontaktu – tato potřeba je důležitá zejména u povolání, kde je kontakt nedílnou součástí pracovního výkonu
- potřeba výkonu – radost z úspěšné práce
- potřeba moci – možnost růstu v pracovní hierarchii
- potřeba smyslu a seberealizace – jedinec potřebuje vidět smysl ve své práci a mít pocit určitého uplatnění a své potřebnosti

2) Motivace extrinzická, sekundární (v tomto případě se jedná o motivy, které jsou mimo oblast práce), například:

- potřeba peněz – nejlepší příklad pro tento druh motivace
- potřeba jistoty – zde lze opět mluvit o jistotě spojené s penězi a jistotou stálého zaměstnání
- sexualita – možnost navazování kontaktů s druhým pohlavím
- potřeba kontaktu – jiného, než nabízí například rodina (přátelé v práci atd.)
- potvrzení vlastní důležitosti – díky zastávané pracovní pozici

M. S. Myers (1964) rozlišuje dva typy jedinců (RICHARDSON, 2015).

- „Motivation seekers“, kteří jsou považováni za uchazeče o motivaci. Jsou motivováni pracovním výkonem a úspěchem i přes nedostatky, které může přinášet pracovní prostředí. Motivation seeker je příkladem intrinzické motivace.
- „Maintenance seekers“ neboli uchazeči o údržbu. Práce samotná není pro tento typ jedince zajímavá. Zajímá se o pracovní prostředí, plat, politiku firmy. Je typickým příkladem extrinzické motivace.

Autor práce se ztotožňuje s dělením M.S. Myerse. I přes fakt, že rozdělení na motivation a maintenance seekers vzniklo již v roce 1964, se autor domnívá, že tyto dva typy jedinců můžeme nalézt ve většině pracovišť i dnes. U maintenance seekers autor nevidí motivaci jako takovou, ale uspokojování spíše sociálních potřeb.

1.2 Odměňování

Odměňování (finanční motivace) je mnohdy jedinou motivací pracovníků a zároveň někteří zaměstnavatelé motivují pracovníky pouze finančním odměňováním. Finance uspokojují každého jedince jinak, je to tedy pouze prostředek k uspokojování individuálních potřeb. Odměny dělíme na hmotné a nehmotné.

1) Hmotné odměny a výhody:

- přímé odměny: základní mzda a plat, výkonové prémie nebo podíl na kolektivních prémiech, podíly ze zisku, placené přesčasy
- nepřímé odměny a výhody finanční: příplatky na pojištění, poskytované služby, přednostní nároky
- nepřímé odměny a výhody nefinanční: zvláštní ustanovení v pracovní smlouvě, prestižní označení funkce, kvalitní vybavení pracoviště, přednostní parkování vozu, poskytování služeb (školka, občerstvení), vlastní pomocný personál

2) Nehmotné odměny a výhody:

- účast na rozhodovacích procesech, zvýšená pravomoc rozhodování, možnosti pracovního růstu, podpora v mimofiremních aktivitách (sociální, kulturní), flexibilní pracovní doba (KOHOUTEK a ŠTĚPANÍK, 2000)

Odměňování je zřejmě největším motivačním faktorem pro vykonávání práce. Autor práce považuje za nejefektivnější způsob odměňování kombinaci hmotných a nehmotných odměn. Oblíbenou formou odměňování je v dnešní době například podíl na prodeji, provize atd. Autor souhlasí s touto strategií, protože jedinec, který může svým výkonem ovlivnit své finanční ohodnocení, bude pracovat efektivněji než jedinec, který se spoléhá na fixní finanční ohodnocení.

1.3 Motivační teorie

Pro porozumění pracovní motivaci je užívána řada motivačních teorií. V následující části práce se s některými teoriemi seznámíme.

Autorem dvoufaktorové teorie motivace je Frederick Herzberg (1967). Lze ji také označit jako hygienickou teorii a zakládá se na myšlence, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb (potřeba vyhnout se bolesti x potřeba psychického růstu). Díky svému výzkumu Herzberg zjistil, že na pracovní spokojenost (motivaci) působí dvě skupiny faktorů (HERZBERG, MAUSNER a SNYDERMAN, 2010).

1) Vnější faktory (hygienické), které jsou také označovány jako *frustrátory*.

Tyto faktory na sebe působí v dimenzi:

PRACOVNÍ NESPOKOJENOST – PRACOVNÍ SPOKOJENOST

- Pokud jsou faktory v nepřízni, vyvolávají pracovní nespokojenost a na motivaci působí negativně. Naopak pokud jsou faktory v příznivém vztahu, vytvářejí pracovní spokojenost. Mezi hygienické faktory řadíme pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, finanční ohodnocení nebo jistotu zaměstnání.

- 2) **Vnitřní faktory**, které jsou označovány jako *motivátory*. Tyto faktory na sebe působí v dimenzi:

PRACOVNÍ NESPOKOJENOST – PRACOVNÍ SPOKOJENOST – MOTIVACE

- Pokud jsou faktory v nepříznivém stavu, pracovník není spokojen ani motivován k práci. Pokud jsou faktory v příznivém stavu, nastává spokojenost a pozitivní pracovní motivace. Za motivátory lze považovat to, co dokáže nabudit spokojenost a motivaci (seberealizace, kariérní postup, úspěchy).

Herzbergovu teorii používáme dodnes, zejména při snaze pochopit motivační faktory v organizaci. Ideální pro kvalitní chod organizace by měla být snaha o naplnění vnějších i vnitřních faktorů. Za základ autor diplomové práce považuje naplnění faktorů hygienických a následné doplnění vnitřních faktorů, které pozitivně motivují k vlastní práci.

Dodnes proběhlo mnoho kritických názorů na Dvoufaktorovou teorii motivace. Herzberg zakládá svá tvrzení na výzkumu, který proběhl před více než 50 lety a pouze v Pittsburgu s jedním typem povolání (počet zaměstnanců byl okolo 200). Na což odkazuje Armstrong (2007), který kritizuje malou a nepříliš specifickou skupinu respondentů. Dále kritizuje absenci měření vztahu mezi spokojeností a výkonem (ARMSTRONG, 2007).

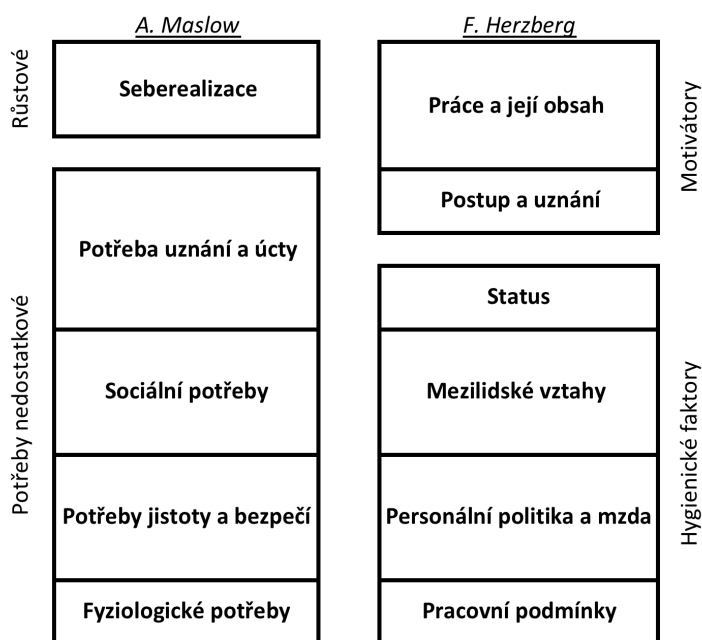
„Herzbergova teorie pracovní spokojenosti byla jako jedna z teorií pracovní motivace kriticky analyzována celou řadou autorů. O. Neuberger uvádí dvě zásadní námitky:

- 1) *Pozitivní korelace mezi výkonem a spokojeností ještě neříká, že spokojenost je příčinou výkonu, neboť korelující jevy nemusí být v kauzálním vztahu.*
- 2) *Pozitivní korelace mezi výkonem a spokojeností nebyla ostatně vždy prokázána.“ (NAKONEČNÝ, 1992, s. 84).*

Úryvek cituje Nebergovu kritiku Dvoufaktorové teorie, kde poukazuje na fakt, že výkon a spokojenost jsou dva odlišné jevy.

Nelze potvrdit, že vysoký výkon musí být způsoben motivací. Výkon může způsobit například tlak ze strany nadřízeného. V takové chvíli můžeme mluvit jen o chvilkovém výkonu, který není motivován ničím jiným než uspokojením potřeby ze strany nadřízeného.

Obr. č. 1: Srovnání teorie Herzberga s teorií A. Maslowa (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 250 – upraveno)



Kritických názorů na Herzbergovu Dvoufaktorovou teorii najdeme v literatuře více, ale cílem této práce není vyvracet teorie pracovní motivace, proto se jim dále věnovat nebudeme.

Teorie X a Y: Autorem teorie je americký psycholog Douglas McGregor (1960). Teorie rozděluje lidi na kategorii X a na kategorii Y. Teorie platí ve vztahu k pracovnímu výkonu, lze ale přenést i na samotnou osobnost a celkový přístup k životu jedince, který se projevuje i výkonem v práci (MCGREGOR, 2006).

Kategorie X: Do této kategorie řadíme jedince, kteří neradi pracují a do práce musí být nuceni. V práci neprojevují svou iniciativu a musí být vedeni k pracovnímu výkonu. Jedinou motivací, kterou v kategorii X jedinec má, je finanční odměna. Jedinci v kategorii X považují práci za nutné zlo, které je nezbytné k existenci. Plní pouze nezbytné úkoly a samostatně nevyvíjí aktivitu (KOHOUTEK a ŠTĚPANÍK, 1999).

Kategorie Y: Lidé v této kategorii považují práci za přirozenou součást života. Jsou k pracovním úkolům zodpovědní, touží pracovat tvořivě a chtějí vidět výsledky své práce. Nejsou primárně motivováni finanční odměnou (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998).

U skupiny X lze považovat za základ přechod k samostatnosti a lepšímu výkonu práce, jediná cesta je ovšem lepší finanční ohodnocení. Pokud je plat navýšen, motivace je pouze krátkodobá a jednorázové zvýšení platu způsobí, že po určité době opět nastane nespokojenost s již navýšeným platem. Fungujícím mechanismem jsou průběžné odměny za pracovní výkon (nebo nefinanční odměny). Motivace se v tomto případě z krátkodobé mění na dlouhodobou. Tento model není uplatnitelný všude. Například v továrně, kde zaměstnanec pracuje stále na stejném úkolu a nemá prostor k seberealizaci a vlastní tvořivosti, je jeho jedinou motivací výplata (zůstává tedy v kategorii X). V kategorii Y jedinec usiluje o úspěch svůj a zároveň o úspěch celého podniku. Nutno podotknout, že jistá motivace v podobě peněz jistě působí i na tuto skupinu lidí, není ovšem primární a nejdůležitější. Samotné ohodnocení je potvrzením úspěchu a důležitosti jedince v podniku. Jedince X nebo Y lze považovat za krajní póly lidských typů v kontextu manažerské filosofie (KOHOUTEK a ŠTĚPANÍK, 1999).

Autor práce souhlasí s přecházející teorií a podobně jako Armstrong se domnívá, že nejefektivnějším způsobem je průběžné odměňování, nebo jak již autor zmiňoval, odměňování za výkon a ne pouze fixní plat.

Teorie cukru a biče Autor B. F. Skinner zakládá svou teorii na myšlence mechanického využívání pozitivních a negativních zpevnění. Jedinec je odměněn za dobrý výkon (cukr), za špatný výkon je potrestán (bič). Motivace je tedy založena na hmotné stránce věci, kdy je jedinec motivován k dobrému výkonu ze strachu z postihu, který by znamenal omezení jeho odměny (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998).

Tato teorie je dobře popsateľná na filosofii podniku, který se řídí kvótami (denní, týdenní, měsíční). Teorie je tedy využitelná i v podnicích, kde funguje například pásová výroba. Pokud se nesplní daná kvóta, přijde trest (bič), pokud se splní, přijde odměna (cukr).

Autor považuje tuto teorii za důležitou. Například v porovnání s McGregorovou teorií X a Y, která není plně realizovatelná například při pásové výrobě. Zaměstnanec by tedy stále zůstal v kategorii X. Skinner tedy v podstatě vyplnil slepé místo.

Teorie ERG: C. P. Alderfer (1972) modifikoval Maslowovu pyramidu potřeb, kterou z původních pěti potřeb upravil na potřeby tři (ARMSTRONG a TAYLOR, 2015), a to:

- **existence** (existenční): jistota zaměstnání, plat
- **relatedness** (vztahové): uznání, vztahy, přátelství
- **growth** (růstové): profesní postup, seberealizace

Alderfer tvrdí, že uspokojováním existenčních potřeb vzrůstá význam potřeb vztahových, a tím i význam potřeb růstových. Naopak pokud nejsou uspokojovány růstové potřeby, roste význam potřeb vztahových a existenčních. Oproti původní Maslowově teorii Alderfer mluví o posunu potřeb do obou směrů, tedy pokud není naplněna nejvyšší potřeba, jedinec posouvá své potřeby o stupeň níže (KOHOUTEK a ŠTĚPANÍK, 2000).

Teorie spravedlnosti (rovnováhy): Vychází z kognitivních teorií motivace a jejím autorem je J. S. Adams (1965). Svá tvrzení zakládá na sociálním srovnávání. Jedinec má tendenci srovnávat svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků, vykonávajících stejnou nebo podobnou práci. Jedinec srovnává, co práce přináší jemu osobně a co přináší ostatním. Za přínos lze označit ohodnocení práce, pochvalu a hlavně finanční odměnu. Pokud má jedinec pocit, že přínosy nejsou v rovnováze, situaci má tendenci řešit – nerovnováhu odstranit (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998).

Lidé jsou lépe motivováni, pokud mají pocit, že je s nimi jednáno spravedlivě, a bez motivace, pokud cítí nespravedlnost. Adams rozlišuje dvě formy spravedlnosti:

- distributivní spravedlnost: popisuje, jak lidé cítí spravedlnost svých odměn vůči ostatním
- procedurální spravedlnost: popisuje, jak lidé vnímají spravedlnost postupů používanou podnikem (hodnocení pracovníků, povýšení atd.) (ARMSTRONG, 1999)

Teorie expektace: Také vychází z kognitivních teorií motivace, autorem teorie je V. H. Vroom (1964). V teorii jsou důležité dva pojmy: expektace a valence. Lze je vyjádřit následujícím vzorcem (BLAŽEK, 2014):

$$M = V \cdot E$$

M – úroveň motivace (motivační síla)

V – valence: subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž vede motivované pracovní jednání

E – expektace: očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku

Vroom definoval svou teorii takto: *„Kdykoli jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.“* (VROOM, 1964, citováno dle: ARMSTRONG, 1999, str. 305).

Očekávání je založeno na předchozích zkušenostech, a pokud není naplněno, může dojít ke snížení motivace. Podle teorie je tedy motivace možná tehdy, pokud mezi výkonem a výsledkem existuje použitelný vztah a výsledek je považován za nástroj uspokojení potřeb. To vysvětluje například vnější peněžní motivace (finanční prémie), která funguje tehdy, pokud je propojení úsilí a odměny zřetelné a odměna stojí za úsilí.

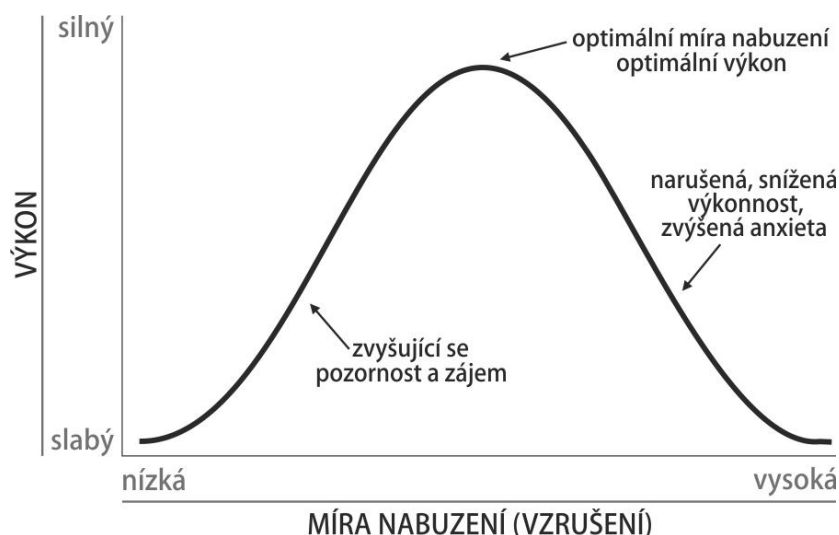
2 MOTIVACE K VÝKONU

Na první pohled by se mohlo zdát, že vztah mezi motivací a výkonem je velmi jednoduchý, ale není tomu tak. Armstrong zmiňuje, že výzkumy neprokázaly pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem. Spokojený člověk na pracovišti nemusí být velký pracant, a naopak velký pracant nemusí být spokojený na pracovišti (ARMSTRONG, 1999).

Obecně lze říci, že dobrý výkon v práci je spojen s optimální úrovní motivace. Pokud jedinec prokazuje nízkou nebo naopak příliš vysokou motivaci, výsledkem nebude dobrý výkon. Bedrnová a Nový mluví o přemotivování, kdy se dostavuje vnitřní neklid, psychické napětí, které narušuje fungování lidské psychiky, tím zeslabují subjektivní předpoklady k výkonu a samotný výkon se tak snižuje (BEDRNOVÁ a NOVÝ 1998).

V této souvislosti je třeba zmínit Yerkes-Dodsonův zákon (obrácená „U“ křivka), který říká, že ideální míra motivace pro výkon je střední. Nízká úroveň motivace značí malou snahu o výkon, silná motivace značí vysokou úroveň aktivace. Záleží ovšem na druhu úkolu, protože každý druh úkolu má svou optimální úroveň motivace. To znamená, že u náročných úkolů je vhodnější spíše nižší motivace a u úkolů jednodušších je vhodnější vysoká motivace (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1998).

Obr. č. 2: Yerkes-Dodsonův zákon (SIGMUND, KVINTOVÁ a ŠAFÁŘ, 2014)



V kontextu s mírou aktivace mluví Machač ještě o emocích, kdy tvrdí: „*Motivace a emoce jsou jednotným procesem i z hlediska funkcí autonomní nervové soustavy. Podle Duffyové jsou emoce a motivace pouze variantami zvýšené aktivační hladiny.*“ (MACHAČ, MACHAČOVÁ a HOSKOVEC, 1985, s. 43).

Pokud má cíl motivovat, musí být emočně anticipován jako atraktivní. Cíl, který vyvolává kladné či záporné emoce, se stává motivačním faktorem. Motivace a emoce tedy udávají směr a sílu chování. (MACHAČ, MACHAČOVÁ a HOSKOVEC, 1985).

Nakonečný zmiňuje vzorec, kdy síla motivu výkonu se rovná potřebě úspěchu nebo potřebě vyhnout se neúspěchu (NAKONEČNÝ, 1992). Poměr obou zmíněných potřeb se projevuje na pracovním výkonu. Jedinec, který se snaží vyhnout neúspěchu, se vyhýbá práci a vybírá si spíše jednoduché úkoly, zatímco jedinec toužící po úspěchu si bude vybírat úkoly středně těžké nebo těžké, u kterých je možnost riskantních rozhodnutí (ale zároveň lepších výsledků). Jedinec toužící po úspěchu si nebude vybírat jednoduché úkoly, protože jejich realizace nepřináší uspokojení. Ovšem i jedinec snažící se vyhnout neúspěchu si může vybrat úkol, který je příliš těžký, protože při jeho nesplnění necítí neúspěch a vinu (protože negativní výsledek očekával).

Existuje vztah mezi atraktivitou cíle a pravděpodobností dosažení daného cíle. „*Čím je subjektivní pravděpodobnost dosažení cíle nižší, tím je naopak jeho atraktivita vyšší.*“ (WÁGNEROVÁ, 2008, s. 22).

Potřeba úspěchu a vyhnout se neúspěchu jsou stálé hodnoty. Poměr mezi těmito hodnotami určuje, zda jedinec úspěch potřebuje, nebo se mu vyhýbá. Zdroj těchto potřeb má své kořeny ve struktuře osobnosti. Přičemž odpovídají způsobu výchovy dítěte, vlastnostem motivu výkonu rodičů a dáváme je do souvislosti s termínem životní aspirace (WÁGNEROVÁ, 2008).

Aspirační úroveň rozumíme výši nároků, které si jedinec klade na svůj výkon. Tyto nároky jsou individuální, a proto mohou být vysoké i nízké nebo žádné. Aspirační úroveň můžeme chápat jako osobnostně příznačné vyústění konfliktu mezi tendencemi a rozdělit třemi způsoby (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998):

- výběr náročnějšího cíle s možností dosažení většího úspěchu
- výběr nižšího cíle, abychom se vyhnuli neúspěchu

- výběr střední náročnosti cíle, který se jeví jako reálný

„Aspirace tedy spoluurčují jak charakter či druh cílů, které si jedinec pro sebe stanovuje do bližší i vzdálenější budoucnosti, tak také jejich úroveň, výši náročnosti.“ (BEDRNOVÁ a NOVÝ, 1998, s. 238).

Aspirační úroveň tedy závisí na jednotlivcích a jejich motivaci k výkonu a potřebě úspěchu, nebo případném vyhnutí se neúspěchu.

Afiliací rozumíme sdružování a vytváření potřeby přátelství a vytváření vazeb v pracovním prostředí. Jedná se o potřebu „někam patřit“ a začleňovat se do sociálních skupin. Afiliací se nerozumí potřeba lidí ovládat a manipulovat s nimi (není to potřeba moci), ale přání být v kolektivu oblíbený a akceptovaný. Za základní dvě afiliační pohnutky lze považovat:

- být ve společnosti druhých lidí, se kterými sdílíme společné cíle a zážitky
- snaha vyhnout se samotě (PLHÁKOVÁ, 2010)

Výrost a Slaměník mluví o afiliaci jako základní lidské potřebě, která stoupá nejčastěji v situacích, jako jsou: nejistota, strach, obavy a ohrožení. (Výrost, 2008).

Jako příklad uvádějí experiment, který provedl Stanley Schachter. Pokusné osoby se měly podrobit silnému elektrickému šoku. Mohly čekat na experiment samostatně nebo s někým. Pokud osoba měla podstoupit jen slabý šok, dávala přednost čekání o samotě, protože strach nebyl velký. Pokud byl strach velký, přítomnost jiného člověka vytvářela útěchu a uklidnění. Srovnání vlastních pocitů s prožíváním jiných snižovalo zátěž v této krizové situaci. (SCHACHTER, 1959).

2.1 Vytrvalost

„Vytrvalost je míněna jako výdrž a nasazení sil pro zvládnutí profesních úkolů. Osoby s vysokými hodnotami jsou charakteristické tím, že pracují na svých úkolech soustředěně a udržují si dostatečnou úroveň energie po celou dobu práce. Objevující se potíže zvládají s velkým nasazením sil a zvýšeným úsilím. Jsou schopné zaměřit svou

pozornost zcela na průběh práce, a při plnění nějakého důležitého úkolu si nenechávají odvést pozornost.“ (SCHULER a PROCHASKA, 2011, s. 18).

Člověka, který je vytrvalý, lze charakterizovat jako: energického, neústupného, pevného, nevzdávajícího se, rozhodnutého, pilného, tvrdošijného, důsledného, stálého, odhodlaného, houževnatého, neúnavného, soustředěného, perzistentního, nerozptylujícího se (SCHULER a PROCHASKA, 2011).

Lidé, kteří se orientují na úkol, si většinou zvolí náročnější úkoly, protože se snaží zjistit, jak se vyvíjí a co jim jejich vytrvalost přinese. Naproti tomu lidé, kteří se orientují spíše na ego, se více snaží ukázat, že v tom, co dělají, jsou lepší než ostatní, a proto si volí snazší úkoly, ve kterých mohou předvést své „schopnosti“. Proto v úkolech, které jsou součástí různých nácviků dovedností, projevují lidé orientovaní na úkol větší vytrvalost než lidé orientovaní na ego. Lidé, kteří jsou orientovaní na úkol, si také více cení zisků, které jim vytrvalost přináší (ti, co se orientují na ego, jsou přesvědčeni, že úspěch je výsledkem přirozených schopností). (TOD, THATCHER a RAHMAN, 2010).

Tato škála byla vybrána do výzkumu s předpokladem, že členové útvaru s celostátní působností mají v rámci svého povolání vyšší vytrvalost než běžná populace. Vytrvalost je v kontextu s dotazníkem míněna jako psychická charakteristika, ale členové útvaru s celostátní působností disponují jak fyzickou, tak psychickou vytrvalostí.

2.2 Kompenzační úsilí

„Týká se té části osobní námahy a osobní investice sil, která vyplývá ze strachu ze selhání. Konstruktivní zvládnutí strachu z neúspěchu. Osoby s vysokými hodnotami mají sklon k investici velkého úsilí a námahy, aby se vyhnuly neúspěchu. Snižují strach ze zkoušky intenzivní přípravou. V zaměstnání, v situacích náročných na výkon se stává, že jsou ‚přespříliš‘ připravené.“ (SCHULER a PROCHASKA, 2011, s. 20).

Jedinec s vysokým kompenzačním úsilím je: citlivý na stres, snaživý, kompenzující strach, má obavy ze selhání, je napjatý, vyhýbá se chybám, minimalizuje riziko, je příliš připravený (SCHULER a PROCHASKA, 2011).

Paulík mluví o tom, že rozhodující pro vznik stresu je rozdíl mezi subjektivním přáním a vnímáním situace nebo očekáváním do budoucna. A právě tento rozpor navozuje kompenzační úsilí. (PAULÍK, 2010).

Kompenzační úsilí bylo zařazeno do výzkumu, protože členové útvaru během svého povolání podstupují složitou přípravu a velkou námahu při plnění popisu práce. Příručka dotazníku popisuje, že jedinci s vysokými hodnotami mohou být přemotivováni. Autor nepředpokládá, že by přemotivovanost byla charakteristická pro členy zkoumaného útvaru.

2.3 Nebojácnost

Nebojácnost je spojena se strachem, nicméně je to opak strachu. V kontextu s tématem práce se nebudeme zabývat strachem ani nebojácností obecně, ale zaměříme se na nebojácnost ve vztahu k motivaci a výkonu. Jedinec, který je nebojácný, nevykazuje strach ze selhání a možného neúspěchu. Při důležitých rozhodnutích a úkolech neprojevuje vysoké napětí, které by ovlivňovalo jeho výsledek.

Nebojácní jedinci jsou emocionálně stabilnější a dokáží snášet větší zátěž. I při možném neúspěchu se při dalším úkolu nebojí dalšího možného neúspěchu. Neúspěch obecně nevyvolává v nebojácném jedinci trvalejší pracovní omezení. Na veřejnosti nebývá nervózní, nevyhýbá se novým situacím a úkolům ani pod časovým tlakem, a tím není omezena jeho výkonnost.

„Nebojácnost hraje důležitou roli v mnoha běžných konceptech motivace – ostatně v negativní formě jako obava z neúspěchu, která je velmi blízko obecnému osobnostnímu znaku neuroticismu. Rys popisuje pozitivní formou (kvůli shodnému pólování) předpoklad výsledku činnosti, a sice vzhledem k možnosti neúspěchu a selhání. Osoby s vysokými hodnotami nemají strach ze selhání nebo z negativního hodnocení. Před důležitými úkoly a situacemi nejsou v takovém napětí, aby tím byl negativně ovlivněn výsledek jejich činnosti. Úvahy o situacích náročných na výkon v nich zpravidla nevyvolávají negativní pocity. Jsou emocionálně stabilní a schopné snášet zátěž. Frustrace vyplývající z neúspěchů u nich nezpůsobí nějaké trvalejší omezení. Nebývají nervózní na veřejnosti, v nových situacích a

pod časovým tlakem a není tím omezena jejich výkonnost. Také nemají sklon k ústupům a vyhýbání se podobným situacím.“ (SCHULER a PROCHASKA, 2011, s. 13).

Takto je popsána nebojácnost v příručce k testu LMI. Člověk, který je nebojácný, je: beze strachu, odvážný, smělý, statečný, neohrožený, srdnatý, udatný, bez bázně, odhodlaný, rázný, má kuráž, zmužilý, neúnavný, rozhodný, nezlomný, pevný, rezolutní, nenechá se zmýlit, stabilní, odolný vůči frustraci. Autor se domnívá, že nebojácný člověk je pro práci velmi potřebný, není ovšem vyloučeno, že nebojácnost s sebou může nést i určité negativní důsledky. A zároveň lze říci, že nebojácnost nemusí být nutně pouze pozitivní vlastnost.

Patric D. Sylvers poukazuje na fakt, že nebojácnost je vrozená a nevyžaduje žádnou investici. Nebojácnost ovšem s sebou může nést ještě jednu vlastnost, a tou je agresivita, která vychází z nedostatku empatie. Sylvers provedl výzkum, kde zkoumal 88 chlapců, a mnoho z nich projevovalo nadměrnou agresivitu či nedostatek empatie. Těmto chlapcům promítal lidské tváře, které nesly jednu ze čtyř emocí: strach, zhnusení, štěstí a neutrální výraz. Probandi přiřazovali jednotlivým tvářím jednu z emocí. Výsledkem bylo, že agresivní jedinci měli problém (a delší reakční čas) s rozpoznáváním strachu, zatímco bezproblémoví chlapci na strach reagovali nejrychleji (SYLVERS, BRENNAN a LILIENTFELD, 2011).

3 Základní typologie útvaru Policie ČR s celostátní působností

„Policie České republiky je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem České národní rady ze dne 21. června 1991. Slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti. Plní rovněž úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, předpisy Evropských společenství a mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu České republiky.“ (VOKUŠ, 2010, s. 3)

Policie České republiky je ukotvena v zákoně č. 273/2008 Sb., ze dne 17. července 2008. Policie České republiky je definována jako jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor.

- **Jednotný:** Jednotnost je v tomto smyslu charakterizována vnitřní organizací a hierarchií s danými vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Jednotnost by měla být charakteristikou všech policejních a bezpečnostních sborů. (VANGELI, 2014)
- **Ozbrojený:** Úkolem policie je chránit občany před násilím a tento prvek (ozbrojenost) pomáhá lépe plnit působnost k občanské a věcné ochraně. Použití zbraně je ovšem chápáno jen jako nástroj pro pomoc při plnění úkolů, ne jako hlavní úkol. (VANGELI, 2014)
- **Bezpečnostní:** Policie vykonává bezpečnostní úkoly, které předkládá ministerstvo vnitra a následně jsou schvalovány vládou. Dalšími bezpečnostními složkami jsou: Hasičský záchranný sbor České republiky, Celní správa České republiky, Vězeňská služba České republiky, Bezpečnostní informační služba České republiky. (Čermák, 2012)

Policie zastává takové úkoly a funkce, které ji budují jako jednotný bezpečnostní sbor, který je podřízený ministerstvu vnitra. Podřízenost vyplývá z toho, že ministerstvo vnitra je správním orgánem pro věci veřejného pořádku, bezpečnosti státu a další věci

veřejného pořádku, což jsou zároveň hlavní úkoly policie. (MATES, ŠKODA a VAVERKA, 2010).

„Policie je soustředěna na vnitřní pořádek, který spolu s dalšími instituty představuje tzv. vnitřní věci (viz § 12 zákona). Z tohoto vymezení plyne, že její činnost je primárně zaměřena dovnitř státu. Mimo území republiky působí výjimečně a její postavení a funkce jsou zde určeny především mezinárodními smlouvami podle článku 10 Ústavy (§ zákona o policii).“ (MATES, ŠKODA a VAVERKA, 2010, s. 38–39).

Policie je centrálně řízená organizace pod záštitou ministerstva vnitra a její základní strukturu tvoří (VILÁŠEK, FIALA a VONDRÁŠEK, 2014):

- policejní prezidium
- krajská ředitelství
- územní odbory

Policii v České republice tvoří následující útvary (Zákon č.273/2008 Sb., §6 odst.1):

- Policejní prezidium České republiky v čele s policejním prezidentem
- útvary policie s celostátní působností
- krajská ředitelství policie
- útvary zřízené v rámci krajského ředitelství

3.1 Policejní útvary s celostátní působností

Policejní útvary s celostátní působností plní specifické a specializované úkoly na celém území České republiky. Tyto útvary mají speciální pravomoci, popsané zákony. V zákoně č. 273/2008, Hlava II ŘÍZENÍ A ORGANIZACE POLICIE § 7: Policejní prezidium a útvary policie s celostátní působností se při nakládání s majetkem České republiky a v právních vztazích považují za součást organizační složky státu a účetní jednotky ministerstva (Zákon č.273/2008 Sb., §7).

Výše zmíněné útvary tedy mají postavení jako součást organizační složky státu. Útvary s celostátní působností jsou v tomto případě považovány za součást ministerstva vnitra (VANGELI, 2014). Mezi útvary s celostátní působností patří následující:

1) Kriminalistický ústav Praha

Útvar, který je specializovaný na výkon kriminalisticko-technické a znalecké činnosti v oborech chemie, kriminalistika, elektrotechnika, strojírenství a písmoznalectví (ČERMÁK A KOL, 2012).

2) Letecká služba

Zajišťuje policejní akce na záchranu životů a odvrácení nebezpečí, pátrání po pohřešovaných osobách a nebezpečných pachatelích. Dále provádí hlídkové a průzkumné lety na ochranu státních hranic a další letecké akce zajišťující ochranu občanů České republiky. (BELICA, 2014)

3) Národní protidrogová centrála

Úkolem útvaru je odhalovat a trestat činnost spojenou s výrobou a obchodem s omamnými a psychotropními látkami a jedy. Dále vytváří národní strategii protidrogové politiky. Zaobírá se preventivní a osvětovou činností (GŘIVNA, SCHEINOST a ZOUBKOVÁ, 2014).

4) Pyrotechnická služba

Mezi činnosti pyrotechnické služby řadíme úkony spojené s používáním, vyhledáváním, shromažďováním, prověřováním, manipulací, přepravou a zneškodňováním výbušnin, pyrotechnických výrobků, podezřelých předmětů a nástražných výbušných systémů. (HRAZDÍRA, 2006)

5) Ředitelství služby cizinecké policie

Služba cizinecké policie, se zabývá povolováním vstupu a pobytu cizinců na území České republiky, nelegální migrací, trestnou činností týkající se překračování státních hranic a uplatňováním represivních opatření vůči cizincům na území České republiky (MACHOVÁ, 2013)

6) Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu služby kriminální policie a vyšetřování (dále SKPV)

Úkolem úřadu je stíhat trestné činy spáchané v období mezi 25. únorem 1948 a 29. prosincem 1989, které nebyly pravomocně rozhodnuty z politických důvodů (dnes je časová působnost rozšířena o období od 1. ledna 1945 do 25. února 1948). (ČERMÁK A KOL, 2012)

7) Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy

Jedná se o odborné, metodicko-řídící, kontrolní a výkonné pracoviště, které řídí policejní vzdělávání, přípravu a sport. Zjišťuje odborné vzdělávání potřebné pro výkon práce u Policie České republiky. Útvar vznikl 1. července 2015 na nařízení ministerstva vnitra č. 67/2008, kterým je zřizují útvary Policie České republiky s celostátní působností. (www.mvcr.cz)

8) Útvar odhalování korupce a finanční kriminality SKPV

Cílem útvaru je vytvoření specializované, flexibilní, mobilní a morálně silné policejní složky, která se zaměřuje na boj s nejnebezpečnějšími formami korupce, hospodářské a finanční kriminality s využitím kriminálního zpravodajství. (ČERMÁK A KOL, 2012)

9) Útvar pro odhalování organizovaného zločinu SKPV

Útvar vyhledává, prověřuje, dokumentuje a objasňuje závažnou organizovanou trestnou činnost na území České republiky. V Praze sídlí centrální pracoviště, které se dále dělí na následující odbory:

- a. Odbor násilí
- b. Odbor nelegálních obchodů
- c. Odbor obchodu s lidmi a nelegální migrace
- d. Odbor zločineckých kultur
- e. Odbor terorismu a extremismu
- f. Odbor padělání
- g. Odbor závažné majetkové trestné činnosti
- h. Odbor strategické analýzy a informatiky (NĚMEC, 2003)

10) Útvar pro ochranu prezidenta republiky

Útvar zajišťuje maximální možnou ochranu prezidenta republiky a jeho rodiny. Dále zajišťuje bezpečí politicky významným osobám, při působení na území České republiky. Ochrana se týká přepravy prezidenta, ochrany sídla prezidenta, pyrotechnické a hygienicko-toxikologické ochrany atd. Do tohoto útvaru patří např. Hradní policie. (LIŠKA, 2005)

11) Útvar pro ochranu ústavních činitelů

Útvar zabezpečuje dopravu a ochranu trvale chráněných ústavních činitelů České republiky. Ochranu diplomatických objektů. Ochranu objektů a prostorů zvláštního významu (např. Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR, Senát Parlamentu ČR, Ústavní soud ČR). Ochranu osob, kterým je podle mezinárodních dohod, zajišťována ochrana po dobu trávenou na území České republiky. (www.policie.cz)

12) Útvar rychlého nasazení

Útvar rychlého nasazení (URNA) je útvarem určeným zejména pro boj proti terorismu. Je přímo podřízen policejnímu prezidentovi, který rozhoduje o vyslání útvaru se souhlasem ministra vnitra. URNA provádí zákroky proti teroristům, únoscům, nebezpečným pachatelům trestné činnosti a pachatelům obzvláště závažných trestných činů (URNA je využívána zejména při jejich zadržení) (STEHLÍK, 2011).

13) Útvar speciálních činností SKPV

Mezi činnosti tohoto útvaru patří předstíraný převod, použití agenta, ochrana svědků a opatřování krycích dokladů. (ČERMÁK A KOL, 2012)

14) Útvar zvláštních činností SKPV

Spadá pod Policii České republiky a v souladu se zákony provádí odposlechy a záznam telekomunikačního provozu, sledování osob a věcí a další úkony. Jedná se o jediný útvar na území České republiky, který je oprávněn tyto úkony provádět. (ČERMÁK A KOL, 2012).

3.2 Charakteristika zkoumané cílové skupiny

Útvar ve kterém autor prováděl výzkum, zůstane po dohodě s ředitelem útvaru, utajen a v diplomové práci bude používán pojem útvar s celostátní působností. Všechny útvary, které působí na území celé České republiky jsme si již popsali, je tedy zřejmé, že každý z útvarů vyžaduje odbornou a profesionální práci, motivaci a oddanost, stejně jako velké nároky na práci. Popíšeme si tedy alespoň okrajově, jaké je cesta k získání pozice v útvaru, který je tématem diplomové práce.

Nebudeme si popisovat historii ani strukturu daného útvaru, protože díky omezeným informacím, které o útvaru jsou a zejména kvůli utajení příslušného útvaru by bylo velmi náročné vytvořit smysluplné odstavce informací. Autor považuje za důležité zmínit náročnost psychickou a fyzickou, kterou působení v útvaru vyžaduje. Parametry pro výběrové řízení stanovují nejen zákon, ale i Závazný pokyn policejního prezidenta a Rozkaz policejního prezidenta.

Jedinec, který se chce stát členem útvaru musí splňovat následující podmínky: věk, vzdělání, předchozí působení v bezpečnostním sboru ve služební hodnosti inspektor (konkrétní roky jsou záměrně vynechány). Pokud jsou splněny tyto podmínky, jedinec se může zúčastnit výběrového řízení, které má tři fáze (STEHLÍK, 2011):

1) První fáze

- Lékařské vyšetření, v němž uchazeč musí zvládat velmi vysokou fyzickou námahu. Následují testy tělesné zdatnosti a motorických dovedností (běh, plavání, počet kliků bez přerušeni atd.). Každá z částí je bodována a pokud chce jedinec postoupit do dalšího kola, musí splnit v každé části alespoň jeden bod a celkem ve všech částech 35 bodů.
- Dále následuje psychologické vyšetření, které trvá šest až osm hodin. V testech se sledují výkonové, osobnostní, interpersonální předpoklady a specifická interní kritéria.
- U výkonových předpokladů se zkoumá intelekt, schopnost logického úsudku, schopnost dlouhodobé koncentrace pozornosti, výkon při psychomotorické únavě, pečlivost, selhání v zátěžových situacích,

optický postřeh, stabilita a kolísání zrakového vnímání, pohotovost, představivost, bystrost a paměť.

- Mezi zkoumané osobnostní předpoklady patří: psychická integrovanost osobnosti, pohotovost k interakci s prostředím, únosná míra extroverze, emocionální stabilita, absence návykových dispozic a sklonů ke kriminalitě, absence neuroticismu, psychoticismu a psychosomatických obtíží. Zároveň je velmi důležité, aby se uchazeč uměl dynamicky vyrovnávat s obtížnými životními situacemi.
- U interpersonálních předpokladů se klade důraz na týmovou práci. Zkoumá se jednání v situacích interpersonálního charakteru, interpersonální hodnoty i dobrá sociální adaptabilita.

2) Druhá fáze

- Touto fází je několikadenní test odolnosti, kde se prověřuje fyzický a psychický stav adeptů v extrémních podmínkách. Uchazeči jsou vystaveni náročným fyzickým a psychickým aktivitám, při minimu spánku a stravy. Zkoumá se zejména chování při únavě, spánkovém deficitu, odolnost vůči dlouhodobému stresu, motivace a odhodlání. Jedním z cílů je, aby uchazeč, během testování, ztratil sebekontrolu a začal se chovat přirozeně, protože to je pro útvar zásadní. Během celého testu je přítomen psycholog a odborníci z oboru.

3) Třetí fáze

- Třetí a poslední fází je pohovor s ředitelem útvaru a komisí. Komise si předem prostuduje materiály a výsledky z testů, vyslechne si názory psychologa a odborníků, kteří byli přítomni u druhé fáze. Na základě veškerých informací, je rozhodnuto o přijetí nebo nepřijetí. Nutno podotknout, že výběrovým řízením projde zhruba 10% uchazečů za rok.

3.3 Motivace k výkonu u Policie České republiky

K tomu, aby jedinec nastoupil k Policii České republiky, musí být motivován, ať se jedná o vnitřní nebo vnější motivaci. Proces přijetí uchazeče na místo u Policie České republiky vyžaduje určité fyzické a psychické schopnosti, záleží k jaké složce Policie uchazeč chce nastoupit.

Mezi obecné motivační prostředky, které se využívají u Policie České republiky jsou finanční a nefinanční odměny, ale i tresty, které jsou dány zákonem č.361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. (Zákon č. 361/2003 Sb., §49, §50, §51).

Mezi finanční odměny u Policie České republiky patří:

- Základní plat
- Odměny
- Příplatky (za vedení, osobní, za službu v zahraničí, zvláštní)
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na stavování
- Příspěvek na rekreační pobyty
- Příspěvek na kulturní akce
- Výsluhový příspěvek
- 30 dní dovolené (6 týdnů)

Jiné formy odměn:

- Pochvala
- Věcný dar
- Služební medaile

Formy trestů:

- Napomenutí
- Zákaz činnosti
- Pokuta
- Snížení základního platu (nejvíce na 3 měsíce o 25%)

- Odnětí hodnosti
- Odnětí služební medaile

Ovšem ani tyto podmínky nejsou dostatečnou motivací pro příslušníky Policie České republiky. Z výzkumu, který proběhl napříč složkami Policie České republiky se ukázalo, že spokojenost se zaměstnáním není vysoká. Například v Praze 53% dotazovaných policistů uvedlo silnou nespokojenost se svým zaměstnáním (v Praze byla celkově nejsilnější nespokojenost) (KOVAŘÍK, 2012).

Jako příklad osobní motivace, která je potřebná k vykonávání práce u Policie České republiky si uvedeme Útvar rychlého nasazení. Pokud se jedinec chce ucházet o místo u tohoto útvaru, musí splnit následující podmínky, aby se vůbec k útvaru mohl hlásit: minimálně středoškolské vzdělání s maturitou nebo vyšší odborné vzdělání a předchozí poměr v bezpečnostním sboru a to ve služební hodnosti inspektor. Služební poměr musí trvat minimálně pět let, nebo musí uchazeč mít ukončené vysokoškolské vzdělání, dále oprávnění přístupu k utajované informaci podle zákona 412/2005 Sb. o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti na stupeň utajení Vyhrazené (STEHLÍK, 2011).

Stát se členem Útvaru rychlého nasazení není jednoduché a jedinec musí mít silnou motivaci k výkonu služby, protože kromě podmínek, které jsme si popsali je také velmi důležité osobní ohodnocení od přímého nadřízeného, které musí být výborné po celou dobu působení ve služebním poměru.

Policie v České republice, se snaží zlepšovat podmínky pro práci policistů. Důkazem je projekt P1000, který odstartoval v roce 2006 a jeho cílem byla modernizace Policie České republiky. Cílem bylo modernizovat jak prostory, tak přístup policie k veřejnosti a veřejnosti k policii. Jedním z bodů projektů bylo uvolnění finančních prostředků jako motivační odměny pro policisty. (www.policie.cz)

Fortenbery mluví o „self-motivation“. Tento prvek, považuje za velmi důležitý, a měl by ho mít každý policista, protože pokud nedokáže sám sebe motivovat, kdo jiný může? Dále mluví o tom, že každý policista, by měl využívat možností supervize, protože práce ve stresovém prostředí, kterým policejní prostředí je, může vést například k syndromu vyhoření, který souvisí i se sníženou motivací k výkonu u policejního sboru. Ve výsledku je tedy podle Fortenberyho důležité odhodlání a ušlechtilost samotných

policistů, ale zároveň supervizní péče a práce managementu, ve kterém se jednotlivci vyskytují. Důležité je, mít v policejních (potažmo bezpečnostních) sborech jedince, kteří jsou osobně motivováni k náročné práci ve stresovém prostředí a zároveň jim poskytovat kvalitní prostředí, péči, služby a pokud možno dokázat předvídat co jedinec potřebuje ke kvalitnímu pracovnímu výkonu (FORTENBERY, 2015).

Ingrid Lander zkoumala motivaci u zájemců o práci u policejních složek ve Švédsku. Ve výzkumu se ukázaly tři různé druhy motivů, které se objevují u zájemců o práci v policejním sboru.

- 1) Osobní motivy (Personal motives)
- 2) Ochrana společnosti a snaha o její zlepšení (Protecting or improving society)
- 3) Koncepce práce (ve smyslu toho, co práce zahrnuje: možnosti karierního postupu, rozmanitost práce, fyzická náročnost).

Lander mluví o tom, že řada studentů a zájemců o práci u policie touží po akci a vzrušení, což označuje jako problematické motivy. Dalšími motivy, které vedou švédské uchazeče k policii jsou předchozí osobní zkušenosti s policií. Zajímavostí je, že uchazeči v těchto případech uváděli jak zkušenosti pozitivní, tak negativní (LANDER, 2013).

4 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

4.1 Cíl výzkumu a hypotézy

Výzkumu diplomové práce je zaměřen na motivaci k výkonu u útvaru s celostátní působností na území České republiky. Práce se více zaměřuje na tři charakteristiky: vytrvalost, nebojácnost a kompenzační úsilí. Cílem je zjistit, zda tyto charakteristiky dosahují rozdílných výsledků u členů útvaru s celostátní působností, než u běžné mužské populace z České republiky.

Předpokladem stanoveného cíle je, že členové útvaru s celostátní působností budou dosahovat vyšších skóre v motivačních charakteristikách. A to vzhledem k náročnosti jejich povolání, pro které je vytrvalost, nebojácnost a kompenzační úsilí důležitou součástí vykonávané práce. Na základě těchto předpokladů byly formulovány následující hypotézy:

Hlavní hypotézy:

- H01: Mezi členy útvaru s celostátní působností a mužskou populací v České republice není rozdíl v motivačních charakteristikách pracovního výkonu.
- HA1: Mezi členy útvaru s celostátní působností a mužskou populací v České republice je rozdíl v motivačních charakteristikách pracovního výkonu.
- H02: Mezi členy útvaru s celostátní působností a mužskou populací v České republice není rozdíl v motivačních škálách vytrvalost, nebojácnost, kompenzační úsilí.
- HA2: Členové útvaru s celostátní působností dosahují vyšší výsledky v motivačních škálách vytrvalost, nebojácnost, kompenzační úsilí, než muži z v České republice.

Vedlejší hypotézy:

- H_{01V} : Mezi motivačními charakteristikami vytrvalost a nebojácnost není u členů útvaru s celostátní působností vztah.
- H_{A1V} : U členů útvaru s celostátní působností existuje vztah mezi motivačními charakteristikami vytrvalost a nebojácnost.
- H_{02V} : Mezi motivačními charakteristikami kompenzační úsilí a vytrvalost není u členů útvaru s celostátní působností vztah.
- H_{A2V} : U členů útvaru s celostátní působností existuje vztah mezi motivačními charakteristikami kompenzační úsilí a vytrvalost.
- H_{03V} : Mezi motivačními charakteristikami nebojácnost a kompenzační úsilí není u členů útvaru s celostátní působností vztah.
- H_{A3V} : U členů útvaru s celostátní působností existuje vztah mezi motivačními charakteristikami nebojácnost a kompenzační úsilí.

4.2 Charakteristika souboru

Zkoumaný vzorek tvoří muži působící v jednom z útvaru Policie České republiky s celostátní působností. Muži byli osloveni a testováni v pražském sídle daného útvaru. Výzkumu se zúčastnilo celkem 38 respondentů, kteří jsou aktivními členy útvaru. Ve vybraném útvaru existuje několik pozic, pro výzkum byli vybráni respondenti působící na stejné pozici. Výzkumný soubor byl vybrán na základě faktu, že v daném útvaru do dnešního dne proběhlo velmi málo výzkumů a výzkum na motivaci k výkonu žádný (podle autorovi dostupných informací). Výzkumy, které v útvaru proběhly, byly podobně jako tento výzkum, realizovány v rámci diplomových, nebo bakalářských prací. Jedna z prací se zabývala otázkou, jak vnímají členové útvaru terorismus (HLADÍK, 2012), další práce, která se zaměřovala na zkoumaný útvar zjišťovala práci se stresem mezi příslušníky útvaru a policisty (ADÁMKOVÁ, 2012).

Výsledky získané výzkumem byly srovnány s výsledky mužské populace, které byly získány autory dotazníky na běžné mužské populaci z České republiky.

4.3 Průběh výzkumného šetření

Nejprve byl osloven ředitel útvaru s žádostí o realizaci výzkumu. Z důvodu utajení útvaru, zvolil autor rozhovor s ředitelem, kvůli informování útvaru o záměru a charakteru práce. Autor zvolil oficiální cestu, z důvodu vědomí, že civilní obyvatelstvo nemá přístup k danému útvaru. Bylo předloženo několik návrhů na metodu a cíl zkoumání, ze kterých se vybral dotazník motivace k výkonu (LMI). Po ústní dohodě s ředitelem útvaru probíhala komunikace a realizace výzkumného šetření, s psychologem z daného útvaru. Proběhlo několik návštěv útvaru, kde byly předloženy testy, informované souhlasy a stanoveny detaily (dohoda o formě předání informovaných souhlasů respondentům, společné prohlédnutí dotazníků), pro diplomovou práci a práci s daty získanými od respondentů. Z důvodu utajení členů útvaru, byly respondenti testováni policejním psychologem, který byl seznámen s metodou LMI. Testování probíhalo ve verzi tužka-papír.

Každý z respondentů obdržel informovaný souhlas, který obsahoval informace o druhu výzkumu, informace o dobrovolnosti, anonymitě, možnosti z výzkumu kdykoli odstoupit a informace za jakým účelem budou data použita. Po přečtení měli respondenti vyplnit test motivace k výkonu LMI. Vyplňování probíhalo přímo do dotazníku, který se po vyplnění odevzdával policejnímu psychologovi.

Před testováním ani během testování nikdo z respondentů z výzkumu neodstoupil a byla použita data všech 38 respondentů z daného útvaru s celostátní působností.

4.4 Použitá metoda

Pro výzkum motivace k výkonu byl použit dotazník motivace k výkonu (LMI) autorů Schulera a Prochasky. Autor měl možnost zapůjčení příručky k metodě LMI, z Univerzity Karlovy v Praze. Jednotlivé testy autor zakoupil na vlastní náklady. Byla použita verze dotazníku z roku 2011 a jednalo se o 2. české vydání, které upravila a přeložila Simona Hoskocová a vydalo Testcentrum, Praha. Metoda LMI se využívá zejména v psychologii práce a organizace nebo v poradenské psychologii. Metodu lze ovšem využít všude tam, kde je potřeba zjistit motivaci k výkonu. Díky velkému množství dimenzí lze metodu využít podrobné diagnostice pracovní motivace. Struktura dotazníku

umožňuje sestavit kognitivně-behaviorální motivační plán na konkrétní škály, které je třeba zlepšit.

Dotazník obsahuje 170 položek. Metoda se používá ve verzi tužka-papír, nebo v počítačové podobě. Respondent označuje své odpovědi na sedmistupňové škále, kdy 1 je naprosto nesouhlasím a 7 je naprosto souhlasím, respondent je instruován zaznamenat nakolik jeho výrok souhlasí. Testování není časově omezeno a doba vyplňování není měřena. V úvodním listu respondent vyplňuje jméno, věk, vzdělání, pohlaví, povolání a datum testování. Dále úvodní list obsahuje pokyny ke zpracování dotazníku, kde jsou informace jak dotazník vyplňovat a jak postupovat, pokud chce respondent odpověď změnit nebo upravit.

Vyhodnocování verze tužka papír probíhá pomocí šablon, které jsou celkem tři. Každá šablona obsahuje tři sloupce, které výzkumník přiloží k vyplněnému dotazníku a následně zaznamenává odpovědi do záznamového archu. U některých odpovědní jsou hodnoty zrcadlově obráceny (z čísla 1 je 7 atd.), v takovém případě je na šabloně dané škála označena tečkou.

Po zanesení údajů do záznamového archu se spočítá hrubý skór jednotlivých škál a celkový hrubý skór. Následně převedeme hodnoty na percentily a staniny. Pro verzi tužka-papír obsahuje příručka k dotazníku tabulky na převody percentilových a slatinových hodnot.

Dotazník motivace k výkonu obsahuje následující škály (v popisu jsou vynechány škály nebojácnost, kompenzační úsilí a vytrvalost, které jsou popsány v kapitole 2. Jako příklad jednotlivých škál jsou uvedeny některé položky z dotazníku.

1) Dominance

- Dominance popisuje tendenci projevovat moc, ovlivňovat druhé a vést je. Při spolupráci jsou osoby s vysokými hodnotami výrazně orientované na ostatní. Ujímají se iniciativy a rády drží věci ve svých rukou. Přesvědčují svým vystupováním a jsou ochotné převzít za ostatní zodpovědnost. V pracovní skupině hrají rády vedou roli. Mají sklony k tomu, používat ostatní pro svůj prospěch. (SCHULER a PROCHASKA, 2011).

- Příklady položek: Pokud je nutné dojít ve skupině k nějakému rozhodnutí, vždy se na něm významně podílím.

2) Angažovanost

- Angažovanost tematizuje osobní ochotu podat výkon, míru námahy a množství odvedené práce. Osoby s vysokými hodnotami jsou dlouhodobě angažované. Hodně pracují a necítí se dobře, pokud nemají co dělat. Také po zvláště namáhavých fázích nepotřebují na odpočinek mnoho času. Vyznačují se vysokou úrovní aktivity, oproti jiným aktivitám získává práce prioritu. Za určitých okolností opomíjejí další důležité stránky života a v extrémním případě bývají označováni za workoholiky. (SCHULER a PROCHASKA, 2011).
- Příklady položek: Už se stalo, že mne označili za závislého na práci.

3) Důvěra v úspěch

- Důvěra v úspěch popisuje předjímání výsledků určitého chování a sice vzhledem k možnosti zdaru. Projevuje se v tom, že „úspěch“ je vnímán jako pravděpodobný výsledek činnosti. Osoby s vysokými hodnotami počítají s tím, že dosáhnou svého cíle i v případě nových nebo těžkých úkolů. Jednají s očekáváním, že využijí své schopnosti, dovednosti a znalosti také pokud se objeví potíže nebo konkurence. (SCHULER a PROCHASKA, 2011).
- Příklady položek: Pokud jsem si něco předsevzal, pak se mi to zpravidla podaří lépe než ostatním lidem.

4) Flexibilita

- Flexibilita se týká způsobu, jakým se vyrovnáváme s novými situacemi a úkoly. Osoby s vysokými hodnotami jsou otevřené a mají zájem, jsou ochotné přizpůsobit se různým podmínkám v povolání. Změny a otevřené situace je nijak neohrožují. Milují kouzlo nového a dávají přednost situacím, ve kterých se dozvědí něco jiného a mohou něco zažít. Musí proto počítat s nepříjemnostmi, protože v neznámých situacích je stále riziko selhání. Flexibilita znamená také ochotu ke změně a potřebu změny. (SCHULER a PROCHASKA, 2011).

- Příklady položek: Vyhledávám rád úkoly, při kterých mohu ověřit své schopnosti.

5) Flow

- Flow označuje tendenci věnovat se problémům velmi intenzivně s vyloučením všech rušivých podnětů a s vysokým soustředěním. Osoby s vysokými hodnotami se často plně „zaberou“ do práce a zapomenou přitom na celý svět a vše ostatní kolem sebe. Ve stavu flow je práce zpravidla prožívána jako něco pozitivního. (SCHULER a PROCHASKA, 2011).
- Příklady položek: Často se mi stane, že když něco dělám, zapomenou na všechno ostatní.

6) Internalita

- Označuje způsob vysvětlení výsledků činnosti. Osoby s vysokými hodnotami se vyznačují tím, že vysvětlují výsledky a důsledky svého chování vnitřními příčinami. Jsou přesvědčeny, že většina událostí v jejich životě závisí na nich samých, na vlastním chování a nasazení sil. Úspěšnost v povolání pro ně není záležitost štěstí, cítí zodpovědnost za neúspěchy a nízké výkony. (SCHULER a PROCHASKA, 2011).
- Příklady položek: Abych mohl cítit skutečný úspěch, musím být lepší než všichni, se kterými se srovnávám.

7) Hrdost na výkon

- Zdroj motivace k podání profesního výkonu je v potřebě zažívat opakovaně pozitivní pocity, které jsou spojené s úspěchem. Hrdostí je ze označen pozitivní emoční stav jako důsledek vlastního výkonu. Osoby s vysokými hodnotami jsou spokojené, pokud podaly maximální výkon. Pociťují uspokojení z toho, že zvyšují vlastní výkon, snadno se ovládají prostřednictvím jejich ctižádost a jejich sebeúcta je závislá na výkonu. (SCHULER a PROCHASKA, 2011).
- Příklady položek: Pokud se mi úplně nepodaří něco, co jsem si předsevzal, vynaložím ještě větší úsilí.

8) Ochota učit se

- Ochota učit se označuje snahu přijímat nové vědění, tedy rozšiřovat své znalosti. Osoby s vysokými hodnotami touží po vědění a mají zájem. Z vlastního popudu investují čas a námahu, aby se naučily něco nového a aby se dále rozvinuly ve svém vlastním oboru. Cení si zisku informací, aniž by s tím musel být spojen bezprostřední užitek. (SCHULER a PROCHASKA, 2011).
- Příklady položek: Sleduji pravidelně odborné časopisy ze svého oboru.

9) Preference obtížnosti

- Preferencí obtížnosti je míněna volba úrovně nároků a rizik úkolu. Osoby s vysokými hodnotami dávají přednost těžkým otázkám a náročným úkolům, které vyžadují vysokou míru šikovnosti. Po úspěšném zvládnutí úkolů zvýší svou úroveň nároků. Zvláštní výzvou jsou pro ně úkoly, u kterých je zvýšená možnost selhání, objevující se problémy jsou spíše pobídkou než překážkou. (SCHULER a PROCHASKA, 2011).
- Příklady položek: Pokud si mohu vybrat mezi jednou větší úlohou a více malými, pak mi je milejší větší úloha.

10) Samostatnost

- Tematizuje rozsah samostatnosti v chování. Osoby s vysokými hodnotami jsou raději zodpovědné za své záležitosti samy, než aby akceptovaly direktivy druhých. Chtějí určovat samy svůj způsob práce a rády se samostatně rozhodují. (SCHULER a PROCHASKA, 2011).
- Příklady položek: Rád jsem sám zodpovědný za to, co dělám.

11) Sebekontrola

- Sebekontrola se vztahuje na způsob organizace a provádění úkolů. Osoby s vysokými hodnotami se vyznačují tím, že se obecně dlouhodobě dobře organizují, neodkládají vyřízení svých povinností. Je pro ně snadné soustředit se na své úkoly. Dokáží se donutit k disciplinované a soustředěné práci, dokáží si leccos odepřít, aby dosáhly dlouhodobých cílů (odsouvají odměny). (SCHULER a PROCHASKA, 2011).

- Příklady položek: Dokáži se donutit k soustředěné práci i v případě, kdy na ni právě nemám náladu.

12) Orientace na status

- Orientace na status popisuje úsilí o dosažení důležité role v sociálním prostředí a předního místa v sociální hierarchii. Osoby s vysokými hodnotami vyhledávají sociální uznání za své výkony, usilují o odpovědné pozice a dbají na svůj profesní postup. Možnost udělat kariéru je pro ně důležitou motivací pro podávání profesních výkonů. (SCHULER a PROCHASKA, 2011).
- Příklady položek: Chtěl bych být důležitým členem nějakého společenství.

13) Soutěživost

- Soutěživost pojímá tendenci, prožívat konkurenci jako povzbuzení a motivaci pro profesní výkon. Osoby s vysokými hodnotami vyhledávají soutěž a srovnání s druhými lidmi. Chtějí být lepší a rychlejší než ostatní. Je pro ně důležité vyhrávat a posiluje je to. (SCHULER a PROCHASKA, 2011).
- Příklady položek: Zlobí mne, když někdo dokáže něco lepšího než já.

14) Cílevědomost

- Jeho předmětem je vztah k budoucnosti. Osoby s vysokými hodnotami si kladou cíle, jsou orientované na budoucnost a mají vysoké nároky na to, co ještě chtějí vykonat a dosáhnout. Mají představuj o tom, jak by měla vypadat řešení jejich úkolů, tvoří dlouhodobé plány a vědí, v jakém směru se osobně ještě chtějí rozvíjet a dostávat dál. (SCHULER a PROCHASKA, 2011).
- Příklady položek: Víم přesně, jaké pozice v zaměstnání bych za pět let chtěl dosáhnout.

5 ANALÝZA DAT

Pro popis demografických údajů o respondentech a jednotlivých proměnných, které jsou součástí výzkumného šetření, byla použita deskriptivní statistika. V tabulkách autor uvádí míry centrální tendence, jako jsou modus, medián a průměr. Medián z důvodu menší citlivosti k odlehlým hodnotám, na rozdíl od aritmetického průměru. Modus určuje hodnotu, která se v souboru vyskytuje nejčastěji (HENDL, 2012).

Dotazník motivace k výkonu LMI je možné vyhodnocovat manuálně, proto byly výsledky z dotazníků převedeny do záznamových archů, kde autor vypočítal hrubé skóry pro jednotlivé škály a celkový hrubý skór. Následně pomocí tabulek norem, které jsou obsaženy v příručce k dotazníku, byly převedeny hrubé skóry na staninové a percentilové hodnoty (pro jednotlivé škály i celkově).

5.1 Deskriptivní statistika – údaje respondentů

Výzkumu se zúčastnilo celkem 38 osob, které jsou zaměstnány na stejné pracovní pozici v útvaru s celostátní působností, jenž byl předmětem zkoumání. Bylo možné použít všechny dotazníky, vzhledem k úplnému vyplnění ze strany respondentů. Všichni respondenti byli mužského pohlaví.

Pro porovnání výsledků výzkumného vzorku byla použita data z normalizační studie pro Českou republiku, která byla získána od 260 mužů. Data jsou součástí manuálu k dotazníku motivace k výkonu LMI.

Tabulka č.1. Věk a vzdělání členů útvaru s celostátní působností

| | Věk | Délka vzdělání |
|---------------|------------|-----------------------|
| Průměr | 39,08 | 15,97 |
| Medián | 38,50 | 16,00 |
| Modus | 39,00 | 18,00 |
| SD | 5,88 | 2,10 |
| Min | 27,00 | 13,00 |
| Max | 58,00 | 18,00 |

Legenda: SD – směrodatná odchylka; min – minimální věk respondentů; max – maximální věk respondentů

Tabulka č. 1 poskytuje údaje od respondentů z útvaru s celostátní působností (N = 38) o věku a vzdělání ve výzkumném souboru. Věk probandů je v rozmezí od 27 do 58 let. Průměrný věk souboru je 39,08 let (medián = 38,5; modus = 39; směrodatná odchylka = 5,88).

Průměrné vzdělání respondentů (N = 38) je 15,97 let. Minimální délka vzdělání je 13 let a maximální délka vzdělání 18 let (medián = 16; modus = 18; směrodatná odchylka = 2,1).

5.2 Deskriptivní statistika – skóry v dotazníku LMI

Následující tabulka zobrazuje průměrné hrubé skóry u jednotlivých škál dotazníku motivace k výkonu LMI u členů útvaru s celostátní působností. Tabulka zobrazuje modus, medián, směrodatnou odchylku (které byly spočítány z hrubých skórů), minimální a maximální hrubé skóry v jednotlivých škálách.

Tabulka č. 2. Hrubé skóry dotazníku motivace k výkonu u členů útvaru s celostátní působností

| ŠKÁLY/CHAR | průměr | medián | modus | SD | MIN | MAX |
|------------------------------|--------|--------|-------|-------|-----|-----|
| Vytrvalost | 57,29 | 57,5 | 51 | 5,96 | 45 | 68 |
| Dominance | 47,32 | 47,5 | 41 | 8,84 | 32 | 64 |
| Angažovanost | 43,58 | 40 | 38 | 9,4 | 29 | 64 |
| Důvěra v úspěch | 54,16 | 54 | 53 | 6,61 | 42 | 69 |
| Flexibilita | 52,11 | 51 | 59 | 7,78 | 34 | 69 |
| Flow | 45,29 | 44 | 39 | 10,26 | 26 | 70 |
| Nebojácnost | 51,5 | 51,5 | 55 | 7,38 | 37 | 67 |
| Internalita | 53,37 | 52,5 | 58 | 6,7 | 39 | 68 |
| Kompenzační úsilí | 51,03 | 49 | 48 | 8,08 | 38 | 69 |
| Hrdost na výkon | 55,89 | 53,5 | 52 | 6,75 | 45 | 69 |
| Ochota učit se | 57,97 | 58 | 58 | 6,86 | 47 | 70 |
| Preference obtížnosti | 51,97 | 51,5 | 51 | 8,2 | 34 | 70 |
| Samostatnost | 47,68 | 48 | 49 | 7,46 | 34 | 65 |
| Sebekontrola | 52,13 | 52 | 53 | 7,41 | 38 | 69 |
| Orientace na status | 41,47 | 38,5 | 33 | 11,36 | 22 | 69 |
| Soutěživost | 43,34 | 42,5 | 50 | 11,08 | 19 | 67 |
| Cílevědomost | 50,76 | 50 | 48 | 7,66 | 33 | 66 |

Legenda: SD – směrodatná odchylka; min – minimální hrubý skór; max – maximální hrubý skór

Tabulka č. 3 zobrazuje výsledky dotazníku motivace k výkonu u běžné mužské populace, které byly získány z normalizační studie ČR. Výsledky ukazují, že běžná mužská populace v České republice vykazuje vyšší průměrné hodnoty v následujících škálách: dominance, angažovanost, flexibilita, hrdost na výkon, samostatnost, orientace na

status a soutěživost. Maximální možné skóre, kterého lze dosáhnout v jednotlivých škálách, je 70. Následující tabulka byla použita z příručky k dotazníku motivace k výkonu LMI ((SCHULER a PROCHASKA, 2011, s. 77).

Tabulka č. 3. Hrubé skóre dotazníku motivace k výkonu LMI u běžné mužské populace

| | průměr | SD | min | max |
|------------------------------|---------------|-----------|------------|------------|
| Vytrvalost | 48,42 | 8,31 | 19 | 69 |
| Dominance | 51,48 | 8,74 | 29 | 70 |
| Angažovanost | 44,74 | 10,8 | 10 | 70 |
| Důvěra v úspěch | 51,49 | 7,27 | 30 | 69 |
| Flexibilita | 51,73 | 7,43 | 27 | 70 |
| Flow | 49,78 | 8,24 | 26 | 69 |
| Nebojácnost | 45,37 | 9,29 | 15 | 70 |
| Internalita | 50,92 | 6,56 | 32 | 69 |
| Kompenzační úsilí | 50,42 | 7,37 | 26 | 68 |
| Hrdost na výkon | 56,04 | 6,22 | 33 | 68 |
| Ochota učit se | 47,53 | 6,65 | 26 | 65 |
| Preference obtížnosti | 46,7 | 9,49 | 19 | 68 |
| Samostatnost | 48,25 | 6,47 | 23 | 64 |
| Sebekontrola | 47,91 | 8,54 | 24 | 69 |
| Orientace na status | 49,84 | 8,62 | 23 | 68 |
| Soutěživost | 44,71 | 9,13 | 10 | 66 |
| Cílevědomost | 48,5 | 7,52 | 28 | 65 |
| Celkem | 833,82 | 87,14 | 594 | 1060 |

Legenda: SD – směrodatná odchylka; min – minimální hrubý skór; max – maximální hrubý skór

V tabulce č. 4 jsou znázorněny průměrné hrubé skóry respondentů, jedná se o číslo 856,97 se směrodatnou odchylkou 95,88. V souboru respondentů je velký rozdíl mezi minimálním hrubým skórem, který je 699, a maximálním hrubým skórem, který je 1116. V tabulce jsou znázorněny i percentilové a staninové hodnoty výzkumného souboru.

Tabulka č. 4. Průměrné hodnoty celkového skóru dotazníku motivace k výkonu u členů útvaru s celostátní působností

| | celkový s | percentil | stanin |
|---------------|------------------|------------------|---------------|
| průměr | 856,97 | 53,92 | 5,37 |
| medián | 839,5 | 53 | 5 |
| modus | 834 | 83 | 5 |
| SD | 95,88 | 26,50 | 2,47 |
| min | 699 | 8 | 1 |
| max | 1116 | 100 | 9 |

Legenda: celkový s – celkový hrubý skór; SD – směrodatná odchylka; min – minimální dosažený celkový skór; max – maximální dosažený skór

V souboru mužské populace České republiky se $HS = 833,82$ a $SD = 87,14$. Respondenti z útvaru s celostátní působností mají $HS = 856,97$ a $SD = 95,88$. Rozdíl mezi skupinami je $HS = 23,15$ a $SD = 8,74$. Mužská populace v České republice dosahuje průměrný hrubý skór nižší než členové útvaru s celostátní působností. Zobrazen je i nejnižší celkový výsledek u mužské populace (594), který je o 105 bodů nižší než u členů útvaru s celostátní působností (699). Nejvyšší výsledek u mužské populace je 1060 a u členů útvaru s celostátní působností 1116, rozdíl činí 56 bodů.

Tabulka č. 5 Celkové skóry útvaru s celostátní působností a mužskou populací v ČR

| | celkový s | SD | min | max |
|------------|------------------|-----------|------------|------------|
| UCP | 856,97 | 95,88 | 699 | 1116 |
| ČR | 833,82 | 87,14 | 594 | 1060 |

Legenda: UCP – útvar s celostátní působností; ČR – mužská populace v ČR; celkový s – celkový skóre hrubý skóre; SD – směrodatná odchylka; min – minimální dosažený celkový skóre; max – maximální dosažený celkový skóre

V tabulce č. 6 jsou uvedeny percentilové hodnoty jednotlivých škál dotazníku LMI. V tabulce je uveden pro jednotlivé škály modus, medián, směrodatná odchylka, minimální dosažený percentil a maximální dosažený percentil. Škály, které dosahují nejvyšších percentilových hodnot, jsou:

- Ochota učit se, která dosahuje průměrného percentilu 87
- Vytrvalost, která dosahuje průměrného percentilu 81,5
- Nebojácnost, která dosahuje průměrného percentilu 70,45

Nejnižší hodnoty, které byly naměřeny, jsou u následujících škál:

- Orientace na status, která dosahuje průměrného percentilu 28,29
- Flow, která dosahuje průměrného percentilu 35,97
- Dominance, která dosahuje průměrného percentilu 37,37

U škál vytrvalost, nebojácnost a ochota učit se jsou i minimální dosažené percentilové hodnoty relativně vysoké. Zejména u škály ochota učit se, kde minimální percentil dosahuje hodnoty 47. Výsledky maximálních hodnot jsou téměř u všech škál v maximální možné hodnotě, kterou je percentil 100. Kromě již zmiňované dominance (která dosahuje i jedné z nejmenších hodnot), angažovanosti a internality.

Tabulka č. 6. Výsledky škál dotazníku LMI v percentilových hodnotách u respondentů útvaru s celostátní působností (N = 38)

| ŠKÁLY/CHAR | průměr | medián | modus | SD | MIN | MAX |
|-----------------------|--------|--------|-------|-------|-----|-----|
| Vytrvalost | 81,5 | 88 | 98 | 17,5 | 36 | 100 |
| Dominance | 37,37 | 31,5 | 15 | 28,55 | 2 | 95 |
| Angažovanost | 45,79 | 35 | 27 | 27,85 | 9 | 98 |
| Důvěra v úspěch | 61,29 | 64 | 57 | 27,24 | 13 | 100 |
| Flexibilita | 52,68 | 47 | 83 | 29,64 | 2 | 100 |
| Flow | 35,97 | 26 | 11 | 32,41 | 1 | 100 |
| Nebojácnost | 70,45 | 75 | 88 | 24,26 | 22 | 100 |
| Internalita | 62,16 | 63 | 89 | 27,99 | 5 | 99 |
| Kompenzační úsilí | 51,39 | 40 | 35 | 33,36 | 8 | 100 |
| Hrdost na výkon | 49,24 | 36 | 28 | 31,82 | 6 | 100 |
| Ochota učit se | 87 | 97 | 100 | 17,97 | 47 | 100 |
| Preference obtížnosti | 66,45 | 68,5 | 67 | 24,96 | 10 | 100 |
| Samostatnost | 48,82 | 50 | 55 | 32,25 | 3 | 100 |
| Sebekontrola | 65,32 | 69,5 | 74 | 24,52 | 17 | 100 |
| Orientace na status | 28,29 | 11 | 5 | 31,61 | 0 | 100 |
| Soutěživost | 46,5 | 36,5 | 74 | 30,79 | 1 | 100 |
| Cílevědomost | 58,63 | 57 | 47 | 29,19 | 3 | 100 |

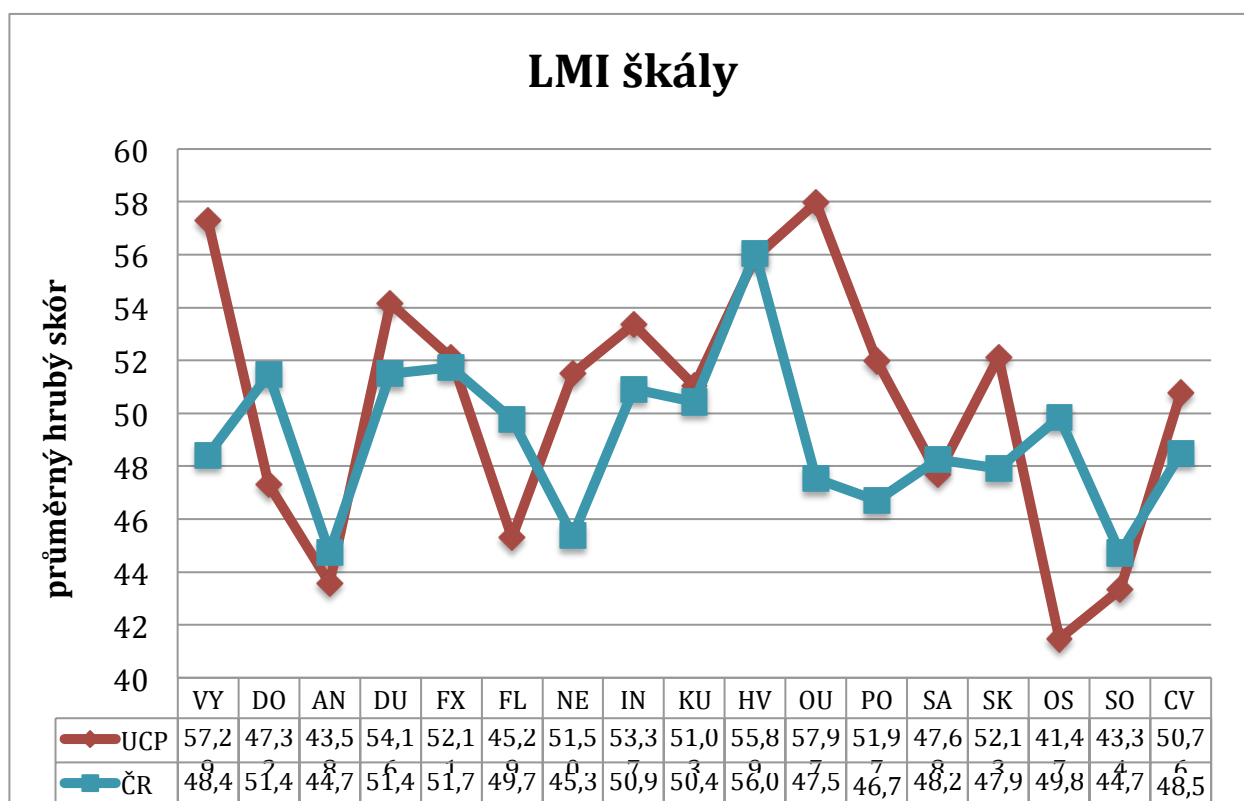
Legenda: SD – směrodatná odchylka; min – minimální percentil; max – maximální percentil

Srovnání hrubých skóre jednotlivých škál mezi mužskou populací a členy útvaru s celostátní působností je znázorněno v grafu č. 1. Grafické srovnání jednotlivých hrubých skóre ukazuje vyšší hodnoty u členů útvaru s celostátní působností u následujících škál: vytrvalost, důvěra v úspěch, flexibilita, nebojácnost, internalita, kompenzační úsilí, ochota učit se, preference obtížnosti, sebekontrola, cílevědomost.

Mužská populace v České republice vykazuje vyšší hodnoty v následujících škálách: dominance, angažovanost, flow, hrdost na výkon, samostatnost, orientace na status, soutěživost.

Členové útvaru s celostátní působností vykazují vyšší hodnoty u celkem 10 škál z celkových 17.

Graf č. 1. Průměrné hrubé skóry jednotlivých škál u členů útvaru s celostátní působností a mužskou populací v České republice



Legenda: UCP – útvar s celostátní působností; ČR – mužská populace v ČR; VY – vytrvalost; DO – dominance; AN – angažovanost; DU – důvěra v úspěch; FX – flexibilita; FL – flow; NE – nebojácnost; IN – internalita; KU – kompenzační úsilí; HV – hrdost na výkon; OU – ochota učit se; PO – preference obtížnosti; SA – samostatnost; SK – sebekontrola; OS – orientace na status; SO – soutěživost; CV – cílevědomost

5.3 Deskriptivní statistika – vytrvalost, nebojácnost a kompenzační úsilí

Hlavním záměrem diplomové práce je zjistit, jaká je míra vytrvalosti, nebojácnosti a kompenzačního úsilí, jako součást motivace k výkonu u členů útvaru s celostátní působností. Autor předpokládá, že pro pracovní výkon členů zkoumaného útvaru s celostátní působností je vytrvalost, nebojácnost a kompenzační úsilí nezbytnou součástí práce. Zároveň očekává, že sesbíraná data dosáhnou vyšších výsledků než data získaná od běžné mužské populace v České republice. Pro porovnání výsledků byla použita data od 38 respondentů daného útvaru a data od 260 mužů z České republiky, na kterých byla data pro dotazník normalizována.

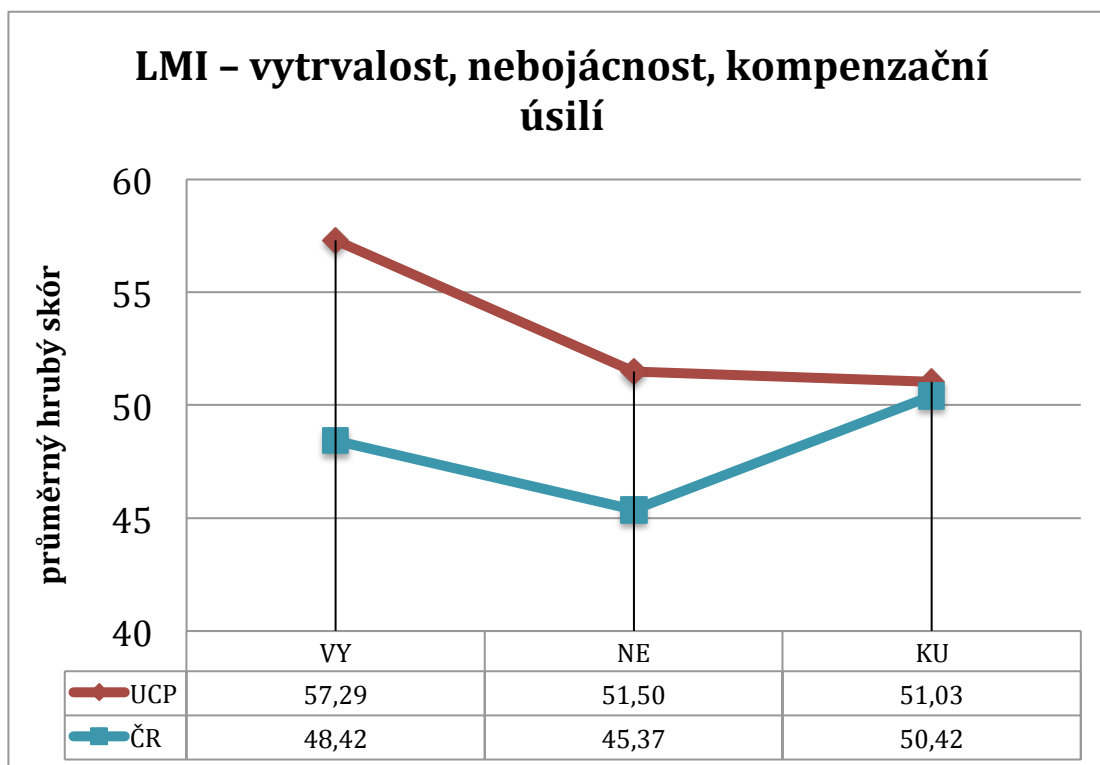
Následující graf zobrazuje, že ve všech třech škálách dosahují členové útvaru s celostátní působností vyšších výsledků než běžná mužská populace v České republice. Výsledky respondentů z útvaru s celostátní působností dosahují následujících hodnot:

- Vytrvalost HS = 57,29
- Nebojácnost HS = 51,50
- Kompenzační úsilí HS = 51,03

Výsledky mužů z populace v České republice dosahují následujících hodnot

- Vytrvalost HS = 48,42
- Nebojácnost HS = 45,37
- Kompenzační úsilí HS = 50,42

Graf č. 2 Výsledné hrubé skóry u škál vytrvalost, nebojácnost a kompenzační úsilí u jednotky s celostátní působností a mužské populace v České republice



Legenda: UCP – útvar s celostátní působností; ČR – mužská populace v České republice; VY – vytrvalost; NE – nebojácnost; KU – kompenzační úsilí

5.4 Korelační analýza

Pro posouzení těsnosti vztahu proměnných byla použita korelační analýza, která vyjadřuje stupeň těsnosti (závislosti) vztahu mezi dvěma veličinami. Stupeň těsnosti byl zjišťován pomocí Spearmanova korelačního koeficientu r_s , který nabývá hodnot z intervalu $[-1;1]$. Spearmanův koeficient korelace byl vybrán z důvodu větší vhodnosti pro velikost zkoumaného souboru. U malých souborů je výpočet Spearmanova korelačního koeficientu méně pracnou metodou než výpočet Pearsonova korelačního koeficientu. (HENDL, 2012).

Hypotézy byly ověřovány korelační analýzou mezi škálou vytrvalost, škálou nebojácnost a škálou kompenzační úsilí. Pro zjištění míry závislosti byly stanoveny tyto hypotézy:

- H_{01V} : Mezi motivačními charakteristikami vytrvalost a nebojácnost není u členů útvaru s celostátní působností vztah.
- H_{A1V} : U členů útvaru s celostátní působností existuje vztah mezi motivačními charakteristikami vytrvalost a nebojácnost.
- H_{02V} : Mezi motivačními charakteristikami kompenzační úsilí a vytrvalost není u členů útvaru s celostátní působností vztah.
- H_{A2V} : U členů útvaru s celostátní působností existuje vztah mezi motivačními charakteristikami kompenzační úsilí a vytrvalost.
- H_{03V} : Mezi motivačními charakteristikami nebojácnost a kompenzační úsilí není u členů útvaru s celostátní působností vztah.
- H_{A3V} : U členů útvaru s celostátní působností existuje vztah mezi motivačními charakteristikami nebojácnost a kompenzační úsilí.

Následující tabulka zobrazuje korelace mezi škálami vytrvalost, nebojácnost a kompenzační úsilí. Signifikantní korelace byla zjištěna mezi škálou nebojácnost a škálou vytrvalost ($r_s = 0,623$; $p = 0,001$), a to na 1% hladině významnosti. Mezi ostatními škálami nebyl nalezen významnější vztah.

Tabulka č. 7. Korelace mezi škálami vytrvalost, nebojácnost, kompenzační úsilí

| UCP | proměnná | koeficient korelace p-hodnota | Vytrvalost | Nebojácnost | Kompenzační úsilí |
|-------------------|----------|----------------------------------|------------|-------------|-------------------|
| Vytrvalost | r | - | - | 0,623*** | 0,2 |
| | p | - | - | < .001 | 0,229 |
| Nebojácnost | r | - | - | - | 0,162 |
| | p | - | - | - | 0,33 |
| Kompenzační úsilí | r | - | - | - | - |
| | p | - | - | - | - |

Legenda: UCP – útvar s celostátní působností; r – Spearmanův korelační koeficient; p – hodnota významnosti

*5% hladina významnosti

*** 1% hladina významnosti

6 Shrnutí výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, zda členové útvaru s celostátní působností mají vyšší motivaci k výkonu než běžná populace. Práce se zaměřovala zejména na tři motivační charakteristiky: vytrvalost, nebojácnost a kompenzační úsilí. Autor stanovil hypotézy, které byly předmětem zkoumání. Výzkum zjišťoval rozdíly mezi členy útvaru s celostátní působností a mužskou populací v České republice. Pomocí korelační analýzy byla zjišťována závislost motivačních charakteristik v testu LMI. Za signifikantní výsledky, které jsou směrodatné pro formulování závěrů o stanovených hypotézách, jsou považované hodnoty menší než 0,05 a 0,01.

Jako výzkumný vzorek byli zvoleni respondenti, kteří jsou aktivními členy policejního útvaru s celostátní působností. Průměrný věk členů je 39,08 let. Průměrná doba vzdělání v letech je 15,97. Data získána od respondentů z policejního útvaru s celostátní působností byla porovnávána s výsledky mužské populace v České republice, která byla získána od 260 respondentů, při normalizování dotazníku motivace k výkonu LMI, autory metody.

Výsledky získané dotazníkem motivace k výkonu LMI bylo zjištěno, že členové útvaru s celostátní působností dosahují vyšších hodnot celkem v 10 škálách z celkových 17. Konkrétně v následujících škálách: vytrvalost, důvěra v úspěch, flexibilita, nebojácnost, internalita, kompenzační úsilí, ochota učit se, preference obtížnosti, sebekontrola a cílevědomost. Mužská populace dosahovala vyšších hodnot v následujících 7 škálách: dominance, angažovanost, flow, hrdost na výkon, samostatnost, orientace na status a soutěživost. Na základě těchto zjištění autor nepřijímá H_{01} , která nepředpokládala rozdíl motivačních charakteristik mezi útvarem s celostátní působností a mužskou populací v České republice. Autor přijímá H_{A1} , která rozdíly mezi skupinami předpokládá.

Pro potvrzení H_{02} autor zjišťoval, zda mezi motivačními charakteristikami vytrvalost, nebojácnost a kompenzační úsilí je rozdíl u členů útvaru s celostátní působností a mužskou populací v České republice. Členové útvaru s celostátní působností dosáhli vyšších výsledků ve všech třech motivačních charakteristikách. Nejvýraznější rozdíl byl

zaznamenán ve škále vytrvalost (8,87). Ve škále nebojácnost byl rozdíl 6,13. Nejméně výrazný rozdíl byl zjištěn ve škále kompenzační úsilí (0,61). Autor zamítá H_{02} a přijímá H_{A2} , která předpokládá vyšší výsledky u členů útvaru s celostátní působností.

Pro přijetí vedlejších hypotéz autor zkoumal, zda je vztah mezi motivačními charakteristikami vytrvalost, nebojácnost a kompenzační úsilí. Byly stanoveny tři hypotézy. Pozitivní korelace byla zjištěna pouze mezi škálou nebojácnost a vytrvalost. Tento výsledek nepotvrzuje H_{01V} , která vztah mezi nebojácností a vytrvalostí nepředpokládala.

Pozitivní korelací mezi škálami nebojácnost a vytrvalost se přijímá H_{A1V} , která vztah mezi vytrvalostí a nebojácností předpokládala.

Mezi motivačními charakteristikami kompenzační úsilí a nebojácnost nebyl potvrzen vztah, čímž byla potvrzena H_{02V} .

Rovněž mezi motivačními charakteristikami nebojácnost a kompenzační úsilí nebyl zjištěn vztah, čímž je přijata H_{03V} .

Cílem práce bylo zjistit, zda členové útvaru s celostátní působností mají vyšší motivaci k pracovnímu výkonu ve škálách vytrvalost, nebojácnost a kompenzační úsilí než běžná populace. Výzkumné šetření prokázalo, že motivace ve zmíněných škálách je vyšší u členů útvarů s celostátní působností. Cíl práce byl splněn.

7 Diskuze

Diplomová práce se zaměřovala na tři motivační charakteristiky, a to na vytrvalost, nebojácnost a kompenzační úsilí.

Ve škále vytrvalost dosahují členové útvaru s celostátní působností průměrný hrubý skór 57,29. V percentilových hodnotách je výsledek 81,5. Mužská populace v České republice dosahuje průměrný hrubý skór 48,42. Členové útvaru s celostátní působností mají minimální dosažený hrubý skór 45 a maximální 68. U mužské populace v České republice je minimální hrubý skór 19 a maximální 69. Rozdíl ukazuje, že členové útvaru s celostátní působností dosahují výrazně vyšší vytrvalosti než muži v České republice. Osoby s vysokými hodnotami pracují soustředěně a udržují si dostatek energie na zvládnutí úkolu. Vytrvalý jedinec je energický, důsledný, neúnavný, nevzdávající se. Autor očekával takto vysoké hodnoty, protože vytrvalost je jedním ze základních požadavků pro pracovní výkon ve zkoumaném útvaru.

Ve škále nebojácnost dosahují členové útvaru s celostátní působností průměrný hrubý skór 51,5. V percentilových hodnotách je výsledek 70,45. Mužská populace v České republice dosahuje průměrný hrubý skór 45,37. Členové útvaru s celostátní působností mají minimální hrubý skór 37 a maximální 67. U mužské populace v České republice je minimální hrubý skór 15 a maximální 70. I u této škály je rozpětí výsledků menší u členů útvaru s celostátní působností. Lidé, kteří dosahují vysokých hodnot ve škále nebojácnost, nemají strach z neúspěchu nebo negativního hodnocení. Jsou emocionálně stabilní a dobře snáší zátěž. Jejich výkon není omezen ani pod větším tlakem. I tato motivační charakteristika je nezbytná pro pracovníky zkoumaného útvaru, z toho důvodu autor očekával výrazný rozdíl.

Ve škále kompenzační úsilí dosahují členové útvaru s celostátní působností průměrný hrubý skór 51,03. V percentilových hodnotách je výsledek 51,39. Mužská populace v České republice dosahuje průměrný hrubý skór 50,42. Členové útvaru s celostátní působností mají minimální hrubý skór 38 a maximální 69. U mužské populace v České republice je minimální hrubý skór 26 a maximální 68. V této škále je rozdíl mezi

celkovými hrubými skóry minimální. Autor si všiml, že kompenzační úsilí je ze třech zkoumaných škál první, kde členové útvaru s celostátní působností dosáhli vyšší maximální hrubý skór. Podobně jako u předchozích škál je rozdíl mezi minimem a maximem menší u členů útvaru s celostátní působností. Rozdíl již není tak velký jako u předchozích škál.

Porovnání průměrných hrubých skórů mezi členy útvaru s celostátní působností a muži v České republice ukázalo, že členové útvaru s celostátní působností dosahují vyšší průměrný skór než muži v České republice, a to o 23,15 bodů. Autor očekával výrazně větší rozdíly v celkových hrubých skórech. Tento výsledek autor vysvětluje rozsahem dotazníku motivace k výkonu, který obsahuje některé škály, které nemusí být pro členy útvaru s celostátní působností při motivaci k výkonu důležité.

Autor si všiml, že v některých škálách dosahovali členové útvaru s celostátní působností poměrně nízkých skórů. Konkrétně se jedná o škálu orientace na status, která dosahuje percentilu 28,29. U škály orientace na status se dalo předpokládat, že výsledky nebudou dosahovat vysokých hodnot. Jedinci, kteří dosahují vysokých hodnot ve škále orientace na status, hledají sociální uznání a je pro ně důležitá kariéra. Členové zkoumaného útvaru s celostátní působností řeší velmi náročné pracovní úkoly, pracují v utajení a sociální uznání a profesní postup nemusí být motivační faktor, který se týká zkoumaného vzorku probandů. Tento poznatek autor čerpá z rozhovoru s policejním psychologem ve zkoumaném útvaru, který seznámil autora s faktem, že povýšení pracovníka do vyšší funkce se ne vždy setkává s pozitivními reakcemi.

Výraznější rozdíly jsou viditelné u minimálního dosaženého skóru celého dotazníku LMI, který představoval u útvaru s celostátní působností 699 bodů a u mužů z České republiky 594 bodů, rozdíl je tedy 105 bodů. Vyššího maximálního výsledku dosáhl rovněž proband z útvaru s celostátní působností. Maximální dosažený celkový hrubý skór byl 1116 bodů, zatímco u mužů z České republiky byl maximální výsledek 1060 bodů. Rozdíl mezi minimálním hrubým skórem a maximálním hrubým skórem je relativně velký. Předpoklad autora byl, že výsledky budou u členů útvaru s celostátní působností podobné. Autorův původní záměr byl získat data z polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými členy zkoumaného útvaru. V těchto rozhovorech by byla možnost vrátit se k některým z otázek z dotazníku, popřípadě zaměřit se na konkrétní škály z dotazníku pomocí přímých otázek.

Výsledky výzkumného šetření ukázaly rozdíly mezi jednotlivými motivačními škálami. Ve škále ochota učit se dosahovali členové útvaru s celostátní působností o 10,4 bodů vyššího průměrného hrubého skóru než muži z České republiky. Škála ochota učit se je zároveň škálou, ve které členové útvaru s celostátní působností dosahují nejvyšší hodnoty ze všech škál dotazníku LMI. Vzhledem k popisu práce a jejímu průběhu v praxi nejsou výsledky ve škále ochota učit se překvapivé. Součástí pracovního výkonu ve zkoumaném útvaru je učení se novým postupům a vzdělávání se během výkonu zaměstnání. Lidé, kteří dosahují vysokých hodnot ve škále ochota učit se, mají touhu se rozvíjet v oboru a rádi se dozvídají nové informace.

Ochota učit se je důležitou součástí policejní práce, nejen u zkoumaného útvaru, ale u všech složek policie. Výzkum, který proběhl v USA dokládá, že nováčci u policie vykazují první dva roky nejsilnější míru motivace k výkonu. Za nejsilnější prediktor motivace k výkonu označuje Oberfield míru motivace při nástupu k policii (OBERFIELD, 2014).

O podobném faktu mluví studie N. G. Fieldinga, která zkoumala ve Velké Británii průběh výcviku policejních nováčků. Fielding u nováčků zkoumal počáteční motivaci k výkonu povolání. U rekrutů, kteří výcvik dokončili a zůstali pracovat u policie, byly prokázány významné důsledky policejní práce na spokojenost s vlastní identitou (FIELDING, 1988). Práce u policie není důležitá pro uznání v sociálním prostředí, ale pro policisty jako osobnosti.

V Číně proběhl výzkum, který zkoumal, jaká část obyvatelstva si vybírá práci u policie. Výsledky zjistily, že policisté v Číně jsou převážně svobodní mladí muži pocházející ze středních tříd. Jako motivaci k práci u policie považují: jistotu pracovního místa a výhody z toho plynoucí, možnost pomáhat lidem a touhu prosazovat zákon. Za nejzajímavější motivační faktor autor považuje rodičovské vlivy, které motivovaly uchazeče k připojení se k bezpečnostním složkám v Číně (WU, SUN a CRETACCI, 2009). Výzkum také ukázal, že velká část z uchazečů o místo u policie měla touhu dosáhnout vyššího vzdělání než jejich rodiče.

U škály preference obtížnosti dosáhli členové útvaru s celostátní působností průměrného hrubého skóru 51,9. Průměrný percentil v této škále byl 66,45. Lidé, kteří mají vysoké hodnoty v této škále, dávají přednost těžkým úkolům před snadnějšími a plněním

náročných úkolů zvyšují své nároky na další úkoly. Tato charakteristika odpovídá náročnosti práce ve zkoumaném útvaru. Lidé s vysokými skóry v této škále jsou ochotni riskovat, ověřují si své vlastní schopnosti a zkouší vlastní hranice. Autor práce očekával vyšší hodnoty v této škále. Dosáhnutý výsledek přisuzuje formulaci otázek této škály v dotazníku. Autor věří, že pokud by otázky byly formulovány více k popisu práce respondentů, byly by dosažené hodnoty vyšší.

Respondenti z útvaru s celostátní působností, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, mají mezi sebou velké věkové rozpětí (minimální věk je 27 let, maximální věk je 58 let). Na výsledky studie neměl věk vliv. Podmínkou pro přijetí do výzkumu byla aktivní činnost ve zkoumaném útvaru. Tuto podmínku v době výzkumu splnilo všech 38 respondentů.

7.1 Limitace studie

S přihlédnutím k náročné dostupnosti respondentů nebyl výběr pro výzkumné šetření náhodný. Přesné číslo lidí, kteří pracují na zkoumané pozici, nebylo autorovi prozrazeno. Počet účastníků výzkumu (38) je vzhledem k velikosti útvaru a možnosti spolupráce dostačující (autor vychází z informací, které měl k dispozici od pracovníků útvaru).

Autor měl vzhledem k utajení respondentů možnost pracovat s poměrně málo sociodemografickými údaji (pohlaví, věk, vzdělání). Rozšíření sociodemografických údajů o údaje: doba strávená u zkoumaného útvaru, rodinný stav, škola a studium atd., by pomohlo dát výsledky do širších souvislostí, o kterých mluví autoři v příručce k dotazníku LMI. Příručka obsahuje tabulku, která ukazuje pozitivní korelace mezi škálami dotazníku a počtem koníčků a pracovní funkcí jedince. Dále příručka obsahuje tabulku, která ukazuje existující vztahy mezi škálami dotazníku a kritérii, která se týkají školy, studia a volby povolání.

Pro porovnání výsledků členů útvaru s celostátní působností by bylo vhodné zařadit další skupiny (kontrolní skupinu) nebo jiný útvar Policie České republiky. V takovém případě by bylo možné provést diferenciální statistiku. V této diplomové práci totiž nebylo možné diferenciální statistiku realizovat.

Pro zjištění celkové motivace k výkonu by bylo vhodné přidat další metody, které se takovou motivací zabývají. Popřípadě vytvořit testovou baterii, kterou by byl výzkumný vzorek zkoumán.

7.2 Aplikovatelnost a možnosti dalšího výzkumu

Výzkumné šetření přineslo data z útvaru s celostátní působností, která do dnešního dne nebyla zkoumána. Data získaná pomocí dotazníku LMI mohou být použita pro další zkoumání motivace v policejních (nebo bezpečnostních) složkách.

Pro další výzkum nebo rozšíření současného výzkumu by autor doporučoval metodou LMI zkoumat v dalších policejních složkách s celostátní působností nebo jiných bezpečnostních složkách. Pro větší kvalitu výsledků by autor doporučoval doplnit výsledky dotazníku LMI o další metody zjišťující motivaci k výkonu.

Pokud by měl autor možnost další spolupráce se zkoumaným útvarem s celostátní působností, rád by se zaměřil na náročné výběrové řízení, kde by zkoumal motivace před výběrovým řízením a po ukončení výběrového řízení.

Z důvodu malého počtu lidí, kteří pracují na pozici, která byla zkoumána, by autor zvažoval možnost realizace longitudinální studie, která by se zaměřovala na motivaci k výkonu nebo očekávání všech zaměstnanců pro danou pozici. Práce u daného útvaru je většinou dlouhodobá, proto by se dala očekávat malá mortalita výzkumného vzorku.

Autor práce již zmiňoval původní výzkumný plán, který obsahoval kromě dotazníku LMI i polostrukturované rozhovory se členy útvaru. Vzhledem k dostupnosti informací tento výzkumný záměr nemohl být realizován. Autor věří, že výsledky diplomová práce by mohly motivovat buď samotný útvar, nebo studenty z policejních škol, ke snaze tohoto cíle dosáhnout.

ZÁVĚR

Motivace je důležitou součástí osobnosti každého jedince. Vnitřní hybné síly (motivy) člověka orientují určitým směrem a udržují vzbuzenou aktivitu. Motivace vede člověka k naplnění stanoveného cíle. Po jeho dosažení, si každý najde nový a vzbuzená aktivita se zaměří opět na jeho dosažení. Motivace k výkonu, je nepostradatelnou součástí osobnosti každého pracovníka, který pracuje efektivně a kvalitně. Abychom uměli jedince motivovat, musíme vědět, jaké jsou jeho cíle a potřeby, které jeho pracovní výkon zlepšují (ovlivňují).

Policie České republiky je bezpečnostní sbor, který se stará o bezpečnost obyvatelstva. Práce u policie, vyžaduje psychickou a fyzickou kondici. Kdo vykonává práci u policie, musí být motivován k takovému typu povolání. Motivů pro tuto práci může být řada. Jsou ale policisté opravdu motivováni ke svému povolání? Kovařík provedl v roce 2012 výzkum u pražských policistů, který ukázal, že více než polovina z nich je velmi nespokojena se svou prací. Pokud je jedinec s prací nespokojen, není ani motivován. Nebo naopak je jeho motivace negativní (neefektivně pracuje, škodí ostatním atd.). Tato práce hledala odpověď na otázku, jaká je motivace k vytrvalosti, nebojácnosti a kompenzačnímu úsilí, u členů policejního útvaru s celostátní působností. Autor vybral právě tuto skupinu, protože očekával, že jejich motivace a odhodlání k náročné práci je mimořádné.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, zda členové útvaru s celostátní působností dosahují rozdílných výsledků, ve škálách vytrvalost, nebojácnost a kompenzační úsilí, než běžná mužská populace ČR. V první kapitole je popsána motivace a další termíny, jakými jsou motiv, stimul a základní zdroje lidské motivace. Součástí kapitoly je část o pracovní motivaci, která je důležitým tématem v diplomové práci. Pro větší porozumění problematice motivace, jsou představeny motivační teorie, které jsou v pracovní psychologii významné dodnes. Takovou teorií je například Herzbergova dvoufaktorová teorie. Následující kapitola seznamuje čtenáře s motivací k výkonu, která byla v práci

zkoumána. V kapitole jsou definovány termíny: optimální úroveň aktivace (Yerkes-Dodsonův zákon), afiliace a aspirační úroveň. Kapitola obsahuje popis zkoumaných škál z pohledu tvůrců metody LMI (Dotazník motivace k výkonu), ale i v širším kontextu z jiných zdrojů. U jednotlivých škál je vysvětleno, z jakého důvodu byly vybrány, pro detailnější zkoumání právě tyto 3 škály. Poslední kapitola teoretické části předkládá základní typologii útvarů Policie České republiky a její organizaci. Definuje také pojem policejní útvar s celostátní působností, aby měl čtenář možnost porozumět specifičnosti těchto útvarů. V této kapitole jsou charakterizovány všechny útvary s celostátní působností. Autor s ohledem na utajení zkoumaného útvaru uvádí pouze stručnou, obecnou, charakteristiku útvaru. V rámci této části, autor popsal průběh výběrového řízení, které je podle jeho názoru, pro diplomovou práci, potřeba zmínit pro představu o požadované motivaci respondentů. Poslední část teoretických kapitol popisuje motivaci k výkonu u Policie České republiky. Tato část obsahuje informace o platových podmínkách, odměnách a trestech, jaké jsou pro Polici České republiky, dány zákonem. Autor v této části pracuje s výzkumy, které se zabývaly motivací k výkonu u policejních složek v ČR i zahraničí.

Empirická část představuje cíl výzkumu a stanovené hypotézy. Tato část, popisuje výzkumný soubor, sběr dat, průběh výzkumného šetření, použitou metodu, analýzu dat, výsledky výzkumu a diskuzi, která obsahuje limitaci výzkumného šetření a možnou další aplikaci výsledků. Pro zjištění motivace k výkonu ve zkoumaném útvaru, si autor vybral dotazník motivace k výkonu LMI autorů Schulera a Prochasky. Dotazník čítá široké spektrum škál, které přináší množství výsledných informací. Při tvorbě hypotéz, vycházel autor z teoretických pramenů, které se týkají dané problematiky.

Analýza dat sestává z deskriptivní statistiky a korelační analýzy. Ve výsledcích deskriptivní statistiky vyšlo, že mezi útvarem s celostátní působností a mužskou populací ČR, jsou rozdíly ve všech zkoumaných škálách. Členové útvaru s celostátní působností dosahují vyšších hrubých skóre v 10 z celkových 17 motivačních charakteristik. Ze zkoumaných škál nejvýraznějších rozdílů dosahuje vytrvalost. Nebojácnost dosahuje podobně jako vytrvalost vysoké rozdíly. U škály kompenzační úsilí, jsou rozdíly mezi skupinami nepatrné. Respondenti z útvaru s celostátní působností mají celkově vyšší motivaci k výkonu, než běžná mužská populace v ČR. Mezi celkovou motivací není tak výrazný rozdíl, jaký byl očekáván autorem práce. Přestože byl cíl práce splněn, autor

doporučuje realizaci dalšího výzkumného šetření, které by bylo provedeno pomocí klinických metod (pozorování, rozhovor).

Korelační analýza zkoumala existenci vztahů mezi jednotlivými škálami. Byl nalezen vztah pouze mezi škálami vytrvalost a nebojácnost. Tento vztah je podle příručky dotazníku očekávatelný. Výsledky výzkumného šetření prokázali, že členové útvaru s celostátní působností, dosahují ve škálách vytrvalost, nebojácnost a kompenzační úsilí, vyšších výsledku, než mužská populace. Celková motivace k výkonu, je u respondentů ze zkoumaného útvaru také vyšší. Cíl práce byl splněn a vyšší motivace k výkonu u členů policejního útvaru s celostátní působností byla prokázána a potvrzena.

Dotazník motivace k výkonu LMI je poměrně rozsáhlá metoda. Výzkum byl zaměřen na 3 škály z celkových 17, které podle autora charakterizují zkoumaný policejní útvar. V diskuzi jsou rozebrány výsledky škál dotazníku, které nebyly hlavním předmětem výzkumného šetření. Výsledky škály ochota učit se, měly ze všech škál nejvyšší hrubé skóry. Tento výsledek není překvapením, a nabízí možnosti pro další výzkumná šetření, která by se detailněji zaměřila na tuto škálu. Ke škále ochota učit, by bylo nezbytné získat od respondentů, více sociodemografických údajů, které by výsledky rozvedly do širších souvislostí, na které autor v textu odkazuje. Ve škále orientace na status dosáhli respondenti z útvaru s celostátní působností, nízkého percentilu. Na základě výsledků ve škále orientace na status a rozhovoru s policejním psychologem ze zkoumaného útvaru, autor považuje tuto škálu za nevhodnou pro výzkumný vzorek. Respondenti se ve svém zaměstnání na sociální status nezaměřují a není pro práci v daném útvaru rozhodující ani důležitý. Možnost pracovat v daném útvaru vnímají jeho členové jako poslání a řídí se filosofií, kterou útvar má. Sociální status může být nahrazen vědomím prestižního povolání, nebo hrdostí na vykonávanou pozici a získanou šanci, která přichází jednou za život (pokud není jedinec přijat na první pokus, bývá mu většinou doporučeno, aby se budoucnu již nehlásil). Škály jakou je orientace na status, nejsou motivační charakteristiky, které by ovlivňovaly motivaci členů zkoumaného útvaru. Možná, že díky těmto nevhodným škálám (pro zkoumaná útvar), nebyla výsledná motivace tak vysoká, jak autor původně očekával. Autor předpokládal, že v útvaru, ve kterém je velmi náročné působit, bude motivace k výkonu vyšší, než jaká byla zjištěna.

Tyto závěry vedou k doporučení dalších výzkumných šetření, zaměřených na motivaci k výkonu v daném útvaru. Autor by doporučoval obohatit šetření ještě o jinou

metodu zjišťující motivaci k výkonu. Za nejlepší možnost pro další výzkumy, považuje kombinaci testových metod a rozhovorů nebo pozorování, které podle autorovi dostupných informací nebyli realizovány.

Poznatky z vlastního výzkumného šetření, jsou uvedeny v souvislostech s podobnými experimenty, které byly realizovány v policejních útvech. Autor uvádí limitace práce a možnou aplikovatelnost výsledků. Pokud by byla do souboru zařazena kontrolní skupina, bylo by také možné provést diferenciální statistiku. Aktuální výzkum by mohl být užitečný pro práci s policisty ve zkoumaném útvaru a mohl by přispět k jeho ještě vyšší efektivitě. Autor doporučuje zejména osobnější a dlouhodobější práci s jednotlivci (longitudinální studie, popřípadě pokračující longitudinální studii), která nebyla, z bezpečnostních důvodů a ochrany informací, bohužel možná.

Autor považuje za úspěch, že mu bylo v rámci diplomové práce umožněno zkoumat takto ojedinělou a specifickou skupinu osob, jakou jsou pracovníci z daného policejního útvaru s celostátní působností. Přestože je práce na žádost útvaru vedena režimu utajení a autor musel přizpůsobit jednotlivé části práce této žádosti, nesmírně si cenní získané zkušenosti. Pokud by měl autor možnost, rád by se podílel na další spolupráci s útvarem.

POUŽITÁ LITERATURA

ADAMOVIČ, I. *Stres v policejní praxi se zaměřením na situace použití střelné zbraně*. Diplomová práce. Olomouc, 2012. Univerzita Palackého. Filozofická fakulta. Katedra psychologie. Vedoucí: Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Grada: Praha, 1999. ISBN: 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. ISBN: 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press: Praha, 1998. ISBN: 80-85603-01-2.

BELICA, O. *Práce a záchrana ve výškách a na nad volnou hloubkou*. Grada: Praha, 2014. ISBN: 978-80-247-5055-2.

BLAŽEK, L. *Management organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN: 978-80-247-4429-2.

ČESKO. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. In: Sbírnka zákonů České republiky. 11.8.2008. ISSN: 1211-1244.-

ČESKO. Zákon č.361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: Sbírnka zákonů České republiky. 23.9.2003. ISSN: 1211-1244.

ČESKO. Zákon č.415/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti. In: Sbírnka zákonů České republiky. 18.10.2005. ISSN: 1211-1244.

ČERMÁK, M. a kol. *Bezpečnostní příprava*. Armex Publishing: Praha, 2009. ISBN: 978-80-87451-20-5.

FIELDING, N.G. *Joining Forces: Police Training, Socialization, and Occupational Competence*. Routledge: New York ISBN: 0-415-00683-X

FORTENBERY, J. Improving Motivation and Productivity of Police Officers, *FBI Law Enforcement Bulletin*. 2015, ISSN: 0014-5688.

GŘIVNA, T., SCHEINOST, M., ZOUBKOVÁ, I. a kol. *Kriminologie*. Wolters Kluwer: Praha, 2014. ISBN: 978-80-7478-614-3.

HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat*. Portál: Praha, 2015. ISBN: 978-80-262-0200-4.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B.B. *The motivation to work*. Transaction Publishers: New Brunswick, 2010. ISBN: 978-1-56000-634-3.

HLADÍK, J. *Útvar rychlého nasazení: Vnímání terorismu příslušníky protiteroristické jednotky ve vztahu k české bezpečnostní politice*. Bakalářská práce. Praha, 2012. Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Ústav politologie. Vedoucí: PhDr. Mgr. Jan Jireš

HRAZDÍRA, I. *Policejní pyrotechnika*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2006, ISBN: 80-86898-8.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2497-3.

KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Akademické nakladatelství: Brno, 2000. ISBN: 80-214-1552-5.

KOVAŘÍK, Z. *Profesní motivace pracovníku policie české republiky*. Brno: Tribun EU, 2012. ISBN: 978-80-263-0286-5.

LANDER, I. Obstacles for Changes within the (Swedish) Police Force: Professional Motivations, Homosociality, and Ordering Practices. *Journal of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention*. 2013, 14 (1), 43-61. ISSN: 1404-3858.

LIŠKA, M. *Hradní stráž*. Art D: Praha, 2005. ISBN: 80-902892-7-4.

MACHAČ, M., MACHAČOVÁ, H., HOSKOVEC, J. *Emoce a výkonnost*. Státní pedagogické nakladatelství: Praha, 1985.

MACHOVÁ, Z. *Volební právo cizinců v komunálních volbách České republiky a jeho využití*. Karolinum: Praha, 2013. ISBN: 978-80-246-2342-9.

- MASLOW, A. *O psychologii bytí*. Portál: Praha, 2014. ISBN: 978-80-262-0618-7.
- MATES, P., ŠKODA, J., VAVERKA, F. *Veřejné sbory*. Wolters Kluwer: Praha, 2010, ISBN: 978-80-7357-572-4.
- MCGREGOR, D. *The human side of enterprise*. McGraw-Hill: New York, 2006. ISBN: 0-07-146222-8.
- MIKULÁŠTÍK M. *Manažerská psychologie*. Grada: Praha, 2015. ISBN: 978-80-247-4221-2.
- MYERS, M.S. Who are you motivated workers? *Harvard Business Review*. 1964, 42 (1), s.73-88.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Management Press: Praha, 1992. ISBN: 80-85603-01-2.
- NĚMEC, M. *Mafie a zločinecké gangy*. Eurounion: Praha, 2003. ISBN: 80-7317-026-4.
- OBERFIELD, Z. Motivation, change, and stability: findings from an urban police department. *American Review of Public Administration*. 2014, 44, (2), s. 210-232. ISSN: 0275-0740.
- PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010, ISBN: 978-80-247-2959-6.
- PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Academia: Praha, 2010. ISBN: 978-80-200-1499-3.
- RICHARDSON, L.G. *Project Management Theory and Practice*. Florida: CRC Press, 2015, ISBN: 978-1-4822-5495-2.
- SCHACHTER, S. *Psychology of Affiliation*. California: Stanford university press, 1959.
- SCHULER, H., PROCHASKA, M. *LMI- Dotazník motivace k výkonu*. Testcentrum: 2011, Praha.
- STEHLÍK, E., a kol. *URNA 30 let policejní protiteroristické jednotky*. Martin Vaňourek: 2011, Praha. ISBN: 978-80-9045588-2-6.

ŠAMÁNKOVÁ, M. a kol, *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci*. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3223-7.

TOD, D., THATCHER, J., RAHMAN, R., *Psychologie sportu*. Grada: Praha, 2010. ISBN: 978-80-247-3923-6.

VANGELI, B. *Zákon o Policii České republiky: Komentář*. C.H. Beck: Praha, 2014. ISBN: 978-80-7400-543-5.

VILÁŠEK, J., FIALA, M., VONDRÁŠEK, D. *Integrovaný záchranný systém ČR na počátku 21. Století*. Praha: Karolinum, 2014. ISBN: 978-80-246-2477-8.

VOKUŠ, J. *Policie České republiky*. Policejní prezidium České republiky: Praha, 2010. ISBN: 978-80-254-6098-6.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., a kol., *Sociální psychologie- 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-1428-8.

WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-2361-7.

WU, Y., SUN, I.Y., CRETACCI, M. A study of cadets' motivation to become police officers in China. *International journal of police science & management*. Buffalo: 2009, 44 (2), s. 377-392. ISSN: 1461-3557.

INTERNETOVÉ ZDROJE

SIGMUND, M., KVINTOVÁ, J., ŠAFÁŘ, M. Vybrané kapitoly z manažerské psychologie [online]. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN: 978-80-244-4372-0. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Útvary s působností na celém území ČR. *Policie České republiky* [online]. ©2015, [cit. 2016-05-26]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/default.aspx>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. ©2016, [cit. 2016-06-12].

Dostupné

Z:

<https://cse.google.com/cse?cx=015489265366623571386%3Aizzrwwg3bmqm&q=útvár+pr%ADpravy&ok.x=0&ok.y=0&ok=ok#gsc.tab=0&gsc.q=útvár%20policejn%ADho%20vzděláván%AD%20a%20služebn%AD%20pr%ADpravy>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno a příjmení autora: Bc. Martin Kovařík

Studijní program: NMgr.

Studijní obor: Psychologie

Název práce: Motivace k vytrvalosti, nebojácnosti a kompenzačnímu úsilí u členů útvaru s celostátní působností.

Počet stran (bez příloh): 71

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů české literatury a pramenů: 36

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 10

Počet internetových odkazů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Martin Kuška, Ph.D.

Rok dokončení práce: 2016

**Posudek vedoucího/opponenta bakalářské/diplomové práce
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studenta/ky: Bc. Martin Kovařík

Obor studia: Psychologie

Název práce: Motivace k vytrvalosti, nebojácnosti a kompenzačnímu úsilí u členů útvaru s celostátní působností.

Vedoucí/oponent práce: PhDr. Martin Kuška, Ph.D.

Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 71

Počet stránek příloh: 0

Počet titulů v seznamu literatury: 49 (36 CZ, 10 zahr., 3 i-net)

| | | | | |
|-----|---|---|---|---|
| 0** | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|---|---|---|---|

Výběr tématu

Závažnost tématu

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | x | | | |
|--|---|--|--|--|

Oborová příléhavost tématu

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | x | | | |
|--|---|--|--|--|

Originalita tématu a jeho zpracování

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | x | | | |
|--|---|--|--|--|

Formální zpracování

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | x | |
|--|--|--|---|--|

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | x | | |
|--|--|---|--|--|

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | x | | |
|--|--|---|--|--|

Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | x | | | |
|--|---|--|--|--|

Využití výzkumných empirických metod

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | x | | | |
|--|---|--|--|--|

Využití praktických zkušeností

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| x | | | | |
|---|--|--|--|--|

Obsahová kritéria a přínos práce

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | x | | | |
|--|---|--|--|--|

Naplnění cílů práce

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | x | | | |
|--|---|--|--|--|

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | x | | |
|--|--|---|--|--|

** 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Návaznost kapitol a subkapitol

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | x | | |
|--|--|---|--|--|

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | x | | | |
|--|---|--|--|--|

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| x | | | | |
|---|--|--|--|--|

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Pokud by měl diplomant možnost v budoucnu u daného útvaru (nebo kdekoliv u Policie ČR) pracovat jako psycholog, jaká další výzkumná šetření – a proč – by rád realizoval?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Předkládaná diplomová práce se svým zaměřením na specifické formy motivace zabývá problematikou relevantní zejména pro doménu psychologie práce. Jako vedoucí práce vysoce oceňuji, že diplomant dostal svého záměru, který prezentoval během studia již před několika lety a i navzdory mnohým překážkám realizoval výzkumné šetření u cílové skupiny běžně zvenčí nedostupné.

Motivace k vytrvalosti, nebojácnosti a kompenzačnímu úsilí je primárně nahlížena na základě vymezení těchto pojmů v práci užitém dotazníku LMI (Dotazník motivace k výkonu), nicméně diplomant v teoretické části práce téma zachycuje v adekvátně širším kontextu motivačních teorií.

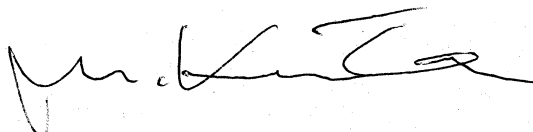
Praktická část prezentuje kvantitativně zpracovaná data – vyhodnocené skóry z dotazníku LMI – získaná od dané cílové skupiny a porovnává je s dostupnými daty reprezentativními pro populaci mužů v ČR. U cílové skupiny diplomant prokazuje vyšší motivaci v dílčích škálách, čímž plní i cíl své diplomové práce.

Předkládaná diplomová práce splňuje požadavky kladené na tento typ prací.

Doporučení k obhajobě: doporučuji / ~~nedoporučuji~~*

Navrhovaná klasifikace: výborně až velmi dobře, dle výsledku obhajoby

Datum, podpis: 9. 9. 2016



*
nehodící se, škrtněte

**Posudek oponenta diplomové práce
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studenta: Bc. Martin K o v a ř í k
 Obor studia: psychologie Mgr.
 Název práce: Motivace k vytrvalosti, nebojácnosti a kompenzačnímu úsilí u členů policejního útvaru s celostátní působností
 Vedoucí : PhDr. Martin Kuška, PhD.
 Oponent práce : PhDr., Ing. Milan Hrdina

Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 67
 Počet stránek příloh:
 Počet titulů v seznamu literatury: 46 + 3internetové zdroje

| | | | | |
|-----|---|---|---|---|
| 0** | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|---|---|---|---|

Výběr tématu

Závažnost tématu

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | 1 | | | |
|--|---|--|--|--|

Oborová příslušnost tématu

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | 1 | | | |
|--|---|--|--|--|

Originalita tématu a jeho zpracování

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | 1 | | | |
|--|---|--|--|--|

Formální zpracování

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | 2 | | |
|--|--|---|--|--|

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | 1 | | | |
|--|---|--|--|--|

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | 2 | | |
|--|--|---|--|--|

Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | 1 | | | |
|--|---|--|--|--|

Využití výzkumných empirických metod

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | 1 | | | |
|--|---|--|--|--|

Využití praktických zkušeností

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | 1 | | | |
|--|---|--|--|--|

Obsahová kritéria a přínos práce

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 0 | | | | |
|---|--|--|--|--|

Naplnění cílů práce

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | 1 | | | |
|--|---|--|--|--|

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | 2 | | |
|--|--|---|--|--|

Návaznost kapitol a subkapitol

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | 2 | | |
|--|--|---|--|--|

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | 1 | | | |
|--|---|--|--|--|

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | 1 | | | |
|--|---|--|--|--|

Pokuste se popsat, jak by mohla nadměrná stresová zátěž ovlivnit motivaci (popř.Vámi zvolené parametry : vytrvalost, nebojácnost a kompenzační úsilí) u příslušníků Vámi zvoleného policejního útvaru.

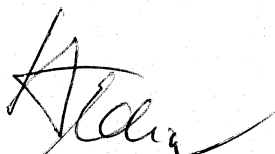
Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Autor si pro svoji diplomovou práci vybral velmi aktuální a potřebné téma z oblasti psychologie práce a řízení a to s problematikou pracovní motivace. Již samotná myšlenka porovnat některé aspekty motivace u příslušníků policejního útvaru s běžnou populací je velmi silnou výzvou a představuje tak atraktivní téma DP. Samotná práce je vypracována v rozsahu 67 stran, z toho část teoretická je v rozsahu 34 stran. Teoretická část pokrývá zvolené téma, možná, mohla být zařazena kapitola, která podrobněji objasňuje kategorie : vytrvalost, nebojácnost a kompenzační úsilí, se kterými autor v praktické části pracuje. I když je kapitola : „ Motivace“ a kapitola „Motivace k výkonu“ dobře zpracovaná, autor se zde ale dopouští občas některých nepřesností, jako např. na str. 14:.. motivace je intrinsická (vnitřní) a extrinsická (vnější) ! Praktická část práce v rozsahu 30 stran je dobře strukturovaná, autor formuluje 4 hlavní pracovní hypotézy a 6 vedlejších pracovních hypotéz. Zkoumaný vzorek 38 respondentů je ještě přijatelný. Pro vlastní testování autor použil „Dotazník motivace a výkonu „ (Schuler, Prochaska) o 170 položkách, dále pak ze statistických metod volí korelační analýzu (Spearmanův korel.koeficient). Údaje pro běžnou populaci pak autor čerpá z dostupného manuálu stand.dotazníku. Velmi dobře je napsána kapitola: Diskuze, kde se autor zamýšlí nad celou problematikou a je z ní zřejmé, že téma autora zaujalo a že jej bavilo. Cenná je rovněž úvaha autora v kapitole 7.2: „Aplikovatelnost a možnosti dalšího výzkumu „. Práce je dobře pokryta literárními zdroji, citační aparát je v normě. Práce je přehledná a čtivá.

Přes uvedené některé výhrady oceňuji odvalu autora, jeho přístup k práci a celkově práci doporučuji k obhajobě a hodnotím stupněm v ý b o r n ě.

Doporučení k obhajobě: doporučuji



Navrhovaná klasifikace: = v ý b o r n ě =

Datum, podpis: 4.9.2016

PhDr., Ing. Milan H r d i n a, odborný asistent Katedry pedagogiky a psychologie, Technická Univerzita Liberec