

**MASARYKOVA UNIVERZITA**

**Filozofická fakulta**

Psychologický ústav



**ROZLOŽENÍ KARIÉROVÝCH KOTEV U POLICIE ČESKÉ  
REPUBLICY A JEJICH VLIV NA PRACOVNÍ SPOKOJENOST A  
ANGAŽOVANOST**

**DISTRIBUTION OF CAREER ANCHORS AMONG POLICE OF THE  
CZECH REPUBLIC AND THEIR INFLUENCE ON JOB SATISFACTION  
AND WORK ENGAGEMENT**

Magisterská diplomová práce

Autor: Veronika Klodnerová

Vedoucí práce: PhDr. Zuzana Slováčková, Ph.D.

Brno

**2019**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Rozložení kariérových kotev u Policie České republiky a jejich vliv na pracovní spokojenost a angažovanost*“, zpracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí práce s využitím uvedených pramenů a literatury.

V Brně dne 28. 4. 2019

Podpis .....

Veronika Klodnerová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout. V první řadě chci poděkovat vedoucí své diplomové práce PhDr. Zuzaně Slováčkové, Ph.D. za vstřícný přístup, trpělivost, inspiraci a odborné vedení.

Mé poděkování dále náleží brig. gen. Mgr. Miloši Trojánkovi, řediteli Krajského ředitelství policie kraje Vysočina, za umožnění sběru dat k mé práci na krajském ředitelství Policie ČR v Jihlavě a podřízených územních odborech v kraji Vysočina, a za jeho podporu v procesu získávání těchto dat. Taktéž děkuji plk. Mgr. Tomáši Landsfeldovi, řediteli Krajského ředitelství policie Olomouckého kraje, za umožnění sběru dat na krajském ředitelství Policie ČR v Olomouci a personálnímu odboru Krajského ředitelství policie Olomouckého kraje pod vedením Mgr. Tibora Gábora za pomoc s organizací sběru těchto dat. Současně chci poděkovat všem vedoucím, zaměstnancům a příslušníkům Policie ČR kraje Vysočina a kraje Olomouckého za ochotu a spolupráci.

Dále bych ráda poděkovala dvěma důležitým osobám, jejichž cenné postřehy významně ovlivnily kvalitu empirické části této diplomové práce – svému otci plk. RNDr. Miloslavu Klodnerovi za poskytnutí cenných kontaktů, zkušeností a za veškerý věnovaný čas, a své kamarádce MgA. Mirjaně Rugar, Ph.D. za její ochotu, trpělivost a odborné rady při statistickém zpracování dat.

Na závěr bych ještě ráda vyjádřila vděčnost své rodině a svému příteli Ing. Vukmanu Maniči za jejich trpělivost, lásku a podporu, jak při psaní této práce, tak i během celého mého studia.

## Obsah

Úvod.....	7
TEORETICKÁ ČÁST .....	9
1. Vymezení tématu .....	9
1.1. Kariéra .....	9
1.1.1. Vnitřní a vnější kariéra.....	9
1.2. Kariérové teorie .....	13
2. Koncept kariérových kotev E. H. Scheina .....	14
2.1. Typy kariérových kotev .....	15
2.2. Význam kariérových kotev .....	21
2.3. Revize Scheinova modelu .....	23
2.4. Dosavadní výzkumy kariérového zakotvení .....	24
3. Pracovní spokojenost .....	28
3.1. Problematika pojetí pracovní spokojenosti .....	28
3.2. Vybrané teorie pracovní spokojenosti .....	30
3.3. Význam pracovní spokojenosti .....	34
3.4. Metody měření pracovní spokojenosti .....	35
4. Angažovanost.....	37
4.1. Kahnův koncept angažovanosti .....	37
4.2. Pojetí pracovní angažovanosti .....	38
4.2.1. Zdroje a důsledky pracovní angažovanosti .....	41
5. Policie České republiky .....	45
5.1. Právní postavení a činnost Policie ČR.....	45
5.2. Organizace a služby Policie ČR .....	46
5.3. Kariéra u Policie ČR.....	50
5.3.1. Práva a povinnosti policisty .....	52
5.3.2. Výhody státní služby .....	54
EMPIRICKÁ ČÁST .....	57
6. Realizace Výzkumu .....	57
6.1. Cíl výzkumu, výzkumné otázky a hypotézy.....	57
6.1.1. Cíl výzkumu .....	57
6.1.2. Výzkumné otázky.....	58
6.1.3. Hypotézy .....	59

7.	Charakteristika výzkumného souboru .....	61
7.1.	Charakteristika zvolených územních útvarů .....	61
7.2.	Organizační struktura a organizace sběru dat.....	62
7.3.	Výzkumný soubor .....	65
7.3.1.	Deskriptivní statistika výzkumného souboru .....	66
7.4.	Etické aspekty.....	71
8.	Popis zvoleného metodologického rámce a metod.....	72
8.1.	Metody získávání dat.....	72
8.1.1.	Dotazník kariérových kotev .....	72
8.1.2.	The Brief Index of Affective Job Satisfaction (BIAJS) .....	73
8.1.3.	Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9).....	74
8.2.	Metody zpracování a analýzy dat .....	75
9.	Výsledky a interpretace .....	76
9.1.	Rozložení kariérových kotev .....	76
9.1.1.	Rozdíly v preferencích kariérových kotev .....	78
9.2.	Souvislost s pracovní spokojeností.....	82
9.3.	Souvislost s pracovní angažovaností .....	84
10.	Diskuze.....	87
10.1.	Shrnutí a interpretace výsledků.....	87
10.1.1.	Shrnutí a interpretace prvního výzkumného cíle .....	87
10.1.2.	Shrnutí a interpretace druhého výzkumného cíle.....	89
10.2.	Limity a doporučení pro další výzkum .....	91
	Závěr .....	93
	Literatura.....	95
	Přílohy.....	103

## Seznam schémat

<i>Schéma č. 1.</i> Dimenze kariérového pohybu (cyklu) dle E. Scheina. ....	12
<i>Schéma č. 2.</i> Stručný přehled kariérových kotev. ....	21
<i>Schéma č. 3.</i> Hierarchie potřeb (Maslow) a odpovídajících odměn (Jensen). ....	31
<i>Schéma č. 4.</i> Teorie motivace práce (podle Vrooma, 1964). ....	33
<i>Schéma č. 5.</i> Územní útvary, ve kterých bylo provedeno dotazníkové šetření. ....	61
<i>Schéma č. 6.</i> Zjednodušená organizační struktura krajského ředitelství v Jihlavě. ....	64
<i>Schéma č. 7.</i> Organizační struktura územních odborů kraje Vysočina. ....	65

## Seznam tabulek

<i>Tabulka č. 1.</i> Rozdílné výsledky zastoupení kariérových kotev u vybrané populace. ....	25
<i>Tabulka č. 2.</i> Deskriptivní statistika dotazníkového šetření. ....	66
<i>Tabulka č. 3.</i> Deskriptivní statistiky věku, vzdělání a délky zaměstnání. ....	68
<i>Tabulka č. 4.</i> Deskriptivní statistiky pracovního zařazení respondentů. ....	70
<i>Tabulka č. 5.</i> Párový t-test (kariérové kotvy). ....	77
<i>Tabulka č. 6.</i> Analýza rozdílu preferencí kariérových kotev mezi kraji. ....	80
<i>Tabulka č. 7.</i> Výsledky korelační analýzy pracovní spokojenosti. ....	83
<i>Tabulka č. 8.</i> Výsledky lineární regresní analýzy predikce pracovní spokojenosti. ....	83
<i>Tabulka č. 9.</i> Vzájemné korelace UWES-9. ....	84
<i>Tabulka č. 10.</i> Výsledky korelační analýzy angažovanosti. ....	85
<i>Tabulka č. 11.</i> Výsledky lineární regresní analýzy predikce pracovní angažovanosti. ....	86

## Seznam grafů

<i>Graf č. 1.</i> Rozložení respondentů dle pohlaví typu smlouvy v závislosti na regionu. ....	67
<i>Graf č. 2.</i> Rozložení věku a vzdělání respondentů v závislosti na regionu. ....	68
<i>Graf č. 3.</i> Rozložení respondentů podle délky služby v závislosti na regionu. ....	69
<i>Graf č. 4.</i> Rozložení respondentů podle pracovního zařazení v závislosti na regionu. ....	70
<i>Graf č. 5.</i> Zastoupení dominantních kotev (v celém výzkumném souboru). ....	77
<i>Graf č. 6.</i> Nejméně preferované kariérové kotvy (v celém výzkumném souboru). ....	78
<i>Graf č. 7.</i> Srovnání preferencí kariérových kotev u obou krajů. ....	79
<i>Graf č. 8.</i> Srovnání nejméně preferovaných kariérových kotev u obou krajů. ....	80

## Úvod

Povaha policejní služby je zacílená na lidi, kteří ve svém pracovním životě potřebují především jistotu zaměstnání a stabilního příjmu. Pro takové zaměstnance, kteří nehledají neustále nové a lepší pracovní příležitosti, ale zůstávají loajální své pracovní roli, a potažmo svému zaměstnavateli, a kteří svou práci považují za celoživotní poslání. Kariérní systém Policie České republiky je založený primárně na délce služby, od které se pak odvíjí možnosti kariérního postupu, dosažení vyšší služební hodnosti či lepší tarifní třídy. Stejně tak mnohé benefity, které práce pro tuto organizaci nabízí, může policista získat až po určitém počtu odsloužených let. Z policejní služby současně vyplývají mnohé povinnosti, požadavky a omezení, která mnohdy zasahují i do soukromého a rodinného života policistů. Nástup do služebního poměru s Policií České republiky je navíc investicí, jak pro uchazeče, tak pro organizaci. Každý uchazeč musí nejdříve absolvovat povinnou základní odbornou přípravu v délce jednoho roku, která klade požadavky na odborné znalosti a dovednosti policisty i jeho fyzickou kondici, a na jejímž konci musí policista před komisí úspěšně absolvovat služební zkoušku. Ze strany organizace vyžaduje výcvik a výstroj nového policisty neopomenutelnou finanční částku. Z toho důvodu je v zájmu obou, jak uchazečů o přijetí do služebního poměru, tak Policie České republiky jako zaměstnávající organizace, znát své klíčové potřeby a zdroje jejich naplnění.

Jistý potenciál v tomto směru nabízí model tzv. kariérových kotev E. H. Scheina (1990), podle kterého lze u každého člověka identifikovat jeho nejdůležitější potřeby, hodnoty a představy o vlastním talentu, které ho zásadním způsobem ovlivňují při rozhodování o jeho kariéře. Z výzkumů Scheina i jeho následovníků současně vyplývá, že soulad či naopak nesoulad kariérového zakotvení s vykonávanou prací souvisí s celkovou pracovní spokojeností, angažovaností, výkonností, pravděpodobností odchodu z organizace a dalšími psychologickými konstrukty spojenými s efektivním řízením pracovníků.

Otázka, toho, co předpovídá spokojenost, iniciativu a dobrý pracovní výkon zaměstnanců je stále relevantní, jak v teoretické psychologii, tak v podnikové literatuře. Každá organizace potřebuje zaměstnance, kteří jsou psychologicky spojeni se svou prací, a kteří jsou schopni a ochotni se ve svých rolích plně projevit. Úspěch v tomto směru nastává v případě, že se do kariérovém plánování zaměstnanců promítají skutečné potřeby a cíle organizace, které jsou současně v souladu s potřebami a hodnotami daného pracovníka.

Hlavním cílem předkládané diplomové práce je zmapovat rozložení kariérových preferencí, přesněji tzv. kariérových kotev u zaměstnanců a příslušníků Policie ČR a posoudit vliv vybraných proměnných na případné rozdíly ve zjištěném zastoupení. Následně si tato práce klade za cíl ověřit vztah mezi nalezenými kariérovými kotvami a pracovní spokojeností a angažovaností, a nastínit možnosti využití získaných poznatků v praxi.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část se věnuje vymezení psychologických konstruktů a pojmů, které jsou předmětem předkládaného výzkumného projektu, a jejich zasazení do teoretického rámce. Hlavní pozornost je věnována pojetí kariéry a kariérovým teoriím, především konceptu tzv. kariérových kotev E. H. Scheina. Dále jsou vysvětleny pojmy pracovní spokojenost a angažovanost a jejich souvislost s kariérovými kotvami. Závěrem je představena Policie České republiky, jakožto cílová skupina, a její kariérový systém, systém odměňování, a specifika policejní služby ve vztahu ke zkoumané problematice. Hlavním cílem této části, kromě vysvětlení používaných pojmů a konstruktů, je především uspořádání a představení teoretických poznatků sloužících jako východiska pro empirickou část. Druhá, empirická část, je zaměřena na představení konkrétních územních jednotek Policie České republiky, v nichž byla data k této práci získávána, a dále na definování výzkumných cílů, otázek a hypotéz, popis metodologie sběru dat a jejich statistického zpracování, charakteristiku výzkumného souboru, prezentaci výsledků a formulaci závěrů.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Vymezení tématu

Smyslem této kapitoly je stručné představení pojmu kariéra, přesněji profesní kariéra, a jejích teoretických souvislostí, které tvoří tematický rámec hlavního zaměření této práce, vybrané kariérové typologii tzv. kariérových kotev E. H. Scheina.

### 1.1. Kariéra

Pojem kariéra vychází z francouzského slova *la carrière*, což znamená původně závodní dráhu nebo pouť. Kariéra je ta část naší životní dráhy, která je spojená s pracovními aktivitami a souvisí s našimi schopnostmi, motivací, hodnotami, postoji a v neposlední řadě také s naší profesní kvalitou (Kocianová, 2007, s. 145). Proto je jinak nazývána *profesní dráhou člověka*.

Dle Bělohlávka (1994) je kariéra „životní dráha člověka, zejména v profesionální rovině, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál“. Kariéra, respektive profesní kariéra je období, po které je člověk ekonomicky aktivní, tzn. od vstupu do zaměstnání po jeho trvalé ukončení (kterým však nemusí být vždy odchod do důchodu).

Pojetí kariéry se napříč autory liší, především v závislosti na kritériích, podle kterých kariéru hodnotí. Těmi jsou například pozice, hodnota, reálná moc, výše platu, množství podřízených pracovníků, množství získaných zkušeností a znalostí apod. (Bělohlávek, 1994). Výběr kritéria, podle kterého jedinec hodnotí úspěšnost své kariéry nebo kariéry ostatních je individuální, nelze však říct, že by některá kritéria byla lepší či vhodnější než jiná.

#### 1.1.1. Vnitřní a vnější kariéra

Podle Scheina (1990) zahrnuje pojem kariéra také způsob, jakým se jedinec v pracovní život rozvíjí v průběhu času, a jak jej daný jedinec vnímá. V souvislosti s tím rozlišuje kariéru vnitřní (*internal career*) a vnější (*external career*).

Vnitřní kariéra představuje subjektivní představy jedince o pracovním životě a jeho roli v něm, tj. odráží cíle a hodnoty jednotlivce ve vztahu k jeho pracovnímu životu a kritériím úspěchu, kterými se sám posuzuje. Vnější kariéra se naopak týká reálných požadavků na postup v rámci profese, vyplývajících z její povahy a z rolí definovaných organizacemi.

Zahrnuje faktory mimo jednotlivce jako je organizační politika a ekonomika, firemní kultura, systém odměňování a další (Schein, 1990).

Bělohlávek (1994) nazývá vnější kariéru také *kariérou objektivní*, která se odráží ve výčtu škol a kurzů, které uchazeč absolvoval a v hledisku zaměstnavatelské organizace. Vnitřní, nebo též *subjektivní kariéra* si pak všímá významu, jaký jednatel těmto zkušenostem přikládá, cílů, jaké si klade v rámci svého pracovního života a způsobů, jakými se vyrovnává s těžkostmi, které se během jeho profesní dráhy objeví.

*Externí (objektivní) kariéru* je možné posuzovat podle určitých etap, které jsou oficiálně uznávány jak jedinci, tak společnostmi, ačkoli délka času spojená s každou etapou se značně liší podle typu zaměstnání a jednotlivce v něm. Schein (1990) popisuje následujících deset etap vývoje kariéry:

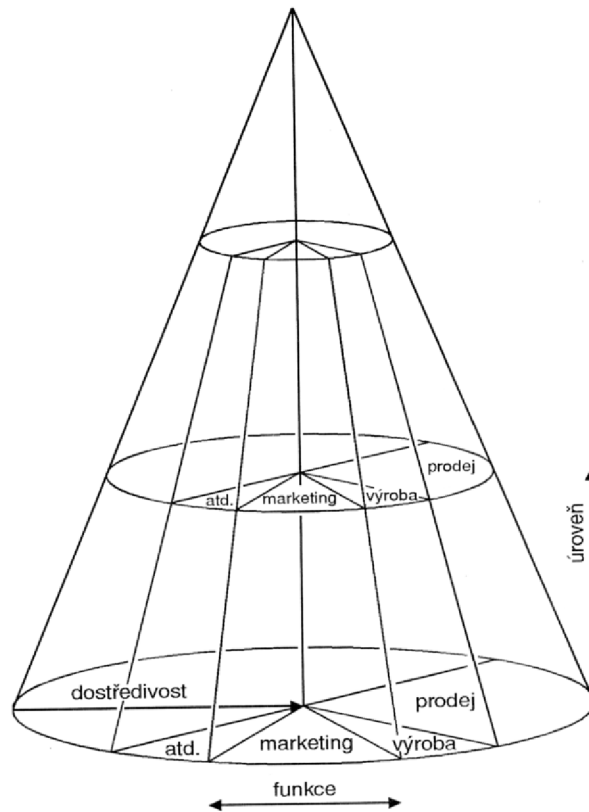
1. *Období růstu, fantazií a hledání*, je ranou fází vývoje kariéry, ve které si dítě hledá cesty životem, rozhoduje se o směru svého budoucího vzdělání a vytváří si (mnohdy nereálné) představy o různých povoláních.
2. *Období vzdělávání a výcviku*. Toto období je u každého jedince jinak dlouhé, náročné a důležité. Zahrnuje mnoho rozhodovacích mezníků, kdy si jedinec vyjasňuje a mění své pracovní cíle.
3. *Období vstupu do světa práce* je převážně obdobím adaptace na nové prostředí pracovního světa, života v organizaci a realitu zaměstnání. V tomto období začíná zásadní osobní rozvoj pracovního sebepojetí jedince a testování jeho vlastního talentu, motivů a hodnot.
4. *Období základní přípravy a socializace*. Délka a intenzita této fáze záleží na typu povolání, organizace, komplexitě práce atp. Jedinec je během tohoto procesu nucen čelit různým požadavkům organizace a pracovní role, které jej často vedou k rozhodování o tom, zda v organizaci či aktuální profesi chce setrvat nebo ji změnit.
5. *Období získávání členství*. V určitém bodě jedinec vystoupí z fáze tréninku a stává se plnohodnotným přispěvatelem organizace a své profese. V této fázi se u něj vyvíjí smysluplný sebe-obraz jakožto člena organizace. Jedinec skrze své reakce na různé situace a výzvy poznává své silné a slabé stránky a získává lepší povědomí o vlastních motivech, hodnotách a talentu.

6. *Období definitivy a stálého členství.* Během prvních pěti až deseti let vývoje kariéry se jedinec i organizace rozhodují o tom, zda mohou jeden s druhým počítat i do budoucna, a tedy o tom, zda mají nabídnout/přijmout smlouvu na dobu neurčitou nebo přemýšlet o propuštění pracovníka/odchodu z organizace.
7. *Období kariérní krize a přehodnocování.* Přestože není jasné, zda se jedná o krizi nebo o etapu kariérního vývoje, existují důkazy o tom, že většina lidí si ve fázi kariérní stability projde určitým obdobím vlastního přehodnocování, kdy si kladou především otázky o svých prvotních rozhodnutích („Vybral jsem si správnou kariéru?“), o míře svého úspěchu („Dosáhl jsem všeho, čeho jsem chtěl dosáhnout a stálo to za to, co jsem obětoval?“) a o své budoucnosti („Měl bych pokračovat nebo přišel čas na změnu?“).
8. *Období stabilizace, zrychlování nebo brždění.* Kariérní krize většinou končí potvrzením původních cílů nebo znovuobjevením cílů, které byly doposud v pozadí. Každý člověk si v této fázi vytváří osobní řešení, které následně řídí jeho další kroky. Pro některé to znamená odhodlání získat co nejvyšší pozici v kariérním žebříčku, pro některé předefinování oblastí práce, kterým se chtějí dále věnovat, a pro mnohé to zahrnuje komplexní posouzení, jak vyvážit požadavky práce, rodiny a osobních zájmů.
9. *Období stažení se (disengagement).* Každý nevyhnutelně dospěje do bodu, kdy začne ztrácet tempo, stává se méně zapojený do pracovního života a začíná přemýšlet o odchodu do důchodu. Někteří lidé však na myšlenku penze reagují agresivním popíráním reality, vyhýbáním se přípravě na odchod a pokračováním v práci.
10. *Období odstoupení (retirement).* Bez ohledu na to, zda je člověk připravený na konec svého profesního života nebo ne, nastane moment, kdy přestane být přínosem organizaci i své profesní roli. Způsob, jakým se s touto fází lidé vyrovnávají jsou velmi individuální a záleží na mnoha vnějších i vnitřních okolnostech.

Výše zmíněné fáze poskytují určitý přibližný rámec vývoje kariéry každého člověka. Mohou však být různě dlouhé či krátké, mohou se opakovat spolu s tím, jak se člověk přesouvá z jedné profese do druhé, a nemusí nutně souviset s věkem (Schein, 1990). Nicméně způsob, jakým člověk posuzuje, do jaké míry jeho kariéra je nebo není úspěšná se často od společenských měřítek liší. Tento rozdíl zachycuje *vnitřní (subjektivní)* pojetí kariéry a

Scheinův (1990) model kariérového pohybu. Schein (1978) na základě sledovaných změn kariéry manažerů identifikoval tři základní dimenze, které popsal pomocí kuželu.

*Schéma č. 1. Dimenze kariérového pohybu (cyklu) dle E. Scheina.*



Zdroj: Bělohlávek (1994).

První dimenzí je *hierarchický rozměr* (vertikální), který popisuje kariérový posun v rámci pracovního postavení, tj. od nejnižších pozic na vyšší místa, popřípadě naopak. Druhá dimenze, tzv. *funkcionálně technický rozměr* (horizontální laterální), je spojena s přechody mezi různými odbornými oblastmi. Třetí dimenze, *radiální rozměr* (horizontální odstředivý), souvisí s méně patrnými pohyby od středu kužele k jeho povrchu a naopak. Týká se přechodů mezi specializovanými oblastmi a oblastmi obecného řízení (Bělohlávek, 1994).

Kariérovému pohybu se kromě Scheina věnoval také E. E. Jenings ve své teorii tzv. *mobilografie*. Jeho model v mnoha ohledech odpovídá Scheinovu pojetí, na rozdíl od něj je však zastaralejší a jednostranný (Bělohlávek, 1994).

## 1.2. Kariérové teorie

Soustava kariérových pohybů, popsaná v předchozí kapitole, představuje dynamiku kariéry a umožňuje klasifikovat přechody pracovníků mezi funkcemi. Avšak k pochopení toho, na základě čeho, si jedinec tyto funkce vybírá, a podle čeho se rozhoduje k jejich změně, je potřeba se zaměřit na jeho potřeby. Obecně bylo zjištěno, že z hlediska dlouhodobých kariérových trendů má pracovní dráha člověka určitý smysl – směřuje k dosažení pozice, která uspokojuje jeho základní potřeby (Bělohlávek, 1994).

První teorie, vztahující se také k typologii vnitřní kariéry, je *motivační teorie potřeb* Davida C. McClellanda (1985), která je stručně představena v kapitole č. 3, v souvislosti s pracovní spokojeností.

Druhou významnou teorií je *typologie profesionální osobnosti* Johna Hollanda (1966), podle které mají lidé sklon vyhledávat prostředí, které odpovídá jejich povahové orientaci. Holland na základě svých pozorování popsal šest typů osobnosti, pojmenovaných podle profesionálního prostředí (Bělohlávek, 1994):

- *Typ realistický* preferuje činnosti, které vyžadují sílu, dovednosti a koordinaci pohybů. Může se uplatnit například v oblasti mechaniky, řemeslnictví, zemědělství nebo stavebního inženýrství.
- *Typ zkoumavý (vědecký)* je velmi racionální, rád řeší složité problémy, které vyžadují přemýšlení nebo hledá odpovědi na nezodpovězené otázky. Na druhou stranu se vyhýbá emocionálním aktivitám a situacím. Uplatní se v oborech vědy, informačních technologií nebo geologie.
- *Typ sociální (společenský)* upřednostňuje interpersonální aktivity. Přitahují ho povolání v sociálních či psychologických oblastech, pedagogice nebo diplomacii.
- *Typ umělecký* usiluje o sebevyjádření a tvůrčí práci (hudbu, herectví, výtvarné umění).
- *Typ podnikavý* využívá svých schopností přesvědčovat druhé k dosahování svých cílů nebo cílů organizace. Uplatní se v managementu, právu a prodeji.
- *Typ konvenční* vyhledává činnosti, které jsou jasně vymezené pravidly. Je pečlivý a spolehlivý, často je k nalezení mezi účetními, úředníky nebo právníky.

Poslední typologií je teorie *kariérových kotev* E. H. Scheina, která je hlavním předmětem této práce, a bude proto (včetně svého autora) podrobně představena v následující kapitole.

## 2. Koncept kariérových kotev E. H. Scheina

Edgar Henry Schein je švýcarský psycholog a bývalý profesor sociální psychologie na Massachusettském Institutu Technologie (Massachusetts Institute of Technology, MIT). Svými studii významně přispěl zejména do oblasti organizační psychologie a kariérodního rozvoje, za jeho nejuznávanější dílo je považována studie organizační kultury a návrh jejího modelu.

E. H. Schein se narodil 5. března 1928 v Curychu. Jeho otec byl experimentální fyzik československého původu. V dětství byl E. Schein se svou rodinou nucen se opakovaně stěhovat, a to jak z ekonomických, tak politických důvodů. Zajímavostí tak je, že v roce 1936 navštívil Československo a strávil rok v Praze. Poté se přestěhoval do Chicaga, kde získal bakalářský titul v oboru sociální psychologie na University of Chicago. Následně pokračoval na Standfordské univerzitě (získáním magisterského titulu) a svá studia zakončil doktorátem na University of Harvard. Kromě nespočtu vědeckých článků na téma interpersonálních vztahů, změn postojů a hodnot a teorií řízení, je také autorem několika publikací, z nichž nejznámější je zřejmě *Psychologie organizace*, která byla v roce 1969 přeložena i do češtiny.

V roce 1964 se E. H. Schein stal profesorem na obchodní škole managementu (Sloan School of Management) na již zmíněném Massachusettském Institutu Technologie (MIT). Právě zde začal se sledováním kariéry 44 absolventů, přesněji toho, jak se jejich kariéra formovala a měnila od ukončení studií až po dosažení přibližně 10–12 let praxe. Přestože kariérodní postup mnohých z nich byl poměrně rozmanitý, důvody, které respondenti udávali jako stěžejní při svém rozhodování v postupu nebo změně kariéry, zůstávali pro každého z nich konzistentní. To Scheina dovedlo k úvaze o existenci stálých postojů, které interferují při rozhodování a metafoře kotvy (Schein, 1990). Postupně tak vypracoval teorii tzv. *kariérových kotev*, kterou dále opíral také o výsledky rozhovorů s několika stovkami lidí v různých stádiích jejich kariéry (Lemrová & Vtípil, 2005).

Podle Scheina (1990) je kariérová kotva subjektivní koncept, který si jedinec sám vytváří současně s tím, jak se jeho kariéra vyvíjí, a který zahrnuje odpovědi na následující otázky:

1. Jaké jsou mé dovednosti, oblasti působnosti a můj talent? Jaké jsou mé silné a slabé stránky?

2. Jaké jsou mé hlavní motivy, potřeby a životní cíle? Co chci nebo nechci, buď proto, že jsem to nikdy nechtěl, nebo proto, že jsem dosáhl určitého vzhledu a přestalo to pro mě být důležité?
3. Jaké jsou mé hodnoty, hlavní kritéria, podle nichž soudím, co dělám? Jsem v organizaci nebo práci, která odpovídá mým hodnotám? Jak dobrý pocit mám z toho, co dělám? Jak moc jsem nebo naopak nejsem hrdý na svou práci a kariéru?

V odpovědi na uvedené otázky pak kariérovou kotvu definoval jako *soubor subjektivně vnímaného vlastního talentu, motivů a hodnot* (Schein 1974, 1990). Jak již z definice vyplývá, kariérovou kotvu tvoří tři komponenty:

- *vlastní obraz talentu a schopností*, utvořený na základě úspěchů v různých pracovních situacích,
- *vlastní obraz motivů a potřeb*, založených na příležitostech k sebepoznání a zpětné vazby od ostatních,
- *vlastní obraz postojů a hodnot*, formovaný při střetávání s normami a hodnotami organizace a vykonávané práce (Bělohlávek, 1994; Lemrová & Vtípil, 2005).

## 2.1. Typy kariérových kotev

Na základě svého výzkumu Schein (1974) v sedmdesátých letech popsal pět typů kariérových kotev, které později (v 80. letech) na základě studia širšího spektra zaměstnání doplnil o další tři.<sup>1</sup> V současné době obvykle rozlišujeme následujících 8 typů kariérových kotev (Bělohlávek, 1994; Lemrová & Vtípil, 2005; Schein, 1990):

### **Kotva autonomie a nezávislost** (*Autonomy and Independence*)

Lidé zakotvení v autonomii touží po samostatnosti a nezávislosti. Život v organizacích považují za restriktivní, iracionální a vnikající do soukromí, a mají problém akceptovat pravidla a nároky s ním spojené. Vyhledávají pracovní příležitosti, které jim umožňují uspořádat si vlastní plán, zvolit si své tempo a volně uplatňovat vlastní profesní kompetence. Pokud jsou nuceni rozhodnout se mezi setrváním na současné pozici, která jim umožňuje jistou míru autonomie a mnohem lepším zaměstnáním, ve kterém by se však nezávislosti museli vzdát, nabídku odmítnou. Podobně jako lidi s kreativní kotvou je láká samostatné podnikání, avšak jejich cílem není vlastní výtvar a úspěch, ale především dosažení nezávislosti, svobody a trvalé kontroly nad vlastními aktivitami. Tato vyhrocená

---

<sup>1</sup> Podle Marshall & Bolino (2003) vycházela identifikace dalších 3 kotev také z výzkumů Derra (1980) a DeLonga (1982).

potřeba nezávislosti může být někdy výsledkem vysoké úrovně vzdělání a profesionality, někdy se může formovat již v dětství, kdy se člověk učí spoléhat sám na sebe.

Při hledání zaměstnání se vyhýbají úřadům a velkým výrobním organizacím. Vyhovují jim zaměstnání, která nejsou založená na rutinně, jako smluvní a projektové práce. Jsou schopni přijmout i vnucené cíle organizace, ale pouze když na nich mohou pracovat samostatně, svým vlastním způsobem. Nesnášejí supervizi. Taktéž je odrazují benefity ve formě zlatých pout, přijatelná jsou pro ně přenosná ocenění, která je k nikomu a ničemu nevážou (např. diplom, písemné uznání, jednorázová finanční odměna). Kariérní postup je zajímavá pouze v případech, že jim vyšší pozice přinese vyšší míru autonomie.

### **Kotva technicko-funkční kompetence** (*Technical-functional Competence*)

Lidé s vysokou úrovní technicko-funkční kompetence preferují takové typy pracovních pozic, ve kterých mohou uplatnit a rozvíjet své odborné dovednosti. Rozhodujícím motivem při výběru zaměstnání je pro ně především obsah práce. Svou kariéru plánují v rámci své odbornosti, proto preferují postup výhradně v oblasti svých technicko-funkčních kompetencí. Ve své práci bývají hluboce zakořenění, a pokud jsou současně oddáni svému zaměstnavateli (na rozdíl od nezávislých konzultantů), jsou ochotni sdílet i cíle organizace. Avšak k jejich dosahování často vyžadují naprostou samostatnost a neomezené zdroje, což může vést ke konfliktům s vedením, které se tyto náklady pochopitelně snaží redukovat.

Takto zakotvení lidé dokáží tolerovat administrativní a manažerské úkoly pouze pokud věří, že jsou nezbytné k vykonání práce, nicméně je vnímají spíše jako nutné zlo. Mívají také negativní postoj k politickým intrikám (pozičnímu boji, skrytým zájmům, úskokům), které se obvykle vážou k vrcholovému managementu. Přijatelná je pro ně pouze odborná manažerská pozice. Za nejdůležitější považují příležitost zdokonalovat své dovednosti, a proto ji často upřednostňují před finančním ohodnocením či kariérním postupem. Klidně odmítnou nabídku vyšší funkce či lepší pozice, pokud je to mimo jejich odbornost nebo by jim nové místo bránilo v rozvoji.

Za adekvátní odměnu tito lidé považují finanční ohodnocení, které odpovídá stupni jejich odbornosti nebo vzdělání. Jsou orientováni na externí rovnost, takže svůj plat porovnávají spíše s lidmi s podobnou odborností či úrovní vzdělání v jiných organizacích než se svými kolegy, kteří zastávají jiné pracovní pozice. Celkové finanční ohodnocení je pro ně



důležitější než speciální výhody a benefity. Zejména ty ve formě tzv. *zlatých pouť*<sup>2</sup> je odrazují, jelikož se bojí, že by kvůli nim mohli uvíznout v nepodnětné práci. Také si více váží uznání z řad podobných odborníků, klidně i podřízených, kteří skutečně rozumí tomu, co dosáhli, a jak těžké to pro ně mohlo být než odměn od členů vedení, kteří mají na jejich práci pouze hrubý náhled. Kromě neustálého vzdělávání je pro tyto lidi měřítkem úspěchu především formální uznání před kolegy a ostatními členy organizace, a taktéž veřejná uznání či ocenění na poli jejich odborného působení.

### **Kotva manažerská kompetence** (*General Managerial Competence*)

U osob s kariérovou kotvou manažerská kompetence dominuje silná motivace k dosažení pozice s manažerskou odpovědností. Nositelé takové kotvy k tomu bývají také vhodně vybavení, a to v následujících třech klíčových oblastech, jejichž kombinace je podmínkou úspěšnosti manažerů:

- *Analytické kompetence* zahrnují schopnost identifikovat, analyzovat a řešit problémy v podmínkách neúplné informovanosti a nejistotě, tj. pohotově rozlišovat důležitost jednotlivých informací a rychle nalézat jádra problémů a jejich vhodná řešení.
- *Interpersonální kompetence* jsou souborem schopností a současně motivátorů k ovlivňování a vedení druhých za účelem dosažení společných cílů organizace a k přijímání zodpovědnosti za tyto výsledky.
- *Emocionální kompetence*, která těmto lidem umožňuje unést vysokou úroveň odpovědnosti bez pocitů viny, zvládat nepříjemné interpersonální situace a pociťovat krizové situace a práci pod tlakem spíše za stimulující než vyčerpávající.

Na rozdíl od lidí s technicko-funkčním zakotvením vnímají odbornost spíše jako past a pouze jako přechodný stupeň na cestě k obecnému managementu. Uznávají, že k dosažení úspěchu ve funkci generálního ředitele je především třeba se dobře orientovat v dané oblasti podnikání či průmyslu a vybraných funkčních oblastech. Mimo to vnímají atmosféru politiky a organizačních vztahů jako centrum dění, a proto se na řídicích pozicích cítí dobře. Při rozhodování o pracovní kariéře jsou pro tyto osoby klíčovými motivy postup v rámci organizace na vyšší úrovně vedení, spojené s odpovědností za výsledky organizace a

---

<sup>2</sup> Pojem odkazující na strategii využívající finanční výhody, často ve formě budoucích odměn (příplatků za odpracované roky, příspěvků na důchodové pojištění atp.), kterými se zaměstnavatel snaží odradit zaměstnance od předčasného odchodu z organizace.

vysokým finančním ohodnocením. Přestože uznávají, že osobnostní styl, věk, politika a další faktory mohou hrát roli v rozhodování o povýšení, generální manažeři věří, že rozhodujícím kritériem je schopnost dosáhnout požadovaných výsledků.

Vysoké finanční ohodnocení je pro lidi s manažerským zakotvením také jedním z hlavních měřítek úspěchu. Na rozdíl od osob s technicko-funkční kotvou jsou orientovaní spíše na interní rovnost, pokud tedy dosáhnou platu, který je výrazně vyšší než plat jejich podřízených, budou spokojeni, i kdyby člověk na podobné pozici v jiné organizaci vydělával více. Vzhledem k tomu, že se často identifikují s organizací, pro kterou pracují, si také velmi považují krátkodobé bonusy a příplatky například za dosažení stanovených cílů. Podobně jako lidem zakotveným v jistotě i lidem s manažerskou kotvou zlatá pouta v podstatě vyhovují, zejména jsou-li v podobě důchodových benefitů.

### **Kotva jistota/stabilita** (*Security/Stability*)

Pro osoby zakotvené v jistotě je nejdůležitější především stabilní zaměstnání s jistým příjmem a zaměstnaneckými výhodami (služebním autem, příspěvky na dovolenou, penzi apod.), obecně řečeno pocit jisté budoucnosti, proto se snadno přizpůsobují hodnotám a normám organizace a obvykle plní vše, co po nich zaměstnavatel požaduje.

Takoví lidé proto vyhledávají silné a spolehlivé organizace, které poskytují stabilní zaměstnání s reputací minimálního propouštění a dobrými benefity při odchodu do důchodu. Z toho důvodu jsou pro ně často atraktivní zejména pozice ve státních a občanských službách. Identifikace s takovými organizacemi je pro lidi s kotvou jistota také určitým zdrojem uspokojení, a to i v případě, že nemají vysoké postavení nebo důležité pracovní zařazení. Taktéž vítají benefity v podobě tzv. zlatých pout, jelikož bezpečnost, stabilita a starost o budoucí finanční zajištění (např. penzijní) u těchto lidí svým významem převažují nad vlastními ambicemi. Jsou proto často ochotní přenechat zodpovědnost za řízení své kariéry na zaměstnavateli. Bývají obětavými vykonavateli příkazů a strážci předpisů. V manažerských pozicích jim však může chybět odvaha, a jejich nejistota v rozhodování a situační nejednoznačnost pro ně bývá spíše zdrojem frustrace. Vzhledem k tomuto přístupu mohou lidé zakotvení v jistotě budít dojem, že postrádají ambice a lidé či organizace s kompetitivní kulturou na ně proto mohou pohlížet s pohrdáním. Většinou se ale jedná o nespravedlivý stereotyp, protože mnoho takových jedinců vystoupalo do vysokých pozic ze skromného zázemí.

Jak již bylo v podstatě řečeno, lidé zakotvení v jistotě preferují stabilní a předvídatelnou práci, a více se zajímají o pracovní kontext než samotnou povahu práce. Pracovní obohacení a výzvy, stejně jako další vnitřní motivátory pro ně mají menší význam než pracovní podmínky, výhody a stabilní plat, který se zvyšuje s délkou jejich služby. Taktéž preferují předvídatelný kariérní systém, který jasně udává, jak dlouho musí člověk zastávat určitou pracovní pozici či hodnost, než může být povýšen. Touží být uznáni především za svou loajalitu a stabilní výkon, o kterém věří, že podstatně přispívá k celkovému výkonu organizace.

Pojem „jistoty“ bývá u této kotvy chápán nejen jako jistota zaměstnání, kdy je jedinec vázán na určitou organizaci, ale i jako jistota zeměpisná, charakteristická vazbami jedince na určité území, na které je zvyklý (zakořeněný v určité komunitě), do kterého investoval (bydlení) a nechce ho tudíž opustit. Autoři některých studií (Costigan, Gurbuz & Sigri, 2018; Igbaria & Baroudi, 1993; Nordvik, 1996) ale tyto dvě složky dělí na samostatné jednotky, a hovoří tak o existenci devíti kariérových kotev.

#### **Kotva kreativita/podnikavost** (*Entrepreneurial Creativity*)

Jedná se o méně běžnou kariérovou kotvu, pro kterou je charakteristická především silná potřeba vytvářet něco nového, na základě vlastního projektu. Hlavním motivátorem těchto lidí je tedy samotný výtvor, a měřítkem jejich výkonu v první řadě úspěch (například založení úspěšné firmy nebo výrobku, který se chytí na trhu a podobně) a následně finanční zisk. Podstatným rozdílem mezi lidmi s kotvou kreativita a těmi zakotvenými v nezávislosti je jejich „posedlost“ dokázat, že dokáží vytvořit něco vlastního, i když to často znamená obětování stability i nezávislosti, zejména v počátečních stádiích před dosažením úspěchu.

Oproti lidem s manažerskou orientací však postrádají potřebnou úroveň zodpovědnosti. Pokud se ocitnou na manažerské pozici, pravděpodobně se jejich přístup, spočívající v neustálém prosazování nových nápadů a současně zanedbávání z jejich pohledu rutinních, otravných povinností, stane brzy zdrojem potíží pro spolupracovníky i podřízené. Významným přínosem jsou naopak při navrhování a prosazování nových nápadů, které jsou při vytváření nových organizací v podstatě nezbytné, ale jakmile je nápad realizován, ztrácejí lidé s touto kotvou zájem a přesouvají se na další projekt. Upřednostňují kariéru založenou na výzvě k vytvoření něčeho nového, s využitím vlastního úsilí. Významné uplatnění tak tito lidé nacházejí v podnikání jakéhokoliv druhu.

Klíčovým měřítkem úspěchu je pro ně v první řadě vlastnictví, ať už vlastnictví podniku nebo výrobek, který nese jejich jméno. Finanční ohodnocení, benefity, vysoká pozice či loajalita organizaci u nich nikdy nedokáže přebýt ústřední potřebu vytvářet něco nového. Mohou proto být náročnými a nestabilními zaměstnanci, pokud nenajdou pracovní zařazení, které jejich potřeby naplňuje, jako například vedoucí výzkumu a vývoje.

#### **Kotva služba/oddanost věci** (*Service/Dedication to a Cause*)

Pro osoby orientované na službu hraje důležitou roli prospěch společnosti. Ve svém životě usilují o dosažení něčeho hodnotného a prospěšného pro ostatní. Hlavním motivem je u nich přání přispívat nějakým způsobem k tomu, aby byl svět lepším místem. Odměnou je pro ně spravedlivé finanční ohodnocení a možnost postupu na pozice s větším vlivem na vývoj událostí. Vybírají si taková zaměstnání, která jim umožňují najít rovnováhu mezi osobními hodnotami a cíli zaměstnavatele. Práce v zájmu vyšších cílů pro ně má větší hodnotu než příležitost k rozvoji vlastních dovedností. Při rozhodování proto často upřednostňují kariéru, která bude v souladu spíše s jejich hodnotami než s dovednostmi.

Jedná se o častou kotvu lidí v pomáhajících profesích – jako jsou lékaři, sestry, terapeuti, sociální pracovníci, učitelé či politici. Stejně tak však mohou být někteří z nich motivováni jinými potřebami (například autonomií či technicko-funkční orientací). Na druhou stranu službu či oddanost věci lze nalézt i v byznysu, managementu a u zaměstnanců některých organizací. Takovým příkladem může být právník pro-bono, vědec pracující na objevení nového léku nebo manažer, který si zvolí práci ve veřejných službách s cílem zlepšit některé obecné aspekty společnosti.

#### **Kotva pravá výzva/soutěž** (*Pure Challenge*)

Primární motivací lidí s touto kotvou je překonávání sebe sama, zdolávání překážek, řešení obtížně řešitelných problémů, úspěch v náročné konkurenci. Jsou to osoby silně orientované na výkon, soutěž a vítězství. Svou kariéru a často i svůj život vnímají jako každodenní zápas, který má pouze jeden cíl, a to zvítězit. Smysl nacházejí pouze v takové práci, která jim neustále předkládá příležitost překonávat nemožné, přijímat nové výzvy a ovládat své okolí. Oblast či náplň práce, možnosti povýšení i výše platu jsou pro takové lidi druhořadé. Monotónní kooperativní prostředí, stejně jako příliš snadné úkoly je nudí. Na jednu stranu jsou tito lidé silně motivováni k seberozvoji a mohou být také velmi loajální k organizacím, které jim poskytují dostatek příležitostí k sebe-testování, na druhou stranu ale bývají individualističtí a netolerantní ke všem, kteří nemají podobné aspirace jako oni sami.

## Kotva životní rovnováha (Lifestyle)

Lidé zakotvení v životní rovnováze usilují o soulad mezi osobním životem a pracovní kariérou. Při výběru kariéry se snaží o integraci osobních, rodinných a pracovních zájmů a priorit. Soukromý život a jeho naplnění pro ně má větší význam než kariéra, proto si vybírají zaměstnavatele, kteří zohledňují jejich mimopracovní role. Nejvýznamnější potřebou je pro ně flexibilita, proto upřednostňují zaměstnavatele nabízející možnost částečného úvazku, pružnou pracovní dobu, možnost dovolené nad rámec zákona, studijní volno nebo programy pro podporu rodin zaměstnanců. Mohou se vzdát povýšení, pokud by požadavky z něj vyplývající narušovaly jejich osobní nebo rodinné potřeby a zájmy.

Schéma č. 2. Stručný přehled kariérových kotev.



Zdroj: Upraveno a volně přeloženo podle předlohy z internetu.

## 2.2. Význam kariérových kotev

Podle E. Scheina (1990) se kariérová kotva u každého jedince vyvíjí v prvních letech po nástupu do zaměstnání, spolu s tím, jak jedinec získává životní a pracovní zkušenosti a dotváří si svůj sebeobraz a své pracovní pojetí (Lemrová & Vtípil, 2005; Bělohávek, 1994). Dostupné zdroje (Lemrová & Vtípil, 2005) uvádí, že formování pracovního sebepojetí trvá nejméně 3–5 let (i když někdy může přesáhnout i 10 let), nicméně poté, co je dokončeno, působí jako stabilizující síla a zůstává neměnné (Schein, 1996). Označení tohoto pevného pracovního sebepojetí jakožto kotvy se tak stává poměrně výstižným, jelikož v jedinci

„kotví“ určité hodnoty a motivy, kterých se jedinec nechce vzdát, a které tak významně ovlivňují každé jeho rozhodnutí ohledně kariéry i budoucího života. Podle Scheina (1996, s. 80): „*si mnozí z nás neuvědomujeme svou kariérovou kotvu, dokud nejsme nuceni učinit volbu týkající se vlastního rozvoje, rodiny nebo kariéry.*“ Podobně jako kotva omezuje pohyb lodi na určitý prostor, vymezuje kariérová kotva jedinci oblast, ve které se pohybují jeho volby zaměstnání i pracovního prostředí a volby postupu v kariéře či její změny (Lemrová & Vtípil, 2005). Kariérová kotva v tomto pojetí tedy slouží k vedení, usměrňování, stabilizaci a integraci osobní kariéry (Bělohlávek 1994).

Při volbě zaměstnání může být jedinec ovlivněn různými faktory, včetně potřeb odrážejících aktuální situaci, nicméně se obecně předpokládá, že z dlouhodobého hlediska lidé vyhledávají takovou pozici či pracovní zařazení, které bude uspokojovat jejich základní potřeby. Z tohoto předpokladu vychází také teorie individuálního kariérového zakotvení (Lemrová, 2006).

Schein (1978, 1990) v tomto ohledu zdůrazňuje důležitost souladu kariérového zakotvení jedince s jeho zaměstnáním. Podle něj se často stává, že zaměstnání některých lidí není v souladu s jejich kariérovými kotvami. V takové situaci pak sice zvládnou podat přiměřený výkon, nicméně se necítí dostatečně spokojeni ani zaangažovaní. Vnímají to spíše jako co nejlepší přizpůsobení se okolnostem, ale jejich stávající kariévní kotva zůstává beze změny, a jakmile se jim naskytne příležitost, pustí se do hledání práce, která jim více vyhovuje (Schein, 1990). Podle Feldmana a Bolina (1996) se soulad kariérového zakotvení a vykonávané profese projevuje *vyšší výkonností, věrností aktuálnímu zaměstnání a pracovní spokojeností* (a to jak spokojeností s typem vykonávané práce, tak i s platovým oceněním a dalšími výhodami poskytovanými zaměstnavatelem, včetně systému povyšování a příležitostí k dalšímu postupu). Nesoulad může naopak vést k pocitům *nespokojenosti, snížení výkonnosti a vyšší pravděpodobnosti fluktuace*. Tito autoři také na základě své studie přidali další tři oblasti, do kterých se tento soulad/nesoulad promítá, a to: *zvládnutí pracovní role, schopnost vypořádat se s konfliktem rolí* (tj. nalezení rovnováhy mezi pracovní a osobní životní rolí) a *celková duševní pohoda* (Feldman & Bolino, 1996).

Lidé mohou také nalézt takové povolání, které naplňuje více potřeb svázaných s různými kotvami – jako například uvádí sám Schein (1996) o své pozici profesora na MIT, která naplňovala současně jeho potřebu autonomie, jistoty, technicko-funkční kompetence i služby. Stejně tak mohou být lidé s určitou kotvou spokojeni v různých povoláních, což nabízí možnost využití tohoto konceptu při řízení lidských zdrojů (Lemrová, 2006).

### 2.3. Revize Scheinova modelu

Podle Marshallové a Bonnerové (2003) je důležitým bodem Scheinovy teorie především to, že obstála i navzdory četným výzkumným studiím (Barth, 1993; Bonner, 1997; Hopkins, 1976 a další), které jeho výzkum následovaly s cílem tuto teorii vyvrátit.

Sám Schein (1977, 1996, 2007) reformuloval některé své závěry v reakci na měnící se ekonomické, a tedy i kariérové prostředí. Především popsal posuny, které u kariérových kotev nastávají vlivem zmíněných změn. Podle něj největší dopad pocítují lidé s kotvou jistoty/stability, jelikož organizace ustupují od garance jistoty zaměstnání, a nabízejí spíše „jistotu zaměstnatelnosti.“ Jediné, co tak mohou tito lidé od zaměstnavatele očekávat, jsou příležitosti k získávání nových poznatků a zkušeností, které jim později usnadní získat práci v jiné organizaci. Pro jedince zakotvené v jistotě to vnitřně představuje nutnost přesunu od závislosti na zaměstnavateli k závislosti na sobě samých.

Pro jedince s kotvou autonomie/nezávislost je tento posun naopak příznivý, protože požadavek na nezávislost a spoléhání na sebe sama, která jsou čím dál více ceněna, jsou již jádrovou charakteristikou tohoto zakotvení. Schein (1996, 2007) dále popisuje rostoucí trend v zastoupení kotvy životní rovnováha, tj. zvyšující se tendenci ke snaze skloubit kariéru s osobními a rodinnými zájmy. Pro osoby s kotvou technicko-funkční kompetence spočívá hlavní hrozba v rychlosti technologického rozvoje, což jim sice nabízí více znalostí a příležitostí k rozvoji, současně to s sebou ale přináší tlak, jelikož tyto poznatky rychle zastarávají, a pokud na ně lidé nebudou schopni pružně reagovat, mohou být nahrazeni někým mladším. Lidé s touto kotvou současně vnímají, že vyšší manažerské pozice jsou lépe odměňovány, což u nich může vytvářet nátlak k akceptování pozice, která je nebude vnitřně uspokojovat. Rostoucí význam manažerských pozic je naopak příznivý pro osoby zakotvené v manažerských kompetencích, jelikož jim otevírá spoustu nových možností. Taktéž pro lidi s kotvou kreativita/podnikavost je nárůst poptávky po nových výrobcích a službách výhodou, stejně jako zlepšující se předpoklady pro mobilitu, které jim umožňují uplatnit se i v jiných částech světa. Některé narůstající problémy (ochrany životního prostředí, otázky náboženské, rasové, sociální atp.) také vytvářejí prostor pro uplatnění lidí zakotvených ve službě. Závěrem Schein (1996, 2007) zmiňuje nárůst počtu lidí s kotvou pravá výzva, není si však jistý, zda jedinců s touto kotvou skutečně přibývá nebo se jedná o adaptaci na rostoucí výzvy dnešní doby.

Feldman a Bolino (1996) podrobili Scheinovu teorii poměrně silné kritice. Jednak kvůli velikosti vzorku, na základě kterého, Schein tuto teorii vytvořil, a zadruhé zejména kvůli Scheinově nevyvratitelnému předpokladu, že každý jedinec má pouze jednu kariérovou kotvu, která je navíc neměnná (Schein, 1990). Pokud se u někoho objevuje více dominantních kariérových kotev, jsou příčinou nedostatečné zkušenosti, které zatím neumožnily, aby si jedinec plně uvědomil své priority (Lemrová & Vtípil, 2005).

Uvedení autoři ale, na rozdíl od Scheina, předpokládají, že kariérové kotvy nejsou integrací nadání potřeb a hodnot, ale že existují tři typy kotev podle toho, ze které z těchto hodnot primárně vychází. Také dodávají, že vliv kariérových kotev na kariérový úspěch, pracovní spokojenost a výkon závisí nejen na souladu mezi zakotvením a vykonávanou profesí, ale také na tom, která ze zmíněných složek je v jádru jedincova zakotvení. Na základě svých závěrů navrhli modifikaci Scheinova modelu, který v podstatě rozděluje Scheinovy kotvy na tři základní skupiny (Feldman & Bolino, 1996):

- *Kotvy orientované na talent* (kam řadí kotvu manažerské kompetence, kotvu technicko-funkční kompetence a kreativitu), jsou kotvy orientované především na typ práce, kterou jedinci převážně vykonávají.
- *Kotvy orientované na potřeby* (zahrnující jistotu/stabilitu, autonomii/nezávislost a životní rovnováhu), vycházejí z potřeby sladit pracovní role se základními osobními touhami a osobním životem.
- *Kotvy orientované na hodnoty* (tj. pravá výzva a služba), jejichž jádrem je identifikace jednotlivců s jejich zaměstnáním a organizační kulturou.

U lidí s kotvami založenými na talent pak předpokládají, že míra shody mezi jejich kotvou a pracovní náplní se projeví především na pracovní výkonnosti a loajalitě, u lidí s kotvami založenými na potřebách bude shoda nejvíce ovlivňovat zvládnutí pracovní role a vypořádání se s konfliktem rolí, a u třetí skupiny bude výsledkem souladu hlavně spokojenost se zaměstnáním a celková duševní pohoda (Lemrová & Vtípil, 2005).

#### **2.4. Dosavadní výzkumy kariérového zakotvení**

Několik autorů, včetně samotného Scheina, se věnovalo výzkumu rozložení kariérových kotev u různých vzorků, a většinou došli k rozdílným výsledkům. Schein (1996) se jako první ve svých výzkumech ze sedmdesátých a osmdesátých let zaměřil na rozložení kariérových kotev ve sledované americké populaci. Igarria a Greenhaus (1991) jeho výzkum replikovali na vzorku 464 odborníků MIS. Yarnell (1998) provedl podobný výzkum na



vzorku 374 zaměstnanců velké britské společnosti, Marschallová a Bonnerová (2003) na vzorku 423 studentů postgraduálního manažerského kurzu z pěti různých zemí a Danzigerová a Valency (2006) na vzorku Izraelské populace (N = 1846). Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce:

*Tabulka č. 1. Rozdílné výsledky zastoupení kariérových kotev u vybrané populace.*

<i>Kariérová kotva</i>	Schein (1985)	Igbaria & Greenhaus (1991)	Yarnell (1998)	Marshall & Bonner (2003)	Danziger & Valency (2006)
Technicko-funkční k.	30 %	23 %	31 %	26 %	19 %
Manažerská k.	27 %	26 %	6 %	14 %	5 %
Autonomie	11 %	15 %	3 %	33 %	13 %
Jistota	9 %	7 %	15 %	11 %	11 %
Kreativita	8 %	5 %	3 %	23 %	5 %
Služba	6 %	8 %	5 %	32 %	4 %
Pravá výzva	3 %	7 %	14 %	38 %	12 %
Životní rovnováha	2 %	11 %	23 %	53 %	31 %

Přestože se výsledky poměrně liší, je patrné, že mezi nejčastěji zastoupenými kariérovými kotvami je kotva technicko-funkční kompetence a manažerská kompetence, a že skutečně přibývá počet jedinců s kariérovou kotvou životní rovnováha (Schein, 1996, 2007). Naopak kreativita a pravá výzva jsou poměrně vzácnými kotvami, přestože počet jedinců s kariérovou kotvou pravá výzva se také zvyšuje, přesně jak upozorňoval Schein (1996, 2007). Nízké zastoupení kotvy služba je dáno především výzkumnými vzorky.

Další výzkumy týkající se kariérových kotev se zaměřili zejména na následující otázky (Gubler, Biemann, Tschopp & Grote, 2015): *a) kolik různých kariérových kotev skutečně existuje, a jak je lze vhodně měřit* (např. Danziger et al., 2008; Igbaria & Baroudi, 1993), *b) zda se důležitost kariérových kotev s časem mění* (např. Feldman & Bolino, 1996; Rodrigues et al., 2013), *c) jaká je platnost konceptu napříč kulturními hranicemi* (např. Ituma & Simpson, 2007), a *za d) zda jednotlivec může mít více dominantních kariérových kotev* (např. Martineau, Wils, & Tremblay, 2005; Ramakrishna & Potosky, 2003).

Studie Ramakrishny a Potoskyho (2003) na vzorku 163 pracovníků z oblasti informačních technologií upozornila na možnost výskytu více dominantních kotev u jednoho člověka, avšak co se týče rozdílného vlivu těchto kotev na kariérové výstupy, nenalezla statisticky významné rozdíly mezi lidmi s jednou a více dominantními kariérovými kotvami. Myšlenku koexistence více dominantních kariérových kotev později podpořil i Gubler a kol. (2015).

Některé studie se dále zaměřily na zastoupení kariérových kotev u konkrétních vzorků profesionálů (např. Ituma & Simpson, 2007; Wils, Wils & Tremblay, 2010) a na souvislosti

mezi kariérovými kotvami a vybranými postoji jako například *pracovní spokojenosti* (Igbaria, Kassicieh & Silver, 1999), záměrem ke změně (např. Chang, 2010) a *organizačním závazkem* (např. Coetzee, Schreuder & Tladinyane, 2007).

Igbaria spolu s Greenhousem (1991) a později také s Baroudim (1993) odhalil rozdíly v distribuci podle pohlaví a podle typu práce, a to v kotvách technicko-funkční kompetence (25 % mužů oproti 14 % ženám) a životní rovnováha (21 % žen a 8 % a mužů). Tato zjištění jsou v souladu s rozsáhlou literaturou o genderových rozdílech v profesním výběru (např. Kanter, 1977, Ely et al., 2003; Becker, 1985; Jacobs, 1995; Izraeli, 2000; Heckert a kol., 2002; Kraus, 2002). Navzdory velkým sociálním změnám se od žen stále očekává, že si zachovají dvojí závazek vůči své rodině a kariéře, a že budou muset plnit obě role. Igbaria a Greenhaus (1991) také odhalili významné rozdíly v distribuci kotev mezi manažery a odborníky v mimo-manažerských pozicích. U manažerů byla častější preference kotvy manažerské kompetence (38 % oproti 16 %), a současně častější preference kotvy technicko-funkční kompetence u odborníků v mimo-manažerských pozicích (28 % oproti 17 %). Různé kotvy jsou však zastoupeny v každém povolání, i když je možné očekávat, že určité povolání bude více vázáno na určitou konkrétní kariérovou kotvu, většinou tato kotva není jedinou dominantní kotvou. Například u vzorků středního managementu i vyšších řídicích pracovníků se manažerská kompetence objevuje zřídka v zastoupení nad 50 % (Lemrová, 2005).

K podobným závěrům dospěli i Coetzee, Schreuder a Tladinyane (2007), ve své studii původně zaměřené na vztah mezi kariérovými kotvami a závazkem vůči organizaci. Podle nich si muži vytvářejí silný závazek především k organizacím, které jim umožňují vykonávat svou práci nezávisle, zatímco ženy tíhnou především k organizacím, které respektují jejich osobní a rodinné zájmy (Coetzee et al., 2007).

Nejvýznamnější výzkum v českém prostředí realizovala PhDr. Soňa Lemrová, Ph.D., působící jako odborná asistentka na katedře psychologie Univerzity Palackého v Olomouci. Ve své úvodní studii z roku 2006 se zaměřila na zastoupení kariérových kotev u českých politiků (n = 63) a manažerů (n = 82). Podle výsledků v souboru politiků dominovala kariérová kotva služba, a to napříč politickou orientací i pohlavím, avšak bylo patrné, že se míra zastoupení této kotvy (služba) směrem k levicové orientaci politiků ještě zvyšuje, a u žen dominuje o něco výrazněji. Druhou nejvýznamnější kotvou se ukázala být kotva pravá výzva. U pravicově orientovaných politiků byla kromě kotvy služba významná také kotva autonomie. Nejméně preferovanou kotvou se ukázala být kotva jistota, a to opět bez ohledu

na politickou orientaci, pouze u pravicově orientovaných politiků byla tato negativní preference výraznější. Levicově orientovaní politici měli kromě kotvy jistota nejméně referovanou také kotvu kreativita a středově orientovaní politici pak kotvu manažerská kompetence. Taktéž u žen byla manažerská kotva ještě o něco méně preferovaná než kotva jistota. U souboru manažerů byla nejčastěji preferovanou kotvou manažerská kompetence, jak u žen, tak u mužů. Soubor žen však vykazoval rovnoměrnější zastoupení dominantních kotev, manažerskou kompetenci tak dostihovala ještě kotva kreativita. Nejméně významnou kotvou se ukázala (opět pro obě pohlaví) taktéž kotva jistota, přičemž ženy ji jako málo významnou vnímaly ještě častěji než muži.

Tyto výsledky víceméně potvrdily původní předpoklady, vzhledem k tomu, že kotva Služba, která se ukázala být u českých politiků dominující, je v souladu s charakteristikou jejich zaměstnání – možností prosazovat změny ve společnosti v souladu s vlastními důležitými hodnotami. U pravicově orientovaných politiků se objevuje také potřeba kariéry spojená s dostatečnou mírou nezávislosti. Taktéž nebylo až tak překvapivé, že nejčastěji preferovanou kotvou manažerů byla manažerská kompetence, která zastřešuje potřebu řídit druhé lidi v zájmu dosažení cílů organizace. U obou souborů pak byla za nejméně preferovanou kotvu volena kotva jistota, jelikož hodnoty, které představuje, nemají vzhledem k charakteristice obou typů povolání velký význam (Lemrová, 2006).

V předchozích kapitolách bylo představeno individuální (interní) pojetí kariéry, etapy profesního vývoje a pohyby, kterými jedinec v rámci své kariéry prochází. Pozornost byla věnována také kariérovým teoriím, především typologii kariérových kotev E. H. Scheina, která nabízí lidem příležitost lépe poznat své hodnoty, potřeby a představy o vlastním talentu, a lépe se tak rozhodovat o svém kariéřním životě. Organizacím současně otevírá možnosti efektivnějšího řízení kariéry svých zaměstnanců, jelikož dosažení souladu, tj. situace kdy se zaměstnanec realizuje ve shodě s potřebami vlastními i potřebami organizace, je žádoucí jak pro jedince, tak pro organizaci (Bělohlávek, 1994).

Následující dvě kapitoly jsou věnovány pojetí pracovní spokojenosti a angažovanosti, konceptů z oblasti pracovní psychologie, které úzce souvisí s kariérovým zakotvením i předkládaným výzkumným projektem.

### 3. Pracovní spokojenost

Problematika pracovní spokojenosti (*job satisfaction*) se vynořila s počátkem teorie vědeckého řízení F. W. Taylora, který ve své publikaci *Principles of Scientific Management* v roce 1911 představil systém odměňování zaměstnanců (*piece-rate system*) a spojil zájmy zaměstnanců s prosperitou organizace prostřednictvím zvýšení produktivity zaměstnanců (Taylor, 1911; Ghafoor, 2012). Pozornost si však tento koncept získal až ve 30. letech, kdy Elton Mayo (2004), americko-australský profesor psychologie na Harvardské obchodní škole, provedl sérii experimentů v Hawthornské továrně Western Electric Company (v letech 1924–1934). Původním cílem těchto studií bylo prozkoumat vliv pracovních podmínek na pracovní výkon dělníků. Závěry z experimentu však ukázaly, že dělníci více než na změnu podmínek reagují na přítomnost výzkumníků a pozornost, která je jim věnována.<sup>3</sup> Tento objev podnítil zájem o hlubší výzkum dalších faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost zaměstnanců (Ali, 2016).

#### 3.1. Problematika pojetí pracovní spokojenosti

Navzdory širokému využívání pojmu *pracovní spokojenost* ve vědeckém výzkumu i v každodenním životě stále neexistuje obecná shoda o tom, co tento termín vlastně znamená (Aziri, 2011). Mezi první výzkumníky zabývající se systematickým studiem pracovní spokojenosti patřil Robert Hoppock (1935). Ve své publikaci *Job satisfaction* popsal pracovní spokojenost jako konstrukt zahrnující rozličné množství psychologických, fyziologických a enviromentálních podmínek, které vedou jedince k závěru, že je v práci spokojený (podle Ali, 2016). S rozvíjením teorie pokračoval Vroom (1964), který se však zaměřil spíše na roli zaměstnanců v pracovním prostředí. V rámci toho definoval pracovní spokojenost jako afektivní orientaci ze strany jednotlivců, k pracovním rolím, které momentálně zastávají (podle Ali, 2016).

O něco později Locke (1976) popsal pracovní spokojenost jako příjemný nebo pozitivní emoční stav, který vyplývá z ocenění práce jedince nebo jeho pracovních zkušeností (Locke, 1976, podle Ali, 2016), čímž stvořil dodnes jednu z nejčastěji citovaných definic pracovní spokojenosti (Schaufeli & Bakker, 2010). Na základě srovnávacích studií více než tří tisíc publikací operujících s tímto konceptem také vytvořil jednoduchý *model pracovní*

---

<sup>3</sup> Tento jev je dnes známý pod názvem *Hawthornský efekt*.

*spokojenosti*, ve kterém prezentuje pracovní spokojenost jako důsledek určitých činitelů a současně jako příčinu absentismu, fluktuace (nebo naopak setrvávání) a výdělku.

V následujících letech vznikali další, více či méně podobné definice pracovní spokojenosti (např. Feldman & Arnold, 1983; Davis et al., 1985; Andrew, 1988). Z nich je zřejmě nejzajímavější pohled Davise a jeho kolegů<sup>4</sup> (1985) podle nichž pracovní spokojenost představuje kombinaci pozitivních nebo negativních pocitů, které má jedinec vůči své práci, a které vycházejí z jeho očekávání. Míra pracovní spokojenosti je pak dána mírou, do jaké tato očekávání odpovídají skutečným oceněním. Pracovní spokojenost, podle něj, také úzce souvisí s chováním jednotlivce na pracovišti (Davis, et al., 1985, podle Aziri, 2011).

V reakci na nejednotnost pojetí pracovní spokojenosti zdůrazňuje Kollárik (1986) dvojí významovou odlišnost tohoto pojmu, a to:

- *spokojenost v práci*, tj. širší pojetí pracovní spokojenosti zahrnující všechny složky, které spolupůsobí v rámci pracovní činnosti (pracovní prostředí, povaha pracovní činnosti, a také osobnostní rysy daného pracovníka),
- *spokojenost s prací*, tj. užší pojetí pracovní spokojenosti týkající se spokojenosti pracovníka s konkrétní vykonávanou činností (včetně nároků na plnění pracovních požadavků, odměna za tuto práci a její prestiž) (Nakonečný, 2005).

Dále rozlišuje také *celkovou* a *dílčí pracovní spokojenost*, kdy za celkovou pracovní spokojenost považuje míru vztahu k vykonávané práci a dílčí spokojeností popisuje jako spokojenost s jednotlivými faktory pracovní situace (např. kvalitou fyzikálních podmínek nebo úrovní mezilidských vztahů na pracovišti). Dodává, že soubor dílčích, individuálně diferencovaných spokojeností či nespokojeností ovlivňuje spokojenost či nespokojenost celkovou a naopak (Kollárik, 1986, podle Štikar, Hoskovec, Riegel & Rymeš, 2003).

Mezi známější definice pracovní spokojenosti dále patří pojetí Paula E. Spektora (1997), který pracovní spokojenost považuje za míru, v jaké lidé mají (*satisfaction*) nebo nemají rádi (*dissatisfaction*) svou práci. Pracovní spokojenost v jeho pojetí přesněji vyjadřuje afektivní vztah, který zaměstnanci mají ke své práci a jejím jednotlivým aspektům – pracovní činnosti, pracovním podmínkám atp. Na základě své teorie současně vytvořil 36 položkový dotazník *Job Satisfaction Survey*, k měření pracovní spokojenosti (Spector, 1997).

---

<sup>4</sup> Davis, K. and Nestrom, J.W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, 7 edition, McGraw Hill, New York, s.109 [non vidi].

Z pohledu současnějších teorií pracovní spokojenosti lze uvést například pojetí Milana Nakonečného a Michaela Armstronga. Podle Armstronga (1999) odkazuje termín pracovní spokojenost na postoje a pocit, které lidé mají vůči své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci ukazují na spokojenost s prací, naopak negativní a nepříznivé postoje ukazují na pracovní nespokojenost. Nakonečný (2005) považuje pracovní spokojenost za specifický termín popisující subjektivní spokojenost s pracovní činností a výkonem. Z toho také vyvozuje, že spokojený může být v práci i člověk, který nic neudělal. Někteří autoři (Štikar et al., 2003) však zastávají opačný názor, podle kterého, aby mohl být člověk se svou prací spokojený, musí nejdříve nějakou vykonat. Pocit uspokojení a radosti vychází z naplňování cílů a potřeb, a podobně i pracovní spokojenost, podle nich, vzniká na základě vyhodnocení úspěchu a míry uspokojení potřeb v pracovní oblasti (Štikar, et al., 2003).

### **3.2. Vybrané teorie pracovní spokojenosti**

Teoretické přístupy k pracovní spokojenosti se často pojí (nebo dokonce překrývají) s teoriemi pracovní motivace. Přestože motivace a pracovní spokojenost jsou odlišnými pojmy, oba vycházejí z určitého impulzu k akci, výkonu či chování. Za prvé, pracovní spokojenost, kromě emocionální složky, obsahuje také složku motivační, která se projevuje například ve formě různých pracovních a mimopracovních projevů, a za druhé je možné pracovní spokojenost, podobně jako motivaci, chápat jako reakci na odměnu za výkon, přinášející pocit uspokojení (Kollárik, 1986, dle Štikar et al., 2003).

Pracovní spokojenost je ovlivněna řadou faktorů, zejména povahou práce, příležitostmi kariérového postupu, stylem řízení, pracovním kolektivem a pracovními podmínkami (Aziri, 2011). Podle Nakonečného (2005) výsledky výzkumů naznačují, že pokud jsou lidé spokojeni s některými důležitými podmínkami své práce, budou pravděpodobně spokojeni i s těmi ostatními.

T. Kollárik (1986) rozlišuje dvě kategorie teorií pracovní spokojenosti:

- *teorie jednofaktorové*, které chápe jako kontinuum spokojenosti – nespokojenosti a
- *teorie dvoufaktorové*, které rozlišují dva typy faktorů působících na pracovní spokojenost.

Mezi nejvýznamnější jednofaktorové teorie patří Maslowova teorie potřeb, McClellandova motivační teorie a Vroomova expektační teorie, které budou nyní stručně představeny na následujících řádcích.

## Teorie A. Maslowa

Pracovní spokojenost v pojetí Abrahama Maslowa vychází z jeho *teorie potřeb*. Tato teorie pracuje s přesvědčením, že pokud člověk identifikuje nějaký nedostatek, vznikne u něj potřeba, kterou se jedinec bude snažit uspokojit tak, aby opět dospěl do rovnovážného stavu.

Základní myšlenkou Maslowova modelu je rozlišení těchto potřeb na *potřeby nižší* (fyziologické a potřebu jistoty a bezpečí) a *potřeby vyšší* (sociální, potřeba uznání a seberealizace). Aby však člověk mohl uspokojit potřeby vyšší, musí být nejdříve uspokojeny potřeby nižší. Avšak zatímco uspokojování vyšších potřeb tyto potřeby zesiluje, uspokojování potřeb nižších tyto potřeby oslabuje. Podle Maslowa se tak potřeba seberealizace stává neuspokojitelnou. Ve vztahu k práci to znamená, že při postupování směrem nahoru v pyramidě potřeb míra uspokojení klesá (Štikar et al. 2003 a další).

Jensen a kol. (2007)<sup>5</sup> dali do souvislosti Maslowovo schéma potřeb zaměstnanců s odpovídajícími odměnami. Podle nich mohou být v organizačním kontextu uspokojeny i potřeby vyšší úrovně skrze příležitosti k růstu a uznání, ovšem za předpokladu, že potřeby nižší rovněž jsou již uspokojeny spravedlivým základním platem a nabídkou zaměstnaneckých výhod (Jensen, et al., 2007, podle Laakso, 2012).

Schéma č. 3. Hierarchie potřeb (Maslow) a odpovídajících odměn (Jensen).



Zdroj: Jensen et al. (2007, s. 72), čerpáno z Laakso (2012), volně přeloženo.

<sup>5</sup> Jensen, D., McMullen, T. & Stark, M. (2007). *The Manager's Guide to Rewards: What You Need to Know to Get the Best for – and from – Your Employees*. USA: Hay Group Inc. [non vidi].

### **McClellandova motivační teorie**

Motivační teorie Davida C. McClellanda (1985), též nazývaná teorií potřeby úspěchu (*n-achievement theory*) vychází z přesvědčení, že motivy jsou spojeny s afekty, a tedy to, co člověka přitahuje (motivuje) k činnosti, je především touha po pozitivních emocích, která je naplněna v momentě, kdy se uspokojí přirozené podněty (*natural incentives*), které ji vyvolaly (Mikulíková, 2010). Na základě toho McClelland (1985) definoval tři základní typy motivačních potřeb:

- *Potřeba moci (need for power)*, která vychází z potřeby převahy nad ostatními skrze vliv, prestiž a pozitivní status. Tato potřeba je často dominantní u vedoucích pracovníků.
- *Potřeba dosažení úspěchu (need for achievement)*, kterého chce člověk dosáhnout na základě touhy po zpětné vazbě.
- *Potřeba příslušnosti (need for affiliation)*, tedy přirozená potřeba přátelských vztahů, oblíbenosti či popularity. Zaměstnanci s touto dominantní potřebou často bývají dobří týmoví hráči (Mikulíková, 2011).

McClelland se původně domníval, že chování zaměstnance směřuje hlavně k uspokojení potřeby úspěchu, avšak později se přesvědčil, že všechny tři zmíněné potřeby by měly být analyzovány současně v závislosti na druhu organizace, ve které se zaměstnanec nachází (Vršek, 2007).

### **Vroomova expektanční teorie**

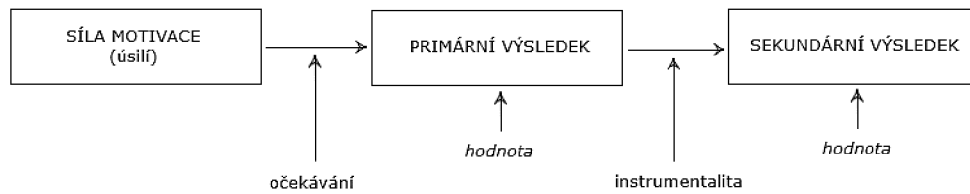
Principem teorie Victora H. Vrooma (1964) je přesvědčení, že motivace k práci je aktivizována anticipováním užitku, který má přinést. Jednodušeji řečeno, zaměstnanci, podle něj, racionálně hodnotí pracovní chování, a poté si vyberou takové, které je dle jejich názoru dovede k odměnám a stavům, o které nejvíce stojí (Nakonečný, 2005).

Dle této teorie je úroveň motivace funkcí dvou základních pojmů: *expektance* a *valence*. Expektance zde působí jako předpokládaná pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku, přičemž valence představuje subjektivní hodnotu výsledku jednání, k němuž motivované pracovní jednání povede (Vršek, 2007).

Vroomova (poněkud technicky pojatá) teorie se dá vyjádřit zjednodušeným schématem uvedeným níže.



Schéma č. 4. Teorie motivace práce (podle Vrooma, 1964).



Zdroj: Nakonečný (2005)

Instrumentalista zde vyjadřuje, že prostřednictvím primárního dosaženého výsledku lze dosáhnout výsledku sekundárního (například, že prostřednictvím zvýšeného pracovního výkonu lze dosáhnout povýšení). Očekávání představuje subjektivní pravděpodobnost (osobní odhad), že dané úsilí povede k předpokládaným výsledkům. Poměr mezi očekávanými a skutečnými výsledky pak vyjadřuje pracovní spokojenost nebo nespokojenost (Nakonečný, 2005, s.128).

### **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Nejčastěji citovanou teorií pracovní spokojenosti je tzv. *dvoufaktorová teorie* F. Herzberga publikovaná v roce 1957. Tato teorie byla od začátku považována za velmi kontroverzní, protože zpochybnila dosavadní předpoklady o tom, co zaměstnance motivuje, a co je činí spokojenými s jejich prací, tvrzením, že platové ohodnocení přispívá ke spokojenosti jen málo, že zaměstnanci se potřebují především mentálně rozvíjet, a že interpersonální vztahy, spíše než ke spokojenosti, vedou k nespokojenosti. Herzberg a kol. (1957) dále také argumentovali tím, že pracovní spokojenost a pracovní nespokojenost jsou ovlivněny dvěma různými faktory a nemohou proto být považovány za protipóly stejného kontinua (Sachau, 2007).

Herzberg, Mausner, Peterson, and Capwell (1957) k těmto závěrům dospěli na základě vlastního výzkumu na vzorku účetních a techniků, ve kterém se zabývali zdroji pracovního uspokojení a nespokojení. Ve své teorii poté formulovali dva nezávislé faktory:

- *motivační* (též vnitřní faktory nebo satisfaktory), týkající se obsahu pracovní činnosti jako je úspěch, uznání, zodpovědnost, možnost pracovního postupu a růstu a samotná povaha práce, a
- *hygienické* (též vnější faktory nebo disatisfaktory), odkazující na okolní podmínky pracovní činnosti jako je firemní politika a legislativa, styl řízení, mezilidské vztahy

na pracovišti, pracovní podmínky, jistota práce a plat (Kollárik, 1986, podle Mikulíková, 2010).

Současně předložili návrh dvou psychologických dimenzí, a to kontinuum spokojenosti (*satisfaction – no satisfaction*), které spojili s motivačními faktory a kontinuum nespokojenosti (*dissatisfaction – no dissatisfaction*), které je ovlivněno faktory hygienickými (Sachau, 2007). Avšak k tomu, aby byl zaměstnanec spokojený nebo nespokojený nestačí pouhá přítomnost nebo nepřítomnost těchto faktorů. Zvýšení spokojenosti na pracovišti vyžaduje příznivou stimulaci motivátorů. Hygienické faktory naopak působí pouze jako prevence nespokojenosti, jejich samotné odstranění nezapříčiní automaticky zaměstnancovu spokojenost.

Herzberg (et al., 1957) svou teorii rozšířil také na oblast nábory zaměstnanců, kdy uchazeče rozděljuje na ty, pro které jsou při výběru nového zaměstnavatele důležité především hygienické faktory a na ty, kteří si zaměstnavatele vybírají na základě kvality motivačních faktorů. O těch prvních pak uvádí, že jsou motivováni pracovním prostředím, spíše než samotnou pracovní činností – touží po pohodlném pracovním prostředí, výhodné pracovní době, dobrém platu atp., a pokud se dostanou do potíží, jejich motivace se snadno vytratí (Kollárik, 1986, podle Mikulíková, 2010).

### **3.3. Význam pracovní spokojenosti**

Yalabiková a kol. (2013) považují pracovní spokojenost (spolu s oddaností) za předpoklad angažovanosti v práci. Podle těchto autorů souvisí pracovní spokojenost nejen s vyšší angažovaností v organizaci, ale také zapojením do práce, občanským chováním v organizaci a duševním zdravím zaměstnanců. Nespokojenost s prací naopak souvisí s fluktuací a stresem (Yalabik, Popaitoon, Chowne & Rayton, 2013).

Někteří autoři popisují také vztah mezi pracovní a životní spokojeností. Tento předpoklad je podpořen statistickou významností v mnoha empirických studiích, Nakonečný (2005) však upozorňuje na to, že síla tohoto vztahu se může lišit interindividuálně odlišným významem práce pro život.

Výzkum, který vedli Vanderberg a Lance (1992) na vzorku 100 odborníků v oblasti informačních služeb po dobu pěti měsíců, poukázal na silné vztahy mezi pracovní spokojeností a loajalitou zaměstnanců. Podle výsledků jejich studie úroveň loajality zaměstnanců je tím vyšší, čím vyšší je míra pracovní spokojenosti.

Přímý vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem však není jasný. Podle Staehle (1980) lze s jistotou říci, že pracovní spokojenost souvisí s pozitivním přístupem k práci, ale opět vystupuje otázka, co je příčinou čeho (Nakonečný, 2005, s. 114). Názorů na to, jaký je ve skutečnosti mezi těmito dvěma koncepty vztah, vznikla celá řada, Nakonečný (2005) uvádí alespoň tyto základní:

1. *Pracovní spokojenost zvyšuje pracovní výkon*, což je základní idea především hnutí human relations a na něj navazujících human resources.
2. *Pracovní výkon je příčinou pracovní spokojenosti*, který vychází z teorie vnitřní (intrinsické) motivace (Porter, Lawler, 1969).
3. *Pracovní výkon a pracovní spokojenost spolu souvisejí*, ale oba jsou ovlivňovány třetím (dosud neznámým) činitelem.

Luthans (1992) uvádí výsledky srovnávací metaanalýzy výzkumů zaměřených na vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Podle něj byla mezi těmito proměnnými nalezena průměrná korelace pouze 0,17. Spokojený pracovník tedy nemusí nutně podávat lepší výkon. Nejpravděpodobnější je tedy předpoklad, že do vztahu spokojenost – výkon vstupují jiné, zprostředkující proměnné, které ovlivňují dosažené výsledky (Šikar, et al., 2003).

Spokojenost s prací dodnes představuje jednu z nejsložitějších oblastí, které musí čelit teoretikové i praktici řízení lidských zdrojů. Přestože na některé otázky, týkající se například vztahu pracovní spokojenosti a výkonu, zatím nebyly nalezeny jednoznačné odpovědi, je jisté, že pracovní spokojenost (a nespokojenost) významně ovlivňuje mnoho aspektů organizačního života (Aziri, 2011).

### **3.4. Metody měření pracovní spokojenosti**

Za účelem měření pracovní spokojenosti vznikla celá řada vědeckých i praktických metod, není proto cílem této kapitoly podat jejich ucelený přehled, ale pouze stručně představit ty nejznámější.

Jedním z prvních nástrojů určených k měření pracovní spokojenosti je škála představená v roce 1967 Weisssem a kol., po názvem *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Tento dotazník existuje ve 100 položkové, a také kratší 20 položkové verzi. Pokrývá 20 faktorů pracovní spokojenosti, na základě kterých, lze vypočítat jak celkový skóre spokojenosti, tak subškálu vnitřní (*intrinsic*) a vnější (*extrinsic*) spokojenosti, přičemž vnější spokojenost se

zaměřuje na aspekty práce, které nejsou přímo spojeny s povahou práce či pracovního úkolu, zatímco vnitřní spokojenost měří afektivní složku respondentů ve vztahu k jejich práci (Ali, 2016).

Další známou metodou je již výše zmíněný Spectorův (1997) *Job Satisfaction Survey*. Tento nástroj obsahuje 36 položek zjišťujících 9 faktorů pracovní spokojenosti, a také spokojenost globální.

K nejčastěji využívaným standardizovaným dotazníkům pro měření pracovní spokojenosti (Stephen & Ayaga, 2014) se řadí *Brief Index of Affective Job Satisfaction* (BIAJS; Thompson & Phua, 2012), který byl využit také pro účely mého výzkumného projektu, a je tedy popsán až v empirické části této práce, a *Job Descriptive Index* (JDI; Smith, Kendall & Hulin, 1969). Dotazník JDI je koncipován jako kognitivně laděný dotazník, který měří spokojenost na základě pěti aspektů (povaha práce, odměňování, možnosti kariérního postupu, styl vedení a vztahy se spolupracovníky) pomocí 72 položek hodnocených na 3 bodové škále (ano/ne/nemohu posoudit).

Z českého prostředí je namístě uvést také manuál pro měření a vyhodnocování úrovně spokojenosti zaměstnanců, který vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí za podpory Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky v roce 2007, a který je veřejně dostupný. Dotazník se skládá ze soustavy ukazatelů měřících kvalitu lidských zdrojů a pracovního života v podmínkách podniku a je koncipován do deseti tematických celků, tzv. modulů<sup>6</sup> (spokojenost s prací, komunikace a sdílení informací, interpersonální vztahy na pracovišti, profesní rozvoj a kariérní růst, odměňování a hodnocení jako zdroje motivace, styl řízení, vztah k organizaci a firemní kultura, organizace práce, atributy práce – bezpečnost a ochrana při práci, přání a stížnosti).

---

<sup>6</sup> Výzkumný Ústav Práce a Sociálních Věcí (2007). Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, str. 1.

## 4. Angažovanost

Termín angažovanost (*engagement*) je otázkou poměrně nedávné doby. Z počátku byl populární spíše v oblasti obchodu a poradenství, v posledních letech se však přesunul také do popředí akademické sféry. V souvislosti s pracovním prostředím (*employee engagement*) byl tento termín poprvé použit v devadesátých letech společností Gallup (Buckingham, & Coffman, 1999, podle Schaufeli & Bakker, 2010), za průkopníka tohoto termínu v odborné literatuře je však považován především Wiliam Kahn, který ve svém článku v *Academy of Management Journal* v roce 1990 popsal angažovanost (*personal engagement*) jako vkládání velkého úsilí do práce v souvislosti identifikace jedince s prací (Albrecht, 2010; Armstrong, 2015).

### 4.1. Kahnův koncept angažovanosti

Kahn (1990) postavil svůj koncept na předpokladu, že existuje vztah na jedné straně mezi osobou, která je přitahována k práci svou osobní energií (fyzickou, kognitivní, emocionální a mentální) a na druhé straně pracovní rolí, která jedinci umožňuje se vyjádřit (Schaufeli, & Bakker, 2010). Své pojetí angažovanosti vysvětluje také pomocí termínu *self-in-role*, charakterizovaným stavem, kdy se jedinec plně projevuje a jeho self je přítomné (fyzicky, kognitivně i emočně). Opakem takového stavu je *neangažovanost*, která nastává, pokud se jedinec ze situace stáhne a jeho self je nepřítomno či blokováno (Kahn, 1990, s. 694).

Dle Kahna jeho pojetí angažovanosti a neangažovanosti vychází z Maslovy teorie potřeb a integruje myšlenku, že lidé potřebují v práci hlavně sebevyjádření (Kahn, 1990, s. 694). Tuto teorii Kahn (1990) dále rozpracoval stanovením tří psychologických potřeb, které jsou přítomny a naplněny v každém momentu, kdy jedinec projevuje angažovanost, a které jsou naopak frustrovány v případě neangažovanosti. Ke každé z těchto potřeb pak definoval faktory, které se podílejí na jejich naplnění či frustraci. První potřebu nazval potřebou smysluplnosti (*meaningfulness*), kterou lidé zažívají tehdy, pokud se cítí ocenění, užiteční a hodnotní. Tedy pokud pocítují osobní přínos pro organizaci a nejsou bráni pouze jako jedni z mnoha řadových zaměstnanců. Mezi faktory, které ovlivňují potřebu smysluplnosti patří *a)* charakteristika zadané úlohy, *b)* charakteristika role, a *c)* pracovní interakce. Z výše uvedeného lze vyvodit, že vyšší smysluplnost lidé prožívají tehdy, když jim práce nabízí přiměřenou výzvu, v rámci které, mohou testovat své kompetence, rozvíjet dovednosti a zažívat pocit autonomie. V rámci pracovních rolí, které jedinci nabízejí pocit důležitosti a

příležitosti ovlivnit svět kolem sebe. Angažovanost dále podněcuje takové interakce, ve kterých má jedinec dostatek možností se projevit, a kde se stírá hranice mezi osobní a profesní rolí (Ondrášková, 2018).

Druhou potřebu nazval potřebou bezpečí (*safety*). Tato potřeba je založená na předpokladu, že se lidé nemohou otevřeně projevit, pokud mají obavy, že by tím mohli ohrozit svou kariéru, sebeobraz nebo status. Faktory, které mají na tuto potřebu vliv jsou *a*) mezilidské vztahy, *b*) skupinová a meziskupinová dynamika, *c*) styl managementu a *d*) firemní normy (Kahn, 1990). K rozvíjení potřeby bezpečí tedy přispívají takové situace, ve kterých jsou jasně vymezená pravidla a skupinové role.

Třetí potřebou ovlivňující angažovanost je dostupnost zdrojů (*availability*) ať už fyzických, emočních či psychických. Mezi faktory spjaté s touto potřebou patří, podle očekávání, *a*) fyzická a psychická síla, *b*) vnitřní jistota nebo naopak nejistota a *c*) vnější životní okolnosti (Kahn, 1990).

O dva roky později Kahn (1992) svou teorii rozšířil o koncept psychologické přítomnosti (*psychological presence*), kterou popsal jako stav maximální osobní angažovanosti, která může nastat, jsou-li všechny výše zmíněné potřeby angažovanosti naplněny. Psychologickou přítomnost Kahn (1992) vymezil na základě čtyř dimenzí – pozornost (*attentiveness*), propojenost (*connection*), integraci (*integration*) a zaměření (*focus*).

Kahnovy bylo dlouho vytýkáno, že konstrukt nikdy neoperacionalizoval (Schaufeli, et al., 2002), toho se jeho pojetí angažovanosti dočkalo až v roce 2004 v práci Maya a kol. (2004). Zmínění autoři provedli v americké pojišťovací společnosti prakticky zaměřený výzkum, ve kterém se snažili ověřit propojenost Kahnových (1990) tří hlavních dimenzí (smysluplnosti, bezpečí a dostupnosti) s angažovaností a pracovním výkonem (May, Gilson & Harter, 2004).

## **4.2. Pojetí pracovní angažovanosti**

Pracovní angažovanost (*work engagement*) je konstrukt týkající se především postoje k práci, je však také úzce spjatý s vnitřní motivací, pracovním výkonem (Bakker, 2009) a well-beingem (Albrecht, 2010). V praxi bývá tento termín často spojován s tzv. zaměstnaneckou angažovaností (*employee engagement*), jelikož oba pojmy odkazují v podstatě na totéž, nicméně někteří autoři (Schaufeli & Bakker, 2010) doporučují je odlišovat. Podle Schaufeliho a Bakker (2010) termín pracovní angažovanost (*work engagement*) odkazuje na přímý vztah zaměstnance k jeho práci, a je proto přesnější, zatímco termín angažovanost zaměstnanců (*employee engagement*) je vágnější, a může zahrnovat

také vztah k organizaci, což může vést ke splývání s dalšími koncepty jako závazek k organizaci (*organizationl commitment*) a práce nad rámec povinností (*extra-role behavior*).

V odborné literatuře neexistuje konsenzus jednotné definice pracovní angažovanosti, většina odborníků se však shoduje na tom, že jde o konstrukt charakteristický především dvěma esenciálními dimenzemi – energií vkládanou do práce a identifikací s pracovní rolí (Albrecht, 2010; Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011).

Pro přehled zde uvádím nejznámější definice pracovní spokojenosti tak, jak se vyvíjely v chronologickém pořadí:

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, jako první popsal termín angažovanosti (*personal engagement*) Kahn, jako stav, kdy zaměstnanci ponoří své self do svých pracovních rolí, kdy jsou plně přítomni a mohou se skrze tyto role vyjadřovat (fyzicky, kognitivně i emocionálně). Ve své teorii pracoval s kontinuem *angažovanost – neangažovanost* (pro kterou je naopak charakteristický stav, kdy zaměstnanci self ze svých rolí stahují a nejsou plně přítomni) (Kahn, 1990, 1992).

Na jeho koncept navázala Rothbardová (2001), která angažovanost taktéž definovala jako psychologickou přítomnost, avšak toto pojetí rozšířila přidáním dvou podstatných komponent angažovanosti – pozorností (*attention*) a pohlčením (*absorption*). Pozornost odkazuje na kognitivní dostupnost, spojenou s množstvím času, jaké jedinec stráví přemýšlením o své roli, zatímco pohlčením znamená ponoření se do role, a týká se především intenzity, s jakou se jedinec soustředí na svou roli (Rothbard, 2011, s. 656).

Poněkud odlišnou cestou se k pracovní angažovanosti dostali Christina Maslachová a Michael Leiter, kteří původně zkoumali syndrom vyhoření, nicméně nárůst vlivu pozitivní psychologie a trend přesouvat pozornost od výzkumu negativních psychologických jevů spíše na jejich prevenci a povzbuzování jevů pozitivních, podnítil zájem i o protipól vyhoření. Podle Maslachové a jejích kolegů se angažovanost charakterizuje energičností (*energy*), zapojením (*involvement*) a pracovní efektivitou (*efficacy*), jakožto přímými protiklady k třem základním složkám vyhoření – vyčerpání (*exhaustion*), cynismus či depersonalizaci (*cynicism, depersonalization*) a snížením pracovního výkonu (*inefficacy*), (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). V rámci svého pojetí autoři formulovali angažovanost jakožto reverzní skóry na nástroji *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, který vyvinuli v 70.

letech k měření vyhoření (původně mezi zdravotníky a sociálními pracovníky) (Maslach, et al., 1996).

Proti tomuto pojetí se postavil Schaufeli se svými kolegy (2002), s opodstatněným argumentem, že angažovanost není možné měřit pomocí inventáře zaměřeného na vyhoření (MBI), jelikož nepřítomnost vyhoření neznamená automaticky přítomnost angažovanosti. V návaznosti na to se svým týmem redefinoval pracovní angažovanost, jakožto pozitivní, naplňující, na práci orientovaný stav myslí charakterizovaný bdělostí (*vigor*), odhodláním (*dedication*) a pohlcením (*absorption*). Dále upřesňuje, že spíše než momentálním a specifickým stavem je angažovanost trvalejším a pervazivním afektivně-kognitivním stavem, který není zaměřen na žádný konkrétní objekt, událost, jedince či chování. Bdělost podle něj představuje vysokou úroveň energie a duševní odolnosti při práci, ochota investovat úsilí do své práce a vytrvalost navzdory potížím. Odhodlání se týká silného zapojení do práce a prožívání pocitu důležitosti, nadšení, inspirace, hrdosti a výzvy. Pohlcení se vyznačuje plným soustředěním a veselým zanořením se do své práce, kdy čas plyne rychle a člověk má potíže se od práce odtrhnout (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

Schaufeli a Baker (2004b) na základě těchto poznatků a v reakci na nedostatky *Maslach Burnout Inventory* (Maslach, et al., 1996) vyvinuli nový nástroj k měření pracovní angažovanosti, *Utrechtskou škálu pracovní angažovanosti (UWES)*, která zůstala dodnes jednou z nejpoužívanějších nástrojů pro měření angažovanosti.<sup>7</sup>

Poněkud praktičtější úhel pohledu na pracovní angažovanost aplikovali výzkumníci pro Gallup Organization. Ti definují angažovanost zaměstnanců (*employee engagement*) jako zapojení jedince do práce a současně jeho spokojenost s ní a nadšení pro ni (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Tento stav je podle autorů podmíněn emočním poutem mezi kolegy a kognitivní bdělostí, podobně jak uvádí Kahn (1990) ve svém konceptu.

„Zaměstnanci jsou emocionálně a kognitivně angažováni, když vědí, co se od nich očekává, mají to, co potřebují k výkonu své práce, dostávají příležitost cítit naplnění a vliv své práce, vnímají, že jsou součástí něčeho významného, společně s kolegy, kterým důvěřují, a mají šanci na zlepšení a rozvoj,“ (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, s. 269).

---

<sup>7</sup> Vzhledem k tomu, že byla právě tato metoda využita pro účely mého výzkumného projektu, je podrobněji popsána v kapitole 8.1.3 empirické části této práce.



Operacionalizací jejich konceptu vznikl nástroj *Gallup Workplace Audit*, který měří, jak zaměstnanci vnímají určité pracovní charakteristiky, pomocí 12 položek, ke kterým se respondent vyjadřuje na pěti stupňové (Likertově) škále. Nástroji však bývá vytýkána vysoká korelace s celkovou spokojeností zaměstnance (Schaufeli & Bakker, 2010).

V reakci na různorodost a nejasnost vymezení termínu angažovanosti publikovali Macey a Schneider v roce 2008 přehledovou studii. V ní také představili souhrnný, trojdimenzionální model angažovanosti, jako výsledek integrace předchozích výzkumů. Tento model rozděluje angažovanost do tří kategorií, které autoři doporučují rozlišovat jako samostatné konstrukty: angažovanost jako psychologický stav (*state engagement*), jako osobnostní rys (*trait engagement*) a jako chování (*behavioral engagement*). První uvedený vystihuje nejčastěji zkoumané pojetí angažovanosti. Je charakterizován pocitem energičnosti, nadšení, vytrvalosti, uspokojení, hrdosti a pozitivním přístupem, kdy se činnost stává pro jedince dostatečně důležitou a má tendenci ji brát jako součást své vlastní identity. Angažovanost jako psychologický stav je popisována jako stav dlouhodobý, který však může být ovlivněn i aktuálními pocity a náladou jedince. Koncept se však částečně překrývá s koncepty závazku vůči organizaci (*organizational commitment*), pracovním zapojením (*job involvement*) a pracovní spokojeností (*job satisfaction*),

Angažovanost jako osobní rys může být chápána jako dispozice, ať už formou osobní charakteristiky nebo obecněji tendence prožívat afektivní stavy. Podle autorů se do tohoto konceptu promítá pozitivní afektivita, proaktivní osobnost, svědomitost, cílevědomost a autotelická osobnost (*autotelic personality*).<sup>8</sup> Angažovanost jako chování, je možné považovat za přímo pozorovatelné projevy angažovanosti v pracovním prostředí, projevující se zejména proaktivním a inovativním přístupem, plněním úkolů nad rámec běžných povinností, či vyhledáváním příležitostí (Macey & Schneider, 2008).

#### **4.2.1. Zdroje a důsledky pracovní angažovanosti**

Pracovní angažovanost může mít pozitivní vliv na přístup k práci, chování v práci, pracovní výkon a další pracovní výstupy, jako je míra absence v práci, přinášení inovativních řešení nebo vykonávání činností nad rámec pracovních povinností (Harrison, Newman & Roth, 2006). Lidé, kteří jsou angažováni ve své práci, se zdají být spokojenější, pocítují větší závazek k organizaci a nezvažují odchod z organizace na rozdíl od těch, kteří se angažovaní

---

<sup>8</sup> Termín „*autotelická osobnost*“ popisuje jedince, kteří se angažují v činnostech pro vlastní potřebu, nikoli pro konkrétní zisky nebo odměny (s tímto termínem pracoval např. Csikszentmihalyi, 2002).

necítí. (Demerouti, et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2003, podle Schaufeli, & Salanova, 2008). Angažovaní zaměstnanci navíc častěji projevují vlastní iniciativu, proaktivní chování a motivaci k učení. Angažovanost také pozitivně ovlivňuje mentální a psychosomatické zdraví. (Demerouti, et al., 2001; Salanova & Schaufeli, in press; Sonnentag, 2003, podle Schaufeli, & Salanova, 2008).

Mezi výhody, které pracovní angažovanost přináší zaměstnancům, patří například:

- udržování a posilování pozitivního přístupu k práci, ztotožňování se s prací,
- pozitivní emoční prožívání a nižší pravděpodobnost vyhoření,
- zvýšení vnitřní motivace,
- aktivaci pracovních a osobních zdrojů, zejména posilování vědomí vlastní účinnosti
- zvýšení výkonnosti (Schaufeli, & Salanova, 2007).

Dle výzkumu Schaufeliho a kol. (2004b) se však angažovaní pracovníci nevyznačují primárně vysokou efektivitou, ale především radostí z práce. Podobnou myšlenku vyjádřil i Reily Brown (2008), ve svém tvrzení, že angažovanost je v podstatě výstižnější termín pro spokojenost s prací, motivaci a oddanost, a bývá proto častěji využíván v praxi náhradou za ně (podle Armstrong, 2015).

Podle Trussových a kol. (2013) se teorie řízení lidských zdrojů dlouhodobě zaměřuje na otázku, jak je možné skrze řízení lidí zvýšit jejich pracovní výkon. Teprve nedávno projevily zájem také o paralelní proud výzkumu týkajícího se vazby mezi angažovaností a výkonem zaměstnanců, v důsledku čehož naznačily, že angažovanost může představovat mechanismus, jehož prostřednictvím bude možné ovlivňovat výkon jednotlivců i výkon organizace (Truss, Shantz, Soane, Alfes & Delbridge, 2013).

Nicméně aby opatření zaměřená na zvýšení angažovanosti zaměstnanců mohla být účinná, musí vycházet z pochopení faktorů a hnacích sil, které angažovanost zaměstnanců ovlivňují (Armstrong, 2015). Macey & Schneider (2008) se zabývali vlivem dispoziční angažovanosti (*trait engagement*) na angažované chování (*behavioral engagement*) a uvádí, že v prvotní fázi (*on-boarding*) jsou významnějším spouštěčem osobnostní předpoklady, nicméně dále v pracovním procesu má na angažovanost vliv především pracovní prostředí (pestrost práce, autonomie a stimulující úkoly) a styl vedení firmy, zvláště transformační leadership. Podle jejich závěrů vedoucí pozitivně ovlivňují angažovanost svých podřízených, pokud mají jasná očekávání, jsou spravedliví a dokáží rozpoznat dobrý výkon (Macey & Schneider, 2008).

Crawford se svými kolegy (2013)<sup>9</sup> vymezil následující zdroje angažovanosti:

- *podnětnost práce* – dostatečně zajímavá, odpovědná a náročná práce vytváří příležitosti k dosažení úspěchu a osobnímu růstu, a tím zvyšuje pracovní angažovanost,
- *autonomie* – volnost, nezávislost a dobrovolnost v jednání a plánování práce poskytuje zaměstnancům pocit vlastnictví, a umožňuje jim také převzít zodpovědnost za vykonávanou práci a dosahované výsledky,
- *rozmanitost* – v plnění úkolů a využívání schopností,
- *zpětná vazba* – bezprostřední a jasná informace o úrovni pracovního výkonu
- *přizpůsobování* – dosahování souladu mezi jedincem a pracovním prostředím, která jedinci umožňuje být sám sebou a projevit se tak,
- *příležitost k rozvoji* – cesty k růstu a seberealizaci zaměstnanců dodávající práci smysluplnost,
- *odměny a uznání* – přímé i nepřímé zhodnocení času, který zaměstnanci investovali do výkonu svých pracovních rolí (podle Armstrong, 2015, s. 244).

Obecnější model, zabývající se původně negativními a pozitivními vlivy pracovního prostředí na pracovní výkon, well-being a vyhoření představili Bakker a Demerouti (2007) pod názvem *Job Demands – Resources Model (JD-R)*. Jádrem tohoto modelu je předpoklad, že zatímco každé povolání může mít své vlastní specifické rizikové faktory spojené s pracovním stresem, tyto faktory lze rozdělit do dvou obecných kategorií (tj. na pracovní požadavky a pracovní zdroje), což vytváří zastřešující model, který lze aplikovat na různá pracovní prostředí bez ohledu na konkrétní požadavky a zdroje. Pracovní požadavky (*job demands*) se týkají těch fyzických, psychologických, sociálních nebo organizačních aspektů práce, které vyžadují trvalé fyzické a/nebo psychologické (kognitivní a emocionální) úsilí nebo dovednosti, a proto jsou spojeny s určitými fyziologickými a/nebo psychologickými náklady. Příkladem je vysoký pracovní tlak, nepříznivé fyzické prostředí a emocionálně náročné interakce s klienty. Pracovní zdroje (*job resources*) jsou naopak charakterizovány fyzickými, psychologickými sociálními, nebo organizačními aspekty práce, které pomáhají v dosahování pracovních cílů, snižují pracovní nároky dané práce a s tím spojené fyziologické a psychologické náklady, nebo stimulují osobní růst a rozvoj. Pracovní zdroje mohou být na úrovni organizace (mzda, kariérní příležitosti, jistota zaměstnání), v

---

<sup>9</sup> Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2013). The antecedents and drivers of employee engagement at work (s. 59-62). In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge. [non vidi].

interpersonálních a sociálních vztazích (klíma v týmu, podpora supervizora a spolupracovníků), v organizaci práce (jasnost rolí, účast při rozhodování) a úrovni úkolů (zpětná vazba k výkonu, variabilita používaných schopností, důležitost práce a autonomie). Vzhledem k tomu, že mají pracovní zdroje motivační potenciál autoři také předpokládají, že mohou vést k vysoké angažovanosti, nízkému cynismu a vynikajícímu výkonu (Bakker & Demerouti, 2007).

Za zmínku rozhodně stojí ještě pojetí A. Sakse (2006) založené na teorii sociální směny,<sup>10</sup> podle kterého je angažovanost jednou z možností, jak se mohou zaměstnanci odvděčit organizaci, která je zaměstnává. Jinými slovy zaměstnanci se budou rozhodovat vynakládat různou míru úsilí v reakci na prostředky, které od organizace získávají (Saks, 2006).

Závěrem bych ještě ráda upozornila na to, že termín angažovanost se vlivem nejednotných a nejasných často překrývá s jinými, již zavedenými pojmy, které buď s angažovaností souvisejí nebo by naopak bylo vhodné je od angažovanosti odlišovat.<sup>11</sup> Avšak vzhledem k možnostem této práce, a především tomu, že tyto koncepty nejsou součástí předkládaného výzkumného projektu, jsem se rozhodla uvést pouze souvislost s jedním z nich – pracovní spokojeností.

Pracovní spokojenosti byla věnována celá předchozí kapitola, proto se zde již nebudu zabývat jejím definováním. Pouze uvedu, že pracovní spokojenost charakterizuje především pozitivní citový vztah jedince jeho práci (Locke, 1979), což nemusí nutně implikovat jeho vyšší zapojení, které je pro angažovanost naopak klíčové. Zatímco angažovanost se týká přístupu, jakým se jedinec ve své práci projevuje, a operuje s termíny konotujícími aktivitu (entuziazmus, bdělost, nadšení), pracovní spokojenost značí spíše nasycení (uspokojení, klid, uvolněnost) a řeší jedincův postoj *k vůči* práci (Schaufeli & Bakker, 2010).

Nicméně angažovanost a pracovní spokojenost spolu často souvisí, jelikož by spokojenost měla být vedlejším produktem angažovanosti a obojí má vliv na nižší odchodovost zaměstnanců (Simpson, 2009, podle Ondrášková, 2018), což je také jedním z důvodů, proč je v rámci této práce a zvolené cílové skupiny pracováno právě s těmito koncepty.

Představení Policie České republiky jakožto cílové skupiny je věnována následující kapitola.

---

<sup>10</sup> Podle teorie sociální směny jsou závazky výsledkem řady interakcí mezi stranami, které jsou vzájemně závislé (Armstrong, 2015).

<sup>11</sup> Například syndrom vyhoření (*burnout*), workaholismus, závazek vůči organizaci, práce nad rámec povinností role (*extra-role behavior*) a další.

## 5. Policie České republiky

### 5.1. Právní postavení a činnost Policie ČR

Policie České republiky je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor, který byl zřízen zákonem České národní rady č. 283/1991 Sb. o Policii České republiky ze dne 21. června 1991. V současné době jsou postavení, činnost, základní práva a povinnosti této organizace nadále řízeny zákonem č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky, který nabyl účinnosti dne 1. ledna 2009, a dále také zákonem č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, který upravuje mzdy, povinnosti, nároky, kázeňské odměny a tresty, včetně řízení o nich, a další náležitosti policistů ve služebním poměru.

Závazky, cíle a hodnoty policistů jsou stanoveny Etickým kodexem Policie České republiky, z něhož vyplývají principy chování každého policisty. Podle něj má policista nést osobní odpovědnost za svou morální úroveň a svůj profesionální výkon, a je také povinen chovat se bezúhonně ve službě i mimo ni tak, aby důstojně reprezentoval Policii České republiky svým jednáním i zevnějškem.<sup>12</sup>

Policie České republiky je podřízena Ministerstvu vnitra ČR. Tvoří ji policejní prezidium, útvary s celostátní působností, čtrnáct krajských ředitelství policie a útvary zřízené v rámci krajských ředitelství. Územní obvody krajských ředitelství jsou shodné s územními obvody čtrnácti krajů České republiky. Útvary s celostátní působností zřizuje ministr vnitra, krajská ředitelství jsou zřízena zákonem (Hrudka, 2014).

Hlavním cílem Policie ČR je služba veřejnosti, která spočívá především v ochraně bezpečnosti osob a majetku, ochraně veřejného pořádku a předcházení trestné činnosti. Dále plní také úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropských společenství a mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu České republiky.<sup>13</sup> Konkrétní úkoly Policie ČR tedy vycházejí z v mnoha právních předpisů a neexistuje jediný zákon, který by je dokázal uvést všechny. Pro bližší představu jsou však jednotlivé úkoly představeny v následující kapitole, v rámci policejních jednotek a služeb, které se jimi zabývají.

---

<sup>12</sup> Etický kodex Policie České republiky, bod č. 5.

<sup>13</sup> Podle ustanovení §2 zák. č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky.

## 5.2. Organizace a služby Policie ČR

Činnost Policie ČR je řízena policejním prezidiem, se sídlem v hlavním městě Praze, jemuž jsou podřízeny útvary s celostátní působností i krajská ředitelství. Policejní prezidium určuje cíle rozvoje policie, koncepci její organizace a řízení a stanovuje úkoly jednotlivých služeb. Rovněž má na starost analýzu a kontrolu činnosti policie a vytváření podmínek pro jednotlivé útvary k plnění jejich úkolů. V čele policejního prezidia stojí policejní prezident, odpovědný ministerstvu vnitra.

Policejní prezident má v současné době tři náměstky: pro vnější službu, pro službu kriminální policie a vyšetřování a pro ekonomiku. Tradiční součástí policejního prezidia jsou ředitelství jednotlivých služeb, a dále například celá ekonomická sekce, kancelář policejního prezidenta a úřad vnitřní kontroly (Hrudka, 2014).

Krajská ředitelství jsou útvary s územně vymezenou působností, které slouží veřejnosti v určeném regionu a při plnění svých úkolů samostatně hospodaří s finančními prostředky ze státního rozpočtu. Útvary s celostátní působností jsou útvary specializované, které zřizuje na návrh policejního prezidenta ministr vnitra. Řada z nich vznikla jako adekvátní reakce na nové trendy kriminality (Hrudka, 2014). Těmito útvary jsou:

- Kriminalistický ústav Praha,
- Letecká služba Policie ČR,
- Národní protidrogová centrála SKPV,
- Pyrotechnická služba Policie ČR,
- Ředitelství služby cizinecké policie,
- Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV,
- Útvar odhalování korupce a finanční kriminality SKPV,
- Útvar pro odhalování organizovaného zločinu SKPV,
- Útvar pro ochranu prezidenta ČR,
- Útvar pro ochranu ústavních činitelů,
- Útvar rychlého nasazení,
- Útvar speciálních činností SKPV,
- Útvar zvláštních činností SKPV.

V rámci České republiky působí následující policejní složky, z nichž každá má své specifické úkoly (Policie České republiky, 2017):

### **Služba pořádkové policie**

Nejpočetnější a obsahem činnosti nejuniverzálnější služba tvořící základní pilíř Policie ČR. Jejím hlavním úkolem je především prevence, dále ochrana bezpečnosti osob a majetku, zajišťování veřejného pořádku, dohled na bezpečnost a plynulost silničního provozu a plnění úkolů v trestním, přestupkovém i správním řízení. Nejviditelnější činností pořádkové policie je obchůzková a hlídková služba. K přímému kontaktu pořádkové policie s veřejností slouží síť obvodních oddělení po celé České republice.

Součástí služby pořádkové policie jsou také pořádkové, zásahové a pohotovostní jednotky zajišťující bezprostřední opatření v krizových situacích či podporu při pátracích akcích, a dále pořádková oddělení a policejní potápěči. Příslušníci těchto jednotek mají proto k dispozici speciální výstroj a výzbroj.

### **Služba dopravní policie**

Primárním úkolem dopravní policie je dohled nad bezpečností a plynulostí provozu na pozemních komunikacích, jeho řízení a kontrola dodržování pravidel. Dopravní policie zajišťuje také doprovody při přepravě například nadměrných nákladů, kontroluje dodržování bezpečnostních přestávek u řidičů nákladních vozidel a autobusů, dohlíží na technický stav vozidel a řeší dopravní přestupky. Hlavním cílem všech těchto opatření je především snížení počtu dopravních nehod a jejich obětí.

Tato služba zahrnuje také specializovaná pracoviště zabývající se šetřením dopravních nehod, dopravně inženýrský úsek a službu dálniční policie.

### **Služební kynologie a hipologie**

Neboli služba zajišťující výcvik psů a psovodů a služba výcviku koní a jezdců. Ve službách Policie České republiky je více než tisíc služebních psů (pocházejících většinou z policejních chovných stanic a policejních výcvikových středisek). Většina z nich je vycvičena k hlídkové službě a k pátrání po osobách a věcech, menší část se však specializuje i na vyhledávání drog, zbraní, výbušnin, a také na vyhledávání osob ukrytých v dopravních prostředcích nebo na vyhledávání lidských ostatků. Služební psi jsou navíc využíváni k pachové identifikaci osob.

Služební jezdci na koních vykonávají hlídkovou službu zejména v těžko přístupných a ekologicky citlivých lokalitách. Osvědčili se i při pátracích akcích a při ochraně veřejného pořádku. Vzhledem k tomu, že služební koně budí přirozený respekt, bývají často

nasazování při demonstracích a jiných veřejně-kulturních akcích, při kterých hrozí riziko výtržností.

### **Služba kriminální policie a vyšetřování (SKPV)**

Policisté a vyšetřovatelé kriminální služby se zabývají ověřováním a objasňováním skutečností nasvědčujících, že byl spáchán trestný čin. Na základě toho opatřují potřebné podklady (stopy, výpovědi, dokumenty apod.), k čemuž mohou využít oprávnění požadovat znalecké posudky, ohledávat věci a místa činu nebo pořizovat zvukové a obrazové záznamy, včetně snímání otisků prstů a jiné operativně pátrací prostředky (např. odposlech).

Kriminalisté se obvykle specializují buď na obecnou kriminalitu, která zahrnuje mimo jiné trestné činy proti životu, zdraví či majetku, anebo na hospodářskou kriminalitu, kam patří zejména trestné činy proti měně, platebním prostředkům a trestné činy daňové. Dále je také možné odlišit zaměření na operativně pátrací činnost (pátrání po hledaných či pohřešovaných osobách a věcech) a zaměření na samotný proces trestního řízení (vyšetřování a stíhání osob).

Pracoviště obecné a hospodářské kriminality jsou zřízena v rámci všech krajských ředitelství policie, vedle nich působí také specializované útvary služby kriminální policie a vyšetřování s celostátní působností (z nichž největší se specializuje na odhalování organizovaného zločinu a další působí jako národní protidrogová centrála).

### **Kriminalisticko-technická a znalecká služba**

Jejím hlavním smyslem je podpora kriminalistů při vyšetřování. V rámci této služby působí kriminalističtí technické, kteří ohledávají místa činu a zajišťují stopy a kriminalističtí znalci, kteří tyto stopy zkoumají. Jedná se o odborníky různého zaměření (foto-video-audio experty, chemiky, biology, genetiky, písmo-znalce apod.). Vrcholným pracovištěm Policie České republiky specializovaným na výkon kriminalisticko-technické a znalecké činnosti je Kriminalistický ústav Praha.

### **Služba pro zbraně a bezpečnostní materiál**

Pracoviště služby pro zbraně a bezpečnostní materiál mají na starost vydávání zbrojních průkazů, zbrojních licencí a evropských zbrojních pasů. Organizují také zkoušky odborné způsobilosti žadatelů o vydání zbrojního průkazu, registrují zbraně a kontrolují dodržování zákona o zbraních. Do kompetence služby pro zbraně a bezpečnostní materiál patří také pátrání po pohřešovaných zbraních a ověřování původu nalezených zbraní.



## **Útvar rychlého nasazení (URNA)**

Jedná se o specializovaný útvar Policie ČR zaměřený především na boj s terorismem. V rámci své působnosti je oprávněn provádět zákroky proti únosům osob a dopravních prostředků nebo vůči nebezpečným pachatelům organizované trestné činnosti a jiných zvláště závažných trestných činů. Nejčastěji zasahuje na žádost služby kriminální policie a vyšetřování. Působí na celém území státu, a účastní se také zahraničních operací.

Zásahová jednotka útvaru rychlého nasazení má nepřetržitou pohotovost, součástí služby v tomto útvaru je proto povinnost udržovat si vynikající fyzickou i psychickou kondici a dovednosti ve střelbě a sebeobraně. Výcvik zahrnuje taktické postupy různých zákroků, v různých dopravních prostředcích, výškách, případně užší specializaci v pyrotechnice, potápění či odstřelování.

## **Ochranná služba**

Ochranná služba zajišťuje trvalou ochranu významných osob (státních činitelů i významných zahraničních hostů) a objektů se zvláštním významem, především ochranu Pražského hradu jakožto sídla hlavy státu a českých korunovačních klenotů.

Nejvýznamnějším pověřením této služby je ochrana prezidenta České republiky a jeho rodiny, ke které patří nejen ochrana jeho bydliště, ale také zajištění jeho doprovodu při cestách po České republice. Tento úkol zahrnuje celou řadu nezbytných opatření a specialistů (pyrotechnickou, hygienicko-toxikologickou a speciální technickou ochranu).

## **Letecká služba**

Policejní letectvo působí v rámci integrovaného záchranného systému, spolupracuje také s Hasičským záchranným sborem ČR a Horskou službou. Stroje jsou v trvalé pohotovosti, aby v případě potřeby poskytl vzdušnou podporu policejním akcím za účelem ochrany lidských životů, zdraví nebo majetku. Zapojují se také do pátrání po pohřešovaných osobách, nebezpečných pachatelích nebo odcizených vozidlech. Letecká služba disponuje moderními vrtulníky se speciální výbavou a sanitním vybavením. Posádky jsou vycvičeny k letům za špatné viditelnosti a mohou zasahovat i za nepříznivých povětrnostních podmínek.

## **Pyrotechnická služba**

Pyrotechnici zakročí v reakci na hlášení o nálezů podezřelého předmětu či munice nebo na základě „výhrušky bomby“ umístěné ve veřejném prostoru. Odpovídají za příslušné bezpečnostní opatření v místě nálezů a odklizení a zneškodnění munice. Dále provádějí

ohledání míst, na kterých došlo (např. vlivem neodborné manipulace) k výbuchu a preventivní pyrotechnické prohlídky zejména v souvislosti s ochranou státních činitelů a významných zahraničních návštěv. Také spolupracují se všemi složkami integrovaného záchranného systému a provádějí nezbytné pyrotechnické práce při živelních pohromách a jiných mimořádných událostech. Disponují speciálními ochrannými oděvy, technickými prostředky, a psy speciálně vycvičenými na vyhledávání výbušnin.

### **Služba cizinecké policie**

Pracoviště služby cizinecké policie působí na celém území státu, a také na mezinárodních letištích. Do jejich působnosti spadají úkoly vyplývající ze zákona o pobytu cizinců na území České republiky a další úkoly vyplývající z mezinárodních smluv a právních předpisů Evropských společenství. Mezi jejich činnosti patří především kontroly pobytu cizinců, padělání dokladů, odhalování nelegální migrace, přeshraniční kriminality (vč. pašování drog) a ochrana hranic (pokud jsou hranice z bezpečnostních důvodů dočasně obnoveny).

Příslušníci cizinecké policie také spolupracují se zahraničními orgány ochrany hranic, zejména při pronásledování pachatelů trestné činnosti nebo při operacích zaměřených proti obchodníkům s lidmi. Součástí služby cizinecké policie je také zvláštní jednotka specializovaná na doprovody letadel (Policie České republiky, 2017).

### **5.3. Kariéra u Policie ČR**

Policie v ČR v současné době zaměstnává přes 40 000 policistů (z toho více než 6 tisíc žen)<sup>14</sup> podle zákona o služebním poměru a okolo 9 500 civilních zaměstnanců (z toho více než 6 tisíc žen)<sup>15</sup> podle zákoníku práce.

Služební poměr je specifický poměr mezi zaměstnancem a státem, ze kterého pro daného zaměstnance vyplývají zákonem dané povinnosti, a současně zvláštní práva potřebná k výkonu služby (Trykar, 2008). Služební poměr vzniká na základě rozhodnutí o jmenování zaměstnance do státní služby a jeho ustanovením na služební místo s příslušnou služební hodností. Služební místo vyjadřuje organizační a právní postavení zaměstnance v bezpečnostním sboru. Ze zákona o služebním poměru<sup>16</sup> vyplývají požadavky (stupeň a

---

<sup>14</sup> K datu 1. ledna 2018 byl stav 40 152 policistů (z toho 6069 žen). Čerpáno z <https://www.policie.cz/clanek/pocet-prislusniku-policie-ceske-republiky.aspx>.

<sup>15</sup> Podle naposledy zveřejněných informací k datu 1.2.2016 celkem 9 644 zaměstnanců (z toho 6056 žen). Čerpáno z <https://www.policie.cz/clanek/pocet-prislusniku-a-zamestnancu-policie-ceske-republiky.aspx>

<sup>16</sup> Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

obor vzdělání, minimální délka trvání služebního poměru), které musí zaměstnanec splňovat, aby mohl být na dané místo přiřazen. Tentýž zákon současně stanovuje náplň služební činnosti, rozsah oprávnění a povinností, služební hodnost a tarifní třídu, která se s daným místem pojí (Policie České republiky, 2010).

Do služebního poměru může být přijat státní občan České republiky, který:<sup>17</sup>

- přijetí písemně požádá,
- je starší 18 let,
- je bezúhonný,
- je svéprávný,
- splňuje stupeň vzdělání stanovený pro služební místo, na které má být ustanoven,
- je zdravotně, osobnostně a fyzicky způsobilý k výkonu služby,
- je oprávněný seznamovat se s utajovanými informacemi podle zvláštního právního předpisu, má-li být ustanoven na služební místo, pro které se tato způsobilost vyžaduje.

Policista také nesmí být členem politické strany nebo politického hnutí a nesmí vykonávat živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost. Policie České republiky si ověřuje, zda žadatel splňuje podmínky přijetí do služebního poměru.

- *Odborné předpoklady* splňuje policista po absolvování základní odborné přípravy (ZOP), která je součástí policejního vzdělávání. Zahrnuje zdokonalování fyzické kondice, výcvik v policejních postupech při zákrocích, v manipulaci s donucovacími prostředky (zejm. služební zbraní), a také seznámení s potřebnými zákony a předpisy (Pichrtová, 2015). ZOP trvá přibližně 1 rok a je zakončena (odbornou) služební zkouškou.
- *Osobní předpoklady* jsou ověřovány v průběhu přijímacího řízení, jehož součástí je komplexní zdravotní prohlídka, důkladné psychologické vyšetření (pomocí příslušných psychodiagnostických metod a pohovoru s psychologem) a zkouška tělesné zdatnosti.

Přijetí do služebního poměru nelze odeprít z důvodu věku (nad 18 let), rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, víry a náboženství, politického nebo jiného smýšlení, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, manželského nebo rodinného stavu (Policie České republiky, 2010).

---

<sup>17</sup> Ustanovení § 13 zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

V den nástupu k výkonu služby policista skládá služební slib: „*Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život,*“ (Policie České republiky, 2010).

Podle délky trvání služebního poměru zákon<sup>18</sup> rozlišuje dva druhy:

- *Služební poměr na dobu určitou*, v délce trvání 3 let při prvním přijetí do služebního poměru nebo v délce trvání 1 roku, v případě, že příslušník již v podobném poměru byl minimálně 3 roky (např. u jiného bezpečnostního sboru, voják z povolání apod.), jestliže od skončení tohoto poměru uplynulo méně než 5 let.
- *Služební poměr na dobu neurčitou*, do které je zařazen příslušník po uplynutí služebního poměru na dobu určitou, v případě, že úspěšně vykonal služební zkoušku, a podle závěrů služebního hodnocení dosahuje alespoň dobrých výsledků ve výkonu služby.

Služební zkouška<sup>19</sup> je tvořena písemnou a ústní částí, a popřípadě také praktickou částí, a je vykonávána před zkušební komisí. Jejím účelem je ověřit, zda příslušník získal znalosti a dovednosti potřebné pro zařazení do služebního poměru na dobu neurčitou.

### **5.3.1. Práva a povinnosti policisty**

Některá práva a povinnosti<sup>20</sup> vyplývající ze Zákona o služebním poměru byli již zmíněny v předchozí kapitole v souvislosti s požadavky, které musí uchazeč splňovat pro přijetí do služebního poměru. Některé povinnosti současně vyplývají z charakteristiky organizace (Policie ČR) a statusu, který reprezentuje, proto platí nejen pro policisty, ale také pro civilní zaměstnance. Principy chování, který musí příslušníci (a zaměstnanci) Policie ČR dodržovat i v soukromém životě jsou upraveny Etickým kodexem Policie České republiky. Tento kodex například definuje základní hodnoty Policie České republiky, kterými jsou *profesionalita, nestrannost, odpovědnost, ohleduplnost a bezúhonnost*.

Policisté a zaměstnanci Policie České republiky jsou při plnění úkolů policie povinni dodržovat pravidla *zdvořilosti* a dbát cti, vážnosti a důstojnosti osob i své vlastní. Dále jsou

---

<sup>18</sup> Ustanovení § 9 zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

<sup>19</sup> Podrobněji viz ustanovení § 9 zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

<sup>20</sup> Kompletní výčet povinností a omezení práv příslušníku je uvedeno v ustanovení § 45 zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

povinni projevit *iniciativu* v případě, že jsou svědky ohrožení nebo porušení vnitřního pořádku a bezpečnosti, a to i mimo službu, pokud je bezprostředně ohrožen život, zdraví či svoboda osob nebo majetek. Policista je současně povinen využívat *přiměřený postup*, tj. dbát na to, aby nikomu v důsledku jejich postupu nevznikla bezdůvodná újma, a postupovat tak, aby zásah do práv a svobod osob, vůči kterým směřuje úkon, nebo osob nezúčastněných nepřekročil míru nezbytnou k dosažení účelu úkonu. Současně je vždy povinen *prokázat příslušnost* k Policii České republiky (stejnokrojem, průkazem či odznakem s viditelným identifikačním číslem), a před provedením úkonu *poučít osobu* dotčenou úkonem o právních důvodech provedení úkonu, a pokud jde o úkon spojený se zásahem do práv nebo svobod osoby, také o jejích právech a povinnostech (Policie České republiky, 2010).

Kromě povinností policistů upravuje zákon č.361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů také určitá *omezení*, z nichž asi nejvýznamnějším je zákaz vykonávat jinou výdělečnou činnost než službu podle tohoto zákona a omezení politické činnosti.

Služba pro Policii ČR však nepřináší jen povinnosti a omezení, ale také mnohá oprávnění, definovaná Zákonem o Policii České republiky. K těm nejvýznamnějším patří *oprávnění k omezení osobní svobody*, tj. oprávnění policisty omezit připoutáním k vhodnému předmětu možnost volného pohybu člověka, který fyzicky napadá jeho nebo jinou osobu, ohrožuje vlastní život, poškozujícím majetek nebo se pokusí o útěk.

Policista je dále *oprávněn zajistit osobu* ze zákonných důvodů, například pokud svým jednáním bezprostředně ohrožuje svůj život, život, zdraví jiných osob či majetek, umístit zajištěnou, zadrženou či zatčenou osobu do policejní cely, Za podmínek stanovených zákonem je policista také *oprávněn odebrat věc či zbraň*, hrozí-li nebezpečí, že bude neoprávněně užitá k násilí nebo pohrůžce násilím, *zastavit dopravní prostředek* a provést jeho prohlídku anebo použít technický prostředek k zabránění odjezdu vozidla.

Mezi další oprávnění patří *oprávnění vstoupit bez souhlasu uživatele do obydlí* či jiného soukromého prostoru nebo pozemku, jestliže je to nezbytné pro provedení úkonu k ochraně života nebo zdraví osob anebo pro odvrácení závažného ohrožení veřejného pořádku a bezpečnosti. Za určitých podmínek je policista také *oprávněn vyzvat osobu k prokázání totožnosti*, a při případném zákroku použít donucovacích prostředků a zbraní, k jejichž používání byl vycvičen. Významným oprávněním policisty v zájmu prevence domácího násilí je *vykázání osoby z bytu* nebo domu společně obývaného s osobou ohroženou jejím útokem (Policie České republiky, 2010).

### 5.3.2. Výhody státní služby

Podstatou kariérního systému Policie ČR je celoživotní zaměstnání ve státní službě, jejíž aktivní výkon končí až odchodem do penze. Charakterizuje ho jistota zaměstnání (po jmenování příslušníka do stálé služby, tj. na dobu neurčitou) a automatický kariérní postup v závislosti na počtu odsloužených let (spolu s hodnocením kvality výkonu služby) (Trykar, 2008).

Pravidla kariérního postupu jsou upravena Zákonem č.361/2003 Sb., o služebním poměru, podobně jako s ním související finanční ohodnocení, hodnost, a další výhody (benefity a příspěvky), na které policistovi vzniká nárok.

Jistota a stabilita zaměstnání vyplývá za prvé z tzv. *systemizace*<sup>21</sup> míst, která definuje charakteristiky a počet pracovních míst, a na základě které, mohou být tato místa změněna nebo zrušena pouze rozhodnutím státu. Za druhé je dána trvalostí a nezrušitelností služebního poměru, poté, co je policista jmenován do služebního poměru na dobu neurčitou (pokud splňuje požadavky a nedopustí se takového činu, na základě kterého, by musel být ze státní služby propuštěn).

Důležitým znakem kariérního systému policejní služby je uzavřenost, kterou lze charakterizovat následovně (Trykar, 2008):

- Tento systém je rozdělen na *několik úrovní*, které se dále člení do jednotlivých stupňů, přičemž ke každé úrovni jsou stanoveny požadavky na vzdělání.
- Kariérní (služební) postup je korigován *na základě odsloužených let*, což znamená, že nábor nových uchazečů se uskutečňuje pouze na nejnižší stupně, na vyšší stupně se postupuje dle interních pravidel povýšení (již zmíněná minimální délka trvání služebního poměru aj.).
- Převedení a přeřazení na jiné pracovní místo je *řízeno organizací*, avšak poté, co byl policista povýšen na určitý stupeň, zachovává si výhody s tímto stupněm spojené i v případě přeřazení.

Trykar (2008) uvádí, že vlivem uzavřenosti a strnulosti tohoto kariérního systému, vyplývající primárně z požadavků na odsloužené roky, může dojít k potlačení zásluhovosti, a tím snižování motivace příslušníků podávat lepší výkon, projevovat iniciativu, aktivitu a

---

<sup>21</sup> Ustanovení § 4 zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

zajímat se o sebevzdělávání. Nevýhodou je podle něj také to, že se na vedoucí místa dostávají až příslušníci vyššího věku.

Na druhou stranu, podstatnou výhodou tohoto kariérního systému je, že odměňuje loajalitu. Odsloužená léta souvisejí nejen s kariérním postupem a vyšší hodností, ale také s vyšším platovým tarifem, a především nárokem na výsluhové bonusy.

Mezi výsluhové nároky se řadí odchodné (které se vyplácí jednorázově po šesti letech trvání služebního poměru) a výsluhový příspěvek. Nárok na výsluhový příspěvek má každý příslušník bezpečnostního sboru, který vykonával službu alespoň po dobu 15 let, během kterých nebyl ze služebního poměru propuštěn za spáchání úmyslného trestného činu, nebo nepožádal o propuštění, z důvodu, že proti němu bylo vedeno trestní řízení pro úmyslný trestný čin. Výsluhový příspěvek představuje pravidelný (měsíční) finanční příspěvek a může dosahovat hodnoty až 50 % měsíčního služebního příjmu.

Mezi další benefity patří například:<sup>22</sup>

- 6 týdnů dovolené,
- služební volno s poskytnutím služebního příjmu (např. dárcovství krve, činnost vedoucího tábora pro děti a mládež, ošetřování nemocného dítěte mladšího 10 let apod.),
- studijní volno s nárokem na služební příjem,
- ozdravný pobyt v délce 14 kalendářních dní v roce (ve formě lázeňské péče nebo tělesných rehabilitačních aktivit),<sup>23</sup>
- přístup do mnoha resortních zdravotnických zařízení a resortních sportovních či rekreačních zařízení,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvky na stravování, rekreační pobyt, lázeňský rehabilitační pobyt, kulturní akce,
- náhrady výdajů (cestovné, stravné),
- možnost ubytování (jak na služebních ubytovacích zařízeních, tak ve služebních bytech).

Příslušník policie má také nárok na bezplatnou služební výstroj (uniformu, obuv) a doplňky ke služební výstroji.

Kromě výše uvedených odměn, benefitů a výsluhových nároků definuje zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361/2003 Sb., také složky služebního příjmu

---

<sup>22</sup> [www.policie.cz/clanek/prijem-vysluhove-naroky-a-dalsi-benefity.aspx](http://www.policie.cz/clanek/prijem-vysluhove-naroky-a-dalsi-benefity.aspx)

<sup>23</sup> Náleží policistovi až po 15 letech služby.

policisty.<sup>24</sup> Těmi jsou základní tarif, zvláštní příplatek, osobní příplatek, odměny, příplatek za službu v zahraničí a příplatek za vedení. Uchazeči o práci u Policie ČR mají také nárok na jednorázový náborový příspěvek, který jim lze přiznat po uplynutí zkušební doby, a uchazeč se jeho přijetím zavazuje setrvat ve služebním poměru alespoň 6 let.

Vzhledem k charakteristikám policejní služby, především systému kariérního postupu a benefitů vázaných na délku služebního poměru, je odchodovost zaměstnanců problémem jak pro organizaci, tak pro tyto zaměstnance samotné. Dosavadní studie z policejního prostředí se však zaměřovali především na výzkum motivace (např. Gillet, Huart, Colombat & Fouquereau, 2013) pracovní spokojenosti (např. Miller, Mire & Kim, 2009; White, Cooper, Saunders & Raganella, 2010) nebo zdrojů vyhoření (např. Emilia, Extremera, Pecino & De la Fuente, 2013; Russel, 2014).

Kariérové zakotvení policistů a vliv souladu mezi kariérovými kotvami a policejní profesí doposud příliš prozkoumán nebyl, především v České republice podobný výzkum zcela chybí. Kariérové zakotvení přitom skýtá jistý potenciál v predikci pracovní spokojenosti (Schein, 1996; Feldman & Bolino, 1996), zvládnání pracovní role (Feldman & Bolino, 1996), závazku vůči organizaci (Coetzee, et al., 2007) a vyšší angažovanosti (Sorthex, et al., 2013). Cílem této diplomové práce je proto prozkoumat, které kariérové kotvy jsou pro policejní zaměstnance a policisty nejvýznamnější, a ověřit, zda tyto kotvy ovlivňují jejich pracovní spokojenost a angažovanost. Druhotným cílem je současně doplnění chybějících poznatků z oblasti kariérového zakotvení a podnícení zájmu o další podobný výzkum v České republice.

---

<sup>24</sup> Ustanovení § 113 zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.



# EMPIRICKÁ ČÁST

## 6. Realizace Výzkumu

Zaměření výzkumného projektu předkládaného v této práci je primárně průzkum rozložení kariérových kotev u Policie České republiky. Zdroj inspirace k volbě daného tématu vychází ze studie realizované Soňou Lemrovou v roce 2006 na malém vzorku českých politiků a manažerů, a to zejména proto, že tato studie je jedinou studií zaměřenou na rozložení kariérových preferencí, využívajících Scheinův (1974, 1990) model, provedenou v České republice.

Policie České republiky jakožto cílová skupina, byla zvolena na základě svých specifík a významných odlišností ve srovnání s jinými profesemi, a také proto, že v oblasti výzkumu kariérových kotev je jednou z nejméně zastoupených skupin. Druhým důvodem je také můj osobní zájem, jelikož je mi policejní prostředí velmi blízké.

Z hlediska možného praktického přesahu, se tato práce dále snaží ověřit předpokládaný vliv kariérových kotev na pracovní spokojenost a angažovanost, a zjistit, zda některé kariérové kotvy mohou sloužit jako prediktory vyšší pracovní spokojenosti a angažovanosti nebo naopak nespokojenosti a nízké angažovanosti. Tento cíl vychází z dosavadních výzkumů potvrzujících pozitivní (nebo naopak negativní) vliv souladu (či nesouladu) kariérového zakotvení s vykonávanou profesí (Feldman & Bolino, 1996; Igarria, Kassicieh & Silver, 1999; Schein, 1990), a jeho smyslem je také ověřit možnost praktického využití kariérových kotev v personálním řízení zaměstnanců a policistů ČR, například při náboru uchazečů, ke snížení pravděpodobnosti budoucí fluktuace.

### 6.1. Cíl výzkumu, výzkumné otázky a hypotézy

Smyslem této kapitoly je představení cílů výzkumného projektu a s ním souvisejících výzkumných otázek a hypotéz. Obsahuje také shrnutí hlavních teoretických východisek, na jejichž základě byly hypotézy formulovány.

#### 6.1.1. Cíl výzkumu

Primárním cílem tohoto výzkumného projektu je prozkoumat rozložení jednotlivých kariérových kotev u zaměstnanců a příslušníků<sup>25</sup> Policie ČR ve dvou vybraných regionech,

---

<sup>25</sup> Označením “zaměstnanci a příslušníci” jsou vždy myšleny také zaměstnankyně a příslušnice, avšak pro snazší čitelnost jsou v textu uváděny společně pod obecnějším, mužským tvarem.

a na základě toho posoudit, zda jsou některé kariérové kotvy v této organizaci zastoupeny, respektive preferovány výrazně častěji a pokud ano, tak které to jsou.

Sekundárním cílem této práce je posoudit vztah mezi jednotlivými kariérovými kotvami a pracovní spokojeností, a také pracovní angažovaností. Z praktického hlediska jde o to ověřit, zda je některá z kariérových kotev spjatá s vyšší mírou pracovní spokojenosti a/nebo pracovní angažovanosti, a mohla by tedy sloužit jako prediktor spokojenosti a/nebo angažovanosti budoucích zaměstnanců a příslušníků Policie ČR.

Vedlejším cílem je také shrnutí výsledků a závěrů této práce do srozumitelné zprávy, která bude předána vedení obou Krajských ředitelství, na základě jejich projeveného zájmu.

### **Dílčí výzkumné cíle**

1. Explorovat preference kariérových kotev u zaměstnanců a příslušníků Policie ČR v Olomouckém kraji a kraji Vysočina a následně analyzovat jejich rozložení.
2. Provéřit rozdíly v rozložení a preferencích jednotlivých kariérových kotev mezi regiony a v rámci vybraných demografických proměnných a nezávislých proměnných.
3. Prokázat souvislost mezi mírou významnosti nalezených kariérových kotev a mírou pracovní spokojenosti u zaměstnanců a příslušníků Policie ČR v Olomouckém kraji a kraji Vysočina.
4. Prokázat souvislost mezi mírou významnosti nalezených kariérových kotev a mírou pracovní angažovanosti u zaměstnanců a příslušníků Policie ČR v Olomouckém kraji a kraji Vysočina.

### **6.1.2. Výzkumné otázky**

Empirická část této práce vychází z následujících výzkumných otázek:

*VO1:* Jaké je rozložení a preference kariérových kotev u zaměstnanců a příslušníků Policie ČR vybraných krajů? Která kariérová kotva je obecně nejvíce, a která nejméně preferovaná?

*VO2:* Liší se rozložení a preference kariérových kotev mezi vybranými kraji, nebo v závislosti na některé z kontrolních proměnných (pohlaví, věku, vedoucí pozici, typu smlouvy, pracovním zařazení nebo délce pracovního poměru)?

*VO3:* Jaký je vztah mezi kariérovými kotvami a pracovní spokojeností – existuje statisticky významný vztah mezi významností jednotlivých kariérových kotev a mírou pracovní

spokojenosti? Může tedy míra významnosti některé z kariérových kotev sloužit jako prediktor pracovní spokojenosti u Policie ČR?

VO4: Jaký je vztah mezi kariérovými kotvami a pracovní angažovaností – existuje statisticky významný vztah mezi významností jednotlivých kariérových kotev a mírou angažovanosti? Může tedy míra významnosti některé z kariérových kotev sloužit jako prediktor pracovní angažovanosti u Policie ČR?

### 6.1.3. Hypotézy

Na základě shromážděných teoretických poznatků a předložených výzkumných otázek byly následně formulovány výzkumné hypotézy, které jsou v této kapitole nyní postupně představeny.

V souvislosti s rozložením kariérových kotev u ozbrojených složek nebyla bohužel provedena žádná česká studie. Také zahraniční výzkumy se často zaměřovaly spíše na pracovníky z oblasti informačních technologií, managementu či sociálních služeb a vzdělávání anebo se zabývali různými vztahy a vlivy kariérových kotev, spíše než prostým výzkumem jejich rozložení. Přesto však bylo možné, na základě charakteristik služby pro Policii České republiky (probírané v páté kapitole) a poznatků E. H. Scheina a jeho následovníků (které jsou součástí druhé kapitoly této práce), utvořit si představu o tom, které kotvy (tj. hodnoty a potřeby z nich vyplývající) jsou pravděpodobně více v souladu s charakteristikami policejní služby, a které jsou v podstatě v rozporu.

V souladu se Scheinovými poznatky (1990), o vlivu kariérových kotev na volbu povolání tedy předpokládám, že Policie ČR přitahuje především lidi s dominantní kotvou jistota/stabilita, jelikož jsou to lidé, kteří (slovy Scheina, 1990): preferují zaměstnání v organizacích se stabilní pověstí a předvídatelným systémem odměňování a kariérního postupu, a více se zajímají o pracovní prostředí než samotnou povahu práce. Dále také vítají benefity v podobě tzv. zlatých pout (tj. vázané např. na délku služby) a jsou ochotní přenechat řízení své kariéry na zaměstnavateli, což je plně v souladu s povahou služební kariéry u Policie ČR.

*H1: Nejvíce preferovanou kariérovou kotvou u Policie České republiky je kotva jistota/stabilita.*

Tento kariérní systém, omezení i benefity vázané na odsloužené roky by měli naopak nejvíce odrazovat osoby s kariérovou kotvou autonomie/nezávislost. Podle Scheina (1990) tyto lidé velmi brzy přicházejí na to, že nesnesou být svázáni pravidly a zvyky zaměstnavatele (včetně

uniform), neustále kontrolování vedením a vůbec jakkoliv omezování čímkoliv, co se přirozeně váže k životu v organizaci. Také preferují být odměňováni na základě výkonu a vyhýbají se všem benefitům, ze kterých by pro ně vyplývali nějaké závazky. Vzhledem k výše uvedenému tedy předpokládám, že kariérová kotva autonomie/nezávislost bude u Policie ČR nejméně preferovanou kariérovou kotvou.

*H2: Nejméně preferovanou kariérovou kotvou u Policie České republiky je kotva autonomie/nezávislost.*

Vzhledem k tomu, že kariérový systém policejní služby a všechna omezení, pravidla i výhody z něj vyplývající jsou řízena zákonem, tj. platí pro celou organizaci Policie České republiky současně předpokládám, že mezi jednotlivými územními útvary (a tedy ani mezi těmi, zahrnutými do výzkumu) nebudou výrazné rozdíly v kariérových preferencích, především ve významnosti kotvy jistota/stabilita.

*H3: V preferencích kariérové kotvy jistota/stabilita v Olomouckém kraji a kraji Vysočina nejsou statisticky významné rozdíly.*

Předpoklad týkající se vlivu kariérových kotev na pracovní spokojenost vychází především z výzkumů E. Scheina (1990) a Feldmana s Bolinem (1996), podle kterých soulad nebo naopak nesoulad kariérového zakotvení s vykonávanou profesí významně ovlivňuje postoje a chování v práci (pracovní spokojenost, pracovní výkon, zvládání pracovní role atp.), a dále s předpokládaného souladu mezi profesí policisty a kariérovou kotvou jistota/stabilita.

*H4: Existuje signifikantně významný vztah mezi mírou významnosti kariérové kotvy jistota/stabilita a úrovní pracovní spokojenosti.*

Předpoklad týkající se vlivu kariérového zakotvení na pracovní angažovanost vychází také z výše zmíněného souladu kariérového zakotvení, je však ještě podpořen poznatky Boshoffa, a kol. (1994), dle kterého jsou kariérové kotvy významným prediktorem pracovního zapojení zaměstnanců, a ze studie Sorthexiové a kol. (2013), která odhalila pozitivní vztah mezi kariérovými hodnotami zaměstnanců a jejich pracovní angažovaností. Vzhledem k předpokladu, že nejvíce preferovanou kotvou je kotva jistota/stabilita také očekávám, že práce tato kotva má na zkoumané výstupy největší vliv.

*H5: Existuje signifikantně významný vztah mezi mírou významnosti kariérové kotvy jistota/stabilita a úrovní pracovní angažovanosti.*

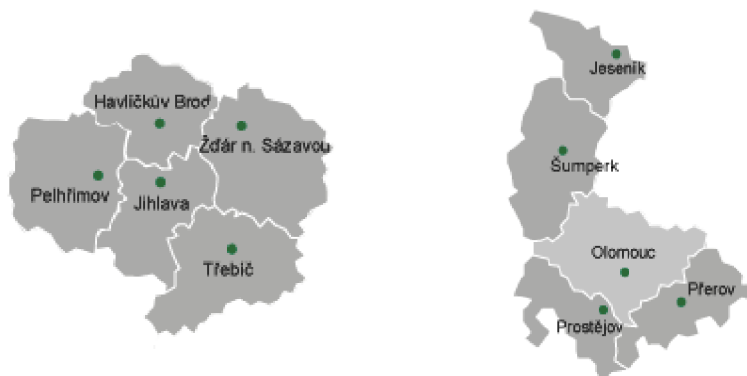
## 7. Charakteristika výzkumného souboru

Tato kapitola si klade za cíl nejprve blíže představit krajská ředitelství a územní útvary Policie České republiky, které byly osloveny v rámci výzkumného projektu, a nastínit jejich organizační strukturu. Dále na základě této struktury popsat organizaci sběru dat a charakterizovat výsledný výzkumný vzorek. Závěr této kapitoly je věnován etickým aspektům předkládaného výzkumného projektu.

### 7.1. Charakteristika zvolených územních útvarů

Výzkumný projekt byl realizován v rámci dvou krajů České republiky, a to v kraji Olomouckém a kraji Vysočina. Konkrétně se jednalo o Krajské ředitelství policie kraje Vysočina se sídlem v Jihlavě a jemu podřízené územní odbory Jihlava, Třebíč, Žďár nad Sázavou, Havlíčkův Brod a Pelhřimov, a o Krajské ředitelství policie Olomouckého kraje se sídlem v Olomouci, a podřízenému územnímu odboru Olomouc.<sup>26</sup>

*Schéma č. 5. Územní útvary, ve kterých bylo provedeno dotazníkové šetření.*



Zdroj: [www.policie.cz](http://www.policie.cz)

Krajské ředitelství policie kraje Vysočina sídlí v Jihlavě na ulici Vrchlického 46 od 1. ledna 2010, kdy bylo založeno jakožto nové ředitelství policie kraje Vysočina. V současné době zastřešuje také územní odbory v Jihlavě, Třebíči a Žďáru nad Sázavou, které dříve spadaly pod působnost Jihomoravského kraje, dále okresní ředitelství v Havlíčkově Brodě, které původně patřilo pod Východočeský kraj, a v neposlední řadě také územní odbor

<sup>26</sup> Ostatní územní odbory Olomouckého kraje (ÚO Jeseník, Šumperk, Prostějov a Přerov) byly z průzkumu vynechány z časových a organizačních důvodů.

v Pelhřimově, který náležel do roku 2009 Jihočeskému kraji. Policejnímu sboru kraje Vysočina se přičítá 1328 policistů a 286 civilních zaměstnanců.<sup>27</sup>

Krajské ředitelství policie Olomouckého kraje se nachází na ulici tř. Kosmonautů 10 v Olomouci a jeho počátek se taktéž datuje na začátek ledna 2010. V současnosti Krajské ředitelství policie Olomouckého kraje zastřešuje pět územních odborů. Územní odbor Jeseník, Olomouc, Prostějov, Přerov a Šumperk. K policejnímu sboru Olomouckého kraje náleží celkem 1789 policistů a 410 civilních zaměstnanců.

## 7.2. Organizační struktura a organizace sběru dat

Data byla sbírána pomocí sestavené výzkumné baterie<sup>28</sup> v průběhu března 2019, v každém kraji po dobu přibližně 2 týdnů.

Na Vysočině byla data sbírána od policistů a zaměstnanců krajského ředitelství Policie ČR v Jihlavě, se souhlasem a podporou krajského ředitele brig. gen. Mgr. Miloše Trojánka a ve spolupráci s vedoucími jednotlivých oddělení, a současně od policistů a zaměstnanců podřízených územních odborů kraje Vysočina ve spolupráci s vedoucími těchto územních odborů.

V Olomouckém kraji pak od policistů a zaměstnanců krajského ředitelství v Olomouci a podřízeném územním odboru Olomouc, se souhlasem krajského ředitele plk. Mgr. Tomáše Landsfelda, za spolupráce personálního odboru pod vedením Mgr. Tibora Gábora.

Konkrétně se jednalo o následující organizační jednotky obou krajských ředitelství (KŘP-J + KŘP-OL):<sup>29</sup>

- *vedení* (ředitel a jeho náměstci),
- *kancelář ředitele* (oddělení tisku a prevence a další)
- *odbor personální*
- *odbor vnitřní kontroly*
- *odbor služby pořádkové policie* (včetně pohotovostního a eskortního oddělení)
- *odbor služby cizinecké policie*
- *odbor služby kriminální policie a vyšetřování*
- *odbor specializovaných činností*
- *odbor rozpočtu a účetnictví*

---

<sup>27</sup> Početní stavy k březnu 2019, interní zdroj.

<sup>28</sup> Blíže v kapitole 8.1. Metody získávání dat.

<sup>29</sup> Používané zkratky: KŘP-J: Krajské ředitelství policie Jihlava, KŘP-OL: Krajské ředitelství policie Olomouc.

- *odbor správy majetku* (automobilní odd., proviantní od., od. provozu a údržby, a odd. materiálně technického zabezpečení)
- *odbor informačních a komunikačních technologií*
- *odbor služby dopravní policie*
- *dálniční oddělení Velký Beranov* (KŘP-J)
- *speciální jednotka Dukovany* (KŘP-J).

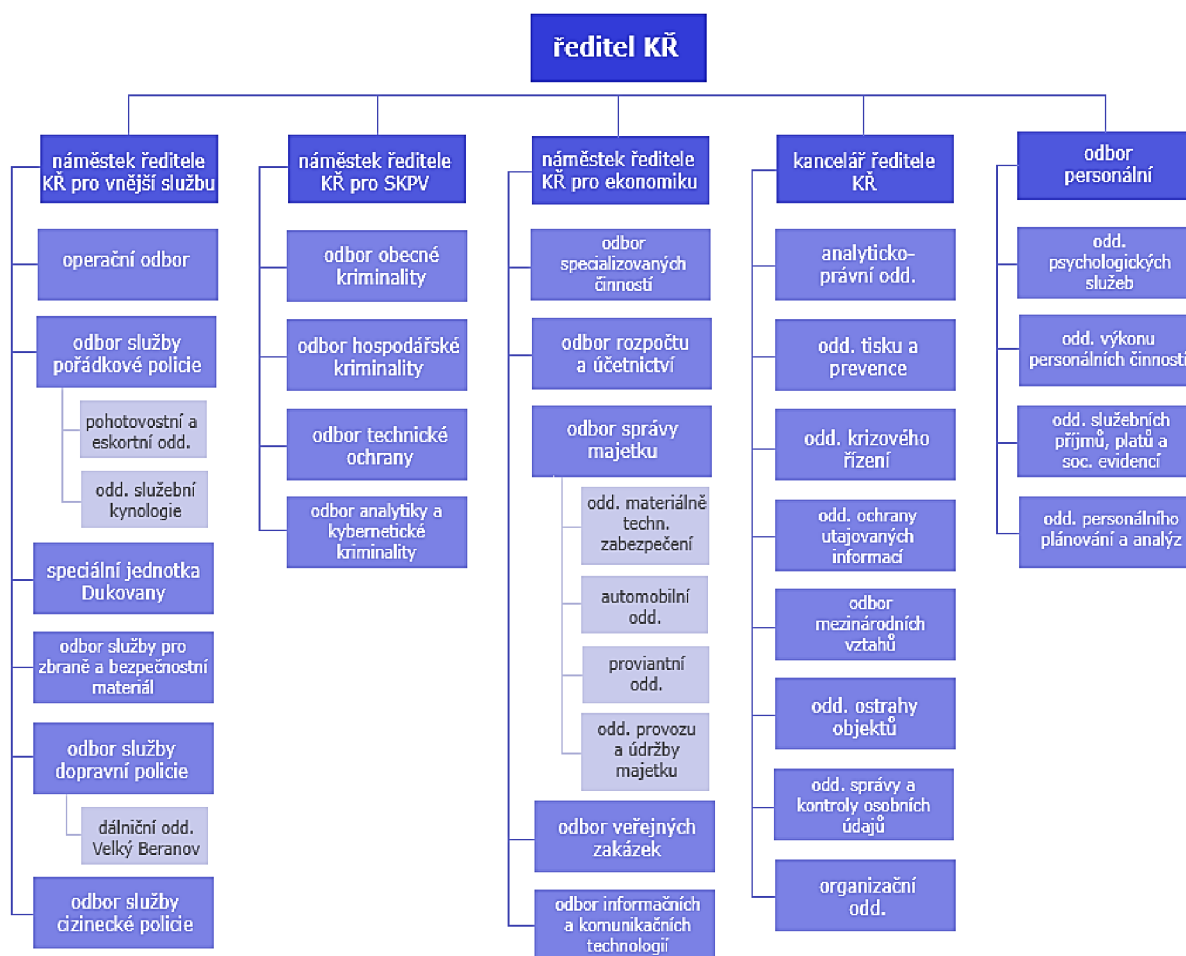
V rámci kraje Vysočina se dále jednalo o následující územní odbory podřízené krajskému ředitelství v Jihlavě:

- *územní odbor Jihlava* (průřezově jeho organizačními jednotkami uniformované i neuniformované policie),
- *územní odbor Pelhřimov* (průřezově jeho organizačními jednotkami uniformované i neuniformované policie),
- *územní odbor Havlíčkův Brod* (průřezově jeho organizačními jednotkami uniformované i neuniformované policie),
- *územní odbor Žďár nad Sázavou* (průřezově jeho organizačními jednotkami uniformované i neuniformované policie),
- *územní odbor Třebíč* (průřezově jeho organizačními jednotkami uniformované i neuniformované policie).

Nakonec, v Olomouckém kraji bylo do dotazníkového šetření zapojen ještě *územní odbor Olomouc* (průřezově jeho organizační jednotky uniformované i neuniformované policie).

Pro názornější zobrazení toho, které organizační jednotky byly v rámci výzkumného projektu pokryty, jsem požádala ředitele krajského ředitelství v Jihlavě, brig. gen. Mgr. Miloše Trojánka o poskytnutí schématu organizační struktury tohoto krajského ředitelství, a o souhlas s jejím zveřejněním ve své diplomové práci, který mi byl udělen. Na základě poskytnutého schématu jsem poté vytvořila zjednodušenou strukturu, kterou uvádím níže. Přestože se jedná o organizační schéma konkrétního krajského ředitelství, jeho hrubá struktura odpovídá základnímu členění všech krajských ředitelství Policie ČR, tj. včetně krajského ředitelství v Olomouci.

Schéma č. 6. Zjednodušená organizační struktura krajského ředitelství v Jihlavě.<sup>30</sup>



Zdroj: Vlastní tvorba na základě organizačního schématu poskytnutého ředitelem krajského ředitelství v Jihlavě.<sup>31</sup>

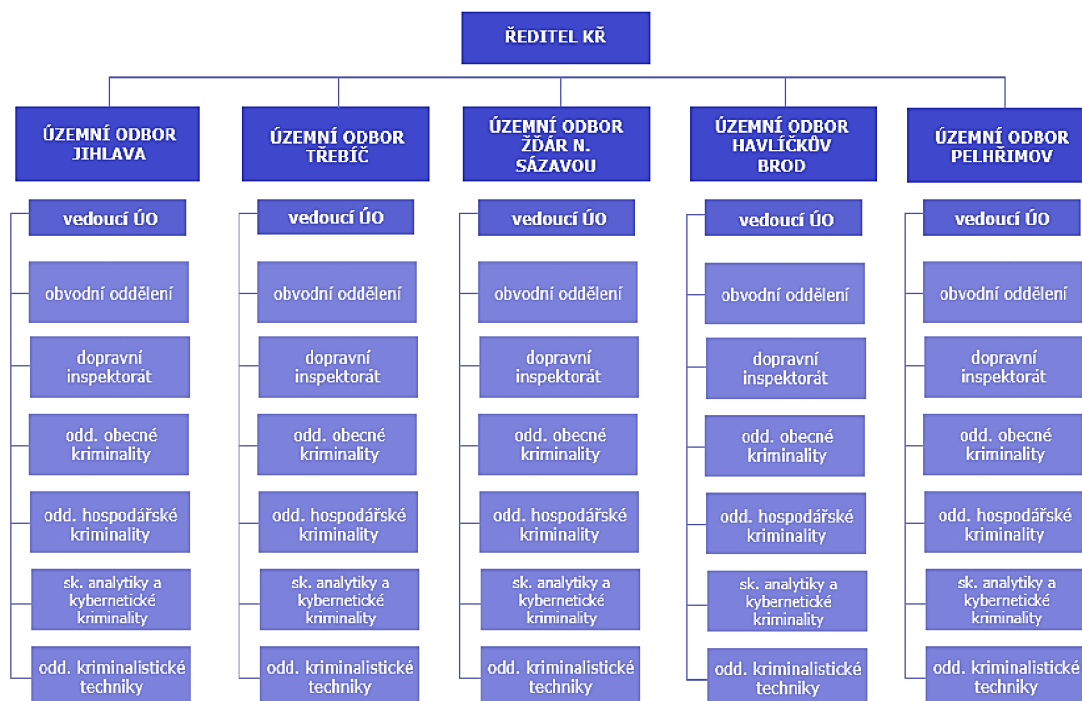
Součástí poskytnutého schématu je také organizační struktura územních odborů podřízených Krajskému ředitelství policie kraje Vysočina a struktura jejich organizačních jednotek. Hrubá struktura tohoto schématu je opět aplikovatelná na územní odbory všech krajských ředitelství Policie ČR obecně, tedy i na územní odbor Olomouc. Vzhledem k rozsahu původního schématu (velikosti A3), který by tato práce nedokázala pokrýt, uvádím zjednodušenou strukturu těchto územních odborů odděleně.

<sup>30</sup> Používané zkratky: KŘ – krajské ředitelství, odd. – oddělení, SKPV – služba kriminální policie a vyšetřování.

<sup>31</sup> Zveřejněno se souhlasem, neslouží k dalšímu neoprávněnému šíření.



Schéma č. 7. Organizační struktura územních odborů kraje Vysočina.<sup>32</sup>



Zdroj: Vlastní tvorba dle organizačního schématu poskytnutého ředitelem krajského ředitelství v Jihlavě.<sup>33</sup>

### 7.3. Výzkumný soubor

Formou dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 620 zaměstnanců a příslušníků Policie České republiky napříč různými organizačními jednotkami. Díky podpoře ředitele krajského ředitelství v Jihlavě, brig. gen. Mgr. M. Trojánka, pomoci personálního odboru Olomouckého kraje a ochotné spolupráci všech, které téma této práce velmi zaujalo, byla návratnost dotazníků neočekávaně vysoká – celkem se zapojilo 77 % (n = 480) osob.

Před samotným zpracováním muselo být bohužel 14 % (n = 65) z nich vyřazeno z důvodů nekompletního nebo chybného vyplnění výzkumné baterie. Největší potíže měli respondenti s vyplněním dotazníku kariérových kotev<sup>34</sup>, a to nejčastěji v těchto oblastech:

- označení pouze jedné nejvýstižnější možnosti (namísto přidělení hodnot 1-8 ke každé z nabízených možností),
- opakované přidělování čísla stejné hodnoty k několika různým možnostem,

<sup>32</sup> Používané zkratky: KŘ – krajské ředitelství, ÚO – územní odbor, odd. – oddělení, sk. – skupina.

<sup>33</sup> Zveřejněno se souhlasem, neslouží k dalšímu neoprávněnému šíření.

<sup>34</sup> Viz kapitola 8.1.1.

- přidělování hodnot 1-8 vždy ve vzestupném nebo sestupném pořadí bez ohledu na skutečnou subjektivní významnost jednotlivých možností,
- úplné vynechání jedné ze sekcí (otázek) – nejčastěji té poslední.

Celkové počty rozdaných, vrácených a vyřazených dotazníků jsou zobrazeny v tabulce níže. Nepoměr respondentů z kraje Vysočina a kraje Olomouckého je dán organizací sběru dat, tedy tím, že v kraji Vysočina byly osloveny také (všechny) územní odbory, zatímco v Olomouckém kraji pocházejí data pouze z krajského ředitelství v Olomouci a územního odboru Olomouc.

*Tabulka č. 2. Deskriptivní statistika dotazníkového šetření.*

	rozdáno		vráceno		vyřazeno	
	N	%	N	%	N	%
CELKEM	620	100 %	480	77 %	65	14 %
kraj Vysočina	420	68 %	322	77 %	36	11 %
kraj Olomoucký	200	32 %	158	79 %	29	18 %

### 7.3.1. Deskriptivní statistika výzkumného souboru

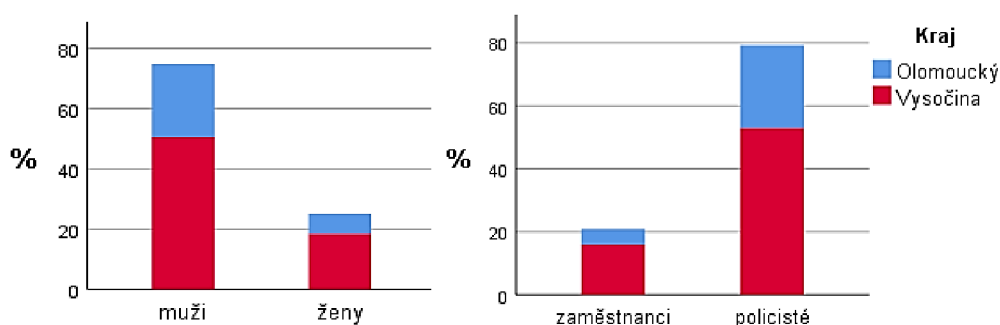
Výsledný výzkumný soubor byl tvořen celkem 415 respondenty, z toho 69 % (n = 286) z kraje Vysočina a 31 % (n = 129) z Olomouckého kraje. Z nich 75 % (n = 310) tvořili muži a 25 % (n = 104) ženy. Poměr pohlaví v jednotlivých krajích je znázorněn na následujícím grafu. Pouze 1 respondent/respondentka nechal/a tuto otázku bez odpovědi. Dále byl soubor tvořen 21 % (n = 86) zaměstnanců (a zaměstnankyň), tj. v pracovním poměru, a 79 % (n = 328) policistů (a policistek), tj. ve služebním poměru.

Nerovnoměrné rozložení pohlaví, stejně jako nepoměr zaměstnanců a policistů je v souladu s celkovým poměrem mužů a žen a poměrem zaměstnanců a policistů u Policie České republiky.<sup>35</sup>

Následující graf zobrazuje poměr mužů a žen a poměr policistů a zaměstnanců (tj. včetně policistek a zaměstnankyň) v závislosti na kraji, ze kterého respondenti pocházejí.

<sup>35</sup> Viz kapitola č. 5.

Graf č. 1. Rozložení respondentů dle pohlaví (vlevo) a poměr zaměstnanců a policistů (vpravo) v závislosti na regionu.



Signifikantně významný rozdíl ( $p = <0,001$ ) byl nalezen mezi pohlavími v zastoupení zaměstnanců/zaměstnankyň a policistů/policistek. Zatímco ženy byly téměř srovnatelně zastoupeny mezi zaměstnankyněmi i policistkami (53 %,  $n = 55$  žen v pracovním poměru; 47 %,  $n = 49$  žen ve služebním poměru), policisté výrazně převažovali nad zaměstnanci (90 %,  $n = 278$  mužů ve služebním poměru; 10 %,  $n = 31$  mužů v pracovním poměru).

Věkové rozložení bylo s ohledem na povahu organizace a vyšší anonymitu zjišťováno pomocí kategorií<sup>36</sup>. Tyto kategorie byly sestaveny s přihlédnutím na hlavní životní a kariérní mezníky (zejm. období zakončení vzdělání, založení rodiny atp.). Nejvíce respondentů je ve věku mezi 40 a 49 lety (36 %,  $n = 148$ ) a mezi 31 a 39 lety (31 %,  $n = 128$ ), respondentů mladších 25 let je nejméně (4 %,  $n = 15$ ).

Dále bylo zjišťováno nejvyšší dosažené vzdělání respondentů a délka jejich zaměstnání (služby) u Policie ČR. Otázka týkající se délky zaměstnání zahrnovala původně možnosti „méně než 3 roky“ a „3-4 roky“, jelikož na konci třetího roku skládá policista druhou služební zkoušku za účelem změny služebního poměru na dobu neurčitou.<sup>37</sup> Vzhledem k tomu, že však mezi zmíněnými kategoriemi nebyly nalezeny významné rozdíly, byly tyto kategorie pro lepší rozložení dat spojeny v jednu („méně než 4 roky včetně“).

Téměř polovina vzorku dosahovala středoškolského vzdělání (44 %,  $n = 182$ ) a třetina vysokoškolského magisterského vzdělání (32 %,  $n = 131$ ), doktorské vzdělání mělo pouze 1 % ( $n = 5$ ) respondentů.

<sup>36</sup> Respektive respondentům byla nabídnuta možnost uvést buď konkrétní věk nebo zaškrtnout odpovídající kategorii (viz výzkumná baterie v příloze č.3), první možnost si ale vybralo jen několik málo respondentů, proto jsem se rozhodla nakonec pracovat pouze s kategoriemi.

<sup>37</sup> Viz kapitola 5.3.

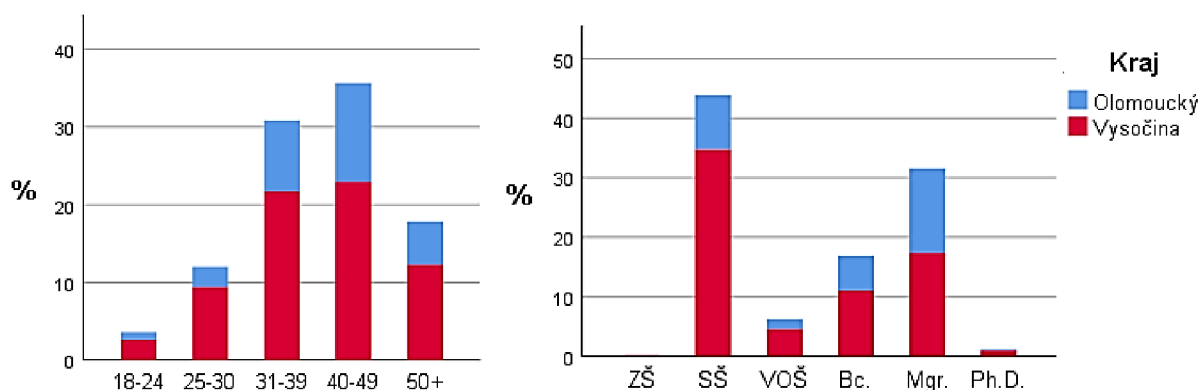
Co se týče délky zaměstnání respondentů u Policie ČR (ve služebním i pracovním poměru), všechny kategorie jsou zastoupeny relativně rovnoměrně, nejvíce respondentů pracuje pro Policii ČR 10 až 14 let (23 %, n = 95), s narůstající délkou zaměstnání počet respondentů mírně klesá. Pouze 1 respondent tuto otázku nezodpověděl. Celkové výsledky rozložení těchto proměnných jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 3. Deskriptivní statistiky věku, vzdělání a délky zaměstnání.

VĚK			VZDĚLÁNÍ			DÉLKA ZAMĚSTNÁNÍ		
roky	N	%	typ	N	%	roky	N	%
18-24	15	4 %	ZŠ	1	0,2 %	<4	72	17 %
25-30	50	12 %	SŠ	182	44 %	5-9	72	17 %
31-39	128	31 %	VOŠ	26	6 %	10-14	95	23 %
40-49	148	36 %	Bc.	70	17 %	15-19	61	15 %
50+	74	18 %	Mgr.	131	32 %	20-24	59	14 %
			Ph.D.	5	1 %	>25	55	13 %

Rozložení respondentů podle věku, vzdělání a délky služby v závislosti na regionu je zobrazen pomocí grafů níže.

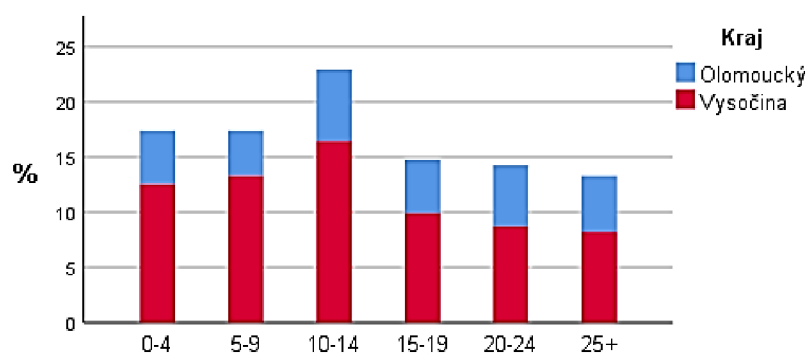
Graf č. 2. Rozložení věku (vlevo) a nejvyššího dosaženého vzdělání (vpravo) respondentů v závislosti na regionu.



Rozdílné zastoupení vzdělání bylo nalezeno mezi Olomouckým krajem, kde převažovali respondenti s vysokoškolským vzděláním (45 %, n = 59) a krajem Vysočina, kde převažovali respondenti se středoškolským vzděláním (50 %, n = 144; p<0,01). Tento rozdíl však pravděpodobně opět souvisí s organizací sběru dat.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Data z kraje Vysočina pocházejí také z územních odborů, kde je větší množství policistů z kategorie základních policejních činností, které nekladou na vzdělání tak vysoké nároky jako jiné specializované činnosti.

Graf č. 3. Rozložení respondentů podle délky služby v závislosti na regionu.



Další zjišťovanou proměnnou byla vedoucí pozice, tj. zda respondent je v nějaké vedoucí funkci či nikoliv. Na tuto otázku odpovědělo 82 % (n = 339) negativně, 18 % (n = 73) pozitivně a tři respondenti nechali tuto položku nezaškrtnutou. V Olomouckém kraji byl o něco větší poměr vedoucích (23 %, n = 30) oproti zaměstnancům a příslušníkům mimo vedoucí pozice (77 %, n = 98) než na Vysočině (vedoucí 15 %, n = 43; ostatní 85 %, n = 241). To je ale opět dáno rozdíly v distribuci dotazníků u obou krajů (zejm. nezařazení územních odborů Olomouckého kraje).

Poslední zjišťovanou proměnnou bylo pracovní zařazení respondentů. Z důvodu zachování anonymity (a současně zjednodušení množství kategorií) bylo pro účely tohoto výzkumu navrženo pět základních kategorií<sup>39</sup>, a to:

- *základní policejní činnosti*, kam se řadí většina uniformovaných složek,
- *speciální policejní činnosti*, kam náleží specializované jednotky jako např., kynologové, hipologové, různí policejní technici, kontroloři pobytu cizinců apod.,
- *zpracovatelská činnost*, zahrnující především zpracovatele trestných činů a přestupků, a některé další činnosti nad rámec základních policejních činností,
- *operativa a vyšetřování*, pod kterou spadají kriminalisté, vyšetřovatelé a další neuniformované policejní složky a
- *další podpůrné a servisní činnosti*, tj. personální, právní, ekonomické a další činnosti zajišťované převážně civilními zaměstnanci, včetně automobilních techniků, úklidu a jiných servisních činností.

Jejich rozložení, včetně porovnání regionů je popsáno pomocí tabulky a grafu uvedených níže. Obecně jsou respondenti poměrně dobře rozloženi mezi kategoriemi základních

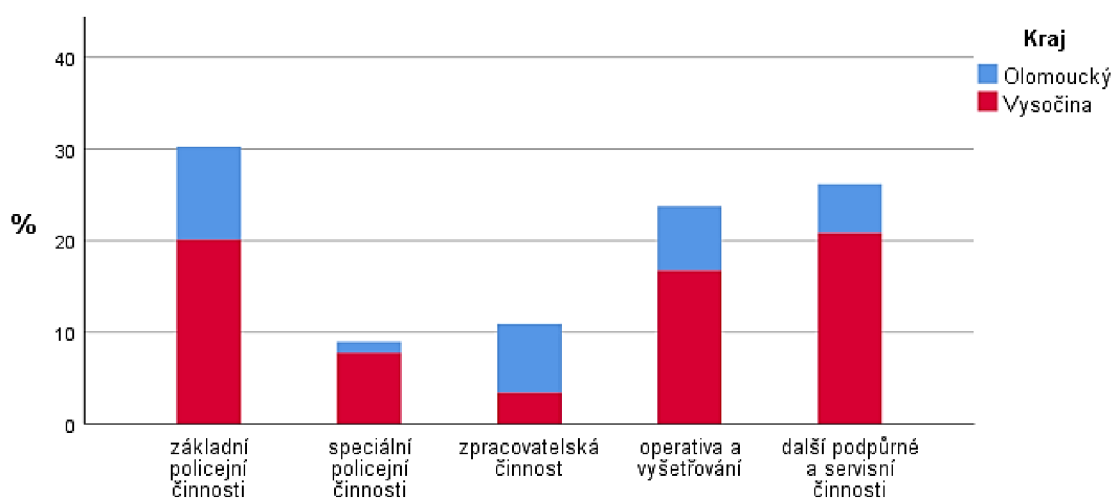
<sup>39</sup> Na základě konzultace s plk. RNDr. Miloslavem Klodnerem, a to tak, aby bylo zajištěno relativně vyrovnané množství policejních činností (a tím i respondentů) spadajících do těchto kategorií, a současně aby tyto kategorie zachycovali základní rozdíly mezi policejními činnostmi.

policejních činností (30 %, n = 125), operativy a vyšetřování (24 %, n = 98) a dalších podpůrných a servisních činností (26 %, n = 108). Rozdíly v jednotlivých krajích jsou především u kategorie speciálních policejních činností, kde v Olomouckém kraji jsou pouze 4 % (n = 5) respondentů, jelikož právě z této kategorie pocházelo nejvíce dotazníků, které musely být (v rámci Olomouckého kraje) vyřazeny. Naopak nejvíce vyřazených dotazníků z kraje Vysočina spadalo do kategorie zpracovatelská činnost, proto zde zůstalo pouze 5 % (n = 14) respondentů.

Tabulka č. 4. Deskriptivní statistiky pracovního zařazení respondentů.

	základní policejní činnosti		speciální policejní činnosti		zpracovatelská činnost		operativa a vyšetřování		další podpůrné a servisní činnosti	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>celkem</b>	125	<b>30 %</b>	37	<b>9 %</b>	45	<b>11 %</b>	98	<b>24 %</b>	108	<b>26 %</b>
k. vysočina	83	29 %	32	11 %	14	5 %	69	24 %	86	30 %
k. olomoucký	42	33 %	5	4 %	31	24 %	29	23 %	22	17 %

Graf č. 4. Rozložení respondentů podle pracovního zařazení v závislosti na regionu.



S rozdíly mezi poměrem mužů a žen ve služebním poměru souvisejí také rozdíly v zastoupení mužů a žen v jednotlivých kategoriích pracovního zařazení, nejvíce žen (58 %, n = 63) se věnuje dalším podpůrným a servisním činnostem, zatímco muži jsou zastoupeni ve všech kategoriích, z toho nejvíce (35 %, n = 109) v základních policejních činnostech.

V rámci dotazníku byl zjišťován ještě rodinný stav, resp. požadavky na finanční zabezpečení (dětí, starých rodičů, dlouhodobě nemocného partnera apod.), pomocí kombinace otázek a)

„Bydlíte:“ (možnosti: sám, s rodiči, s partnerem/partnerkou) a b) „Máte nějaké rodinné příslušníky, kteří jsou na Vás finančně závislí?“ (možnosti: ano, ne). Vzhledem k tomu, že jsou však tyto položky velmi osobní, a během statistického pracování u nich nebyly nalezeny žádné signifikantně významné souvislosti s preferencí kariérových kotev, jsou tyto položky z interpretace výsledků vyřazeny.

#### **7.4. Etické aspekty**

Při plánování výzkumného projektu, stejně jako při organizaci sběru dat bylo přihlédnuto k etickým standardům Americké psychologické asociace (2010). S přihlédnutím k charakteristice organizace (omezení pohybu cizích lidí, střídání směn apod.) a s cílem co nejméně narušovat zaběhnutý režim, byla distribuce i sběr vyplněných dotazníků realizován s pomocí vedoucích pracovníků (v Olomouci navíc ve spolupráci s personálním odborem). Ti však zajišťovali především rozšíření dotazníků mezi své podřízené, kteří si mohli následně svobodně zvolit, zda se do průzkumu zapojí nebo ne. Díky ochotné spolupráci s krajskými řediteli bylo také respondentům umožněno dotazníky vyplňovat během pracovní doby. Vyplněné dotazníky byly v průběhu svou týdnů shromažďovány po určitých objemech vždy do zalepených obálek, takže k nim kromě mě neměl nikdo přístup.

Z důvodu dodržení anonymity nebyly součástí dotazníků žádné osobní otázky a dotazy, podle kterých by bylo možné respondenta identifikovat. Ke zvýšení anonymity byla většina informací zjišťována pomocí kategorií (především věk a pracovní zařazení). Žádná z otázek se netýkala rasy, náboženství, sexuálních preferencí ani jiných podobných oblastí.

Vzhledem k tomu, že nebylo možné se s každým zaměstnancem a příslušníkem setkat osobně, nebyla výzkumná baterie doplněná o úvodní dopis, jehož cílem bylo především informovat respondenty o účelu jednotlivých dotazníků i celé výzkumné studie.

## 8. Popis zvoleného metodologického rámce a metod

Pro tento výzkumný projekt byl zvolen kvantitativní design korelačního typu. Při výběru metod byla zohledněna především charakteristika zvolené organizace a cílové skupiny a psychometrické vlastnosti instrumentů.

### 8.1. Metody získávání dat

Data byla sbírána metodou tužka-papír za spolupráce vedoucích jednotlivých oddělení a územních odborů, v Olomouci pak za spolupráce personálního oddělení.

Výzkumná baterie je uvedena průvodním dopisem, který obsahuje stručné představení výzkumného projektu a použitých metod. Jeho smyslem je, aby se potřebné informace dostaly ke všem respondentům, včetně těch, se kterými jsem se nesešla osobně. Za průvodním dopisem následují jednoduché „zaškrťovací“ položky ke zjištění základních demografických údajů a kontrolních proměnných.<sup>40</sup>

Základ výzkumné baterie tvoří tři instrumenty – *Dotazník kariérových kotev*, *The Brief Index of Affective Job Satisfaction* a *Utrecht Work Engagement Scale ve zkrácené verzi*, které jsou blíže představeny v následujícím textu. Důvodem volby těchto metod byla především snaha nalézt co nejkratší, a současně dostatečně efektivní nástroje s přihlédnutím k charakteristice zvolené organizace (časová a kognitivní náročnost). Náhled výzkumné baterie v plném znění je uveden v Příloze č. 4.

#### 8.1.1. Dotazník kariérových kotev

V současné době není v České republice, bohužel, dostupná standardizovaná metoda, sloužící přímo k měření tzv. kariérových kotev, nicméně existuje nástroj, který se k tomuto účelu v praxi běžně využívá.

Pro průzkum preferencí a zastoupení jednotlivých kariérových kotev u cílové skupiny byla využita verze F. Bělohávkova dostupná v jeho publikaci *Jak řídit a vést lidi* (Bělohávek, 2000) pod názvem „test potřeb.“ Jedná se v podstatě o českou metodu, vycházející z originálního nástroje pro měření kariérových kotev navrženého E. H. Scheinem, tzv. *Career Orientation Inventory (COI; Schein, 1990)*. Tento inventář se skládá ze 40 položek stejné hodnoty, ke kterým respondent vyjadřuje míru, do jaké jsou tvrzení pravdivá (Schein, 1990). Využívá se šestibodová stupnice podobná Likertově (kdy 1 = nikdy pro mě neplatí; 6 = vždy

---

<sup>40</sup> Viz předchozí kapitola (výzkumný soubor).



pro mě platí). Celkové skóry získané pro každou z osmi kategorií kariérové orientace jsou poté sečteny a zprůměrovány tak, aby poskytli individuální skór pro každou kariérovou orientaci (Coetzee Schreuder & Tladinyane, 2007; Schein, 1990).

Někteří autoři (Coetzee, et al., 2007) však upozorňují, že cílem COI je spíše měření kariérových orientací než kariérových kotev jako takových. DeLong (1982) ve snaze potvrdit a zdokonalit Scheinův (1978) model kariérových kotev zjistil, že COI měří kariérní postoje, hodnoty a potřeby jednotlivců, ale neodráží individuální vnímání jejich talentu (DeLong, 1982, podle Coetzee et al., 2007).

Ellison & Schreuder (2000) ověřovali vnitřní konzistenci odhadu reliability jednotlivých škál COI, pomocí koeficientu Cronbachovo Alfa na vzorku 295 manažerů. Dospěli k následujícím výsledkům: technicko-funkční kompetence (0,59), manažerská kompetence (0,71), autonomie a nezávislost (0,75), jistota (0,78), kreativita (0,75), služba (0,73), pravá výzva (0,70) a životní rovnováha (0,64).

Český *Dotazník kariérových kotev* (Bělohávek, 2000) se svou podobou od COI (Schein, 1990) trochu liší. Skládá se celkem z osmi otázek. Každá z nich nabízí 8 možností („odpovědí“), kterým respondent přiděluje hodnoty od 1 do 8, podle toho, do jaké míry ho nabízená možnost vystihuje (kdy 1 = nejvíce mě vystihuje; 8 = nejméně mě vystihuje). Respondent přitom musí využít každou hodnotu, a to pouze jednou, výsledkem je tedy seřazení nabízených možností od 1, tj. nejvýstižnější, po 8, tj. nejméně výstižnou.

V poslední otázce, kdy má respondent seřadit navrhované osobnosti od té, se kterou by se setkal nejraději po tu, se kterou se nijak zvlášť setkat netouží, měli respondenti největší potíže. Většinou<sup>41</sup> jim buď připadaly zajímavé všechny osobnosti nebo naopak žádná. V Olomouci navíc několik respondentů poukázalo na to, že všechny uvedené osobnosti jsou zahraniční, a také, že mezi nimi není žádná žena.

### **8.1.2. The Brief Index of Affective Job Satisfaction (BIAJS)**

Pro měření subjektivní pracovní spokojenosti respondentů byl využit „*Krátký index afektivní pracovní spokojenosti*.“ Hlavní výhodou této metody je, že na rozdíl od předchozích nástrojů měřících pracovní spokojenost je zjevně afektivní, minimálně kognitivní a optimálně krátká (Thompson & Phua, 2012).

---

<sup>41</sup> Dle zpětné vazby některých respondentů.

Autoři E. R. Thompson a F. T. T. Phua (2012) vyvinuli tuto metodu v reakci na opakovanou kritiku adresující výzkum afektivní pracovní spokojenosti, především závažných nedostatků v jejím měření – neporovnatelnosti metod, afektivní koncepci pracovní spokojenosti měřené kognitivně a ad hoc nástroji postrádajícími systematický vývoj a validizaci, zejména napříč kulturními rozdíly, úrovní a typy práce. Thompson a Phua (2012) provedli řadu kvalitativních (N = 28) a kvantitativních (N = 901) studií s respondenty rozdílných národností a pracovních pozic, s cílem systematicky rozvíjet a validizovat krátký nástroj k měření afektivní pracovní spokojenosti, vycházející primárně z Brayfieldova a Rotheho (1951) *Indexu pracovní spokojenosti*.

Výsledek jejich práce, *The Brief Index of Affective Job Satisfaction (BIAJS)* v současné době patří spolu s dotazníkem *Job Descriptive Index (JDI)* mezi celosvětově nejužívanější standardizované metody k měření pracovní spokojenosti (Stephen & Ayaga, 2014). Dotazník (BIAJS) disponuje ověřenou validitou, reliabilitou vnitřní konzistence (Cronbachovo  $\alpha = 0,81 - 0,83$  napříč vzorky) i časovou stabilitou. Jeho hlavní předností je však především relativní nezávislost na kulturních odlišnostech a na úrovni a typu práce (Thompson & Phua, 2012).

Tato metoda se skládá ze čtyř výroků týkajících se subjektivního afektivního vnímání pracovní spokojenosti v aktuálním zaměstnání, ke kterým respondent vyjadřuje míru souhlasu – nesouhlasu na Likertově škále od 1 do 5 (kdy 1 = rozhodně nesouhlasím; 5 = rozhodně souhlasím).

Není mi známo, že by tento nástroj existoval v české verzi, proto jej bylo nutné pro účely této práce nejdříve přeložit. V rámci kontroly byl po odborné konzultaci realizován dvojitý překlad, a před samotným zpracováním výsledků také analýza vnitřní konzistence přeložené metody, která dosahovala uspokojivých hodnot Cronbachovo  $\alpha = 0,83$ .

### **8.1.3. Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)**

K měření pracovní angažovanosti byla využita zkrácená 9 položková verze *Utrechtské škály pracovní angažovanosti (UWES)*. Jedná se o nejstarší vyvinutý dotazník pro měření pracovní angažovanosti (Bláha, Horváthová & Čopíková, 2017) a dodnes je jedním z nejpoužívanějších nástrojů. Byl přeložen do 20 jazyků, jeho českou standardizovanou verzi lze nalézt také pod názvem *Dotazník pracovní a osobní pohody*. Jeho administrace je možná individuální i skupinovou formou, přičemž jeho vyplnění trvá

přibližně 5-10 minut (Bláha, et al., 2012). Autory této metody jsou Wilmar Schaufeli, Arnold Bakker a Marisa Salanova.

*Utrecht Work Engagement Scale* vznikl v reakci na nedostatky Maslach Burnout Inventory (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996) v měření angažovanosti. Z uvedeného nástroje bylo převzato a reverzně formulováno několik položek ve složkách odhodlání a bdělosti, složka pohlcení je vytvořena nově (Ondrášková, 2018). Původně obsahoval 24 položek (UWES-24), později byl upraven na 17 (UWES-17). Mezi lety 1999 a 2003 provedli autoři (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) kvantitativní výzkum na vzorku respondentů rozdílného povolání z 10 různých zemí (N = 14,521) s využitím UWES-17. Na základě výsledků faktorové analýzy vnitřní konzistence a testové-retestové reliability dospěli k závěru, že je možné UWES zkrátit na 9 položek (UWES-9). Tato zkrácená verze projevila oproti původní 17 položkové (UWES-17) dokonce větší stabilitu v čase a napříč výzkumy (Seppälä, et al, 2009). Reliabilita vnitřní konzistence tohoto dotazníku dosahuje výborných výsledků, hodnota Cronbachovo alfa variovala napříč všemi 10 zeměmi od 0,85-0,92 (medián = 0,92) (Schaufeli, et al., 2006) a taktéž validita této metody byla potvrzena několika studii (Schaufeli & Baker, 2004).

Dotazník měří tři faktory angažovanosti – *vitalitu* (vigor), *oddanost* (dedication) a *pohlcení* (absorption), přičemž první dva faktory byly identifikovány jako protipól k vyhoření (*Burnout syndrome*)<sup>42</sup> (Bláha, et al., 2017). Měření má formu nabízených tvrzení, u kterých respondent vyjadřuje na 7-bodové škále četnosti, jak často daný jev zažívá, (kdy 0 = nikdy, 6 = vždy).

U využití zkrácené metody (UWES-9) byl pro účely této práce proveden český překlad, vycházející primárně z již existující české verze původního dotazníku o 17 položkách (UWES-17)<sup>43</sup>. Pro kontrolu byl taktéž realizován dvojitý překlad. Výsledkem analýzy reliability vnitřní konzistence je Cronbachovo alfa 0,92.

## **8.2. Metody zpracování a analýzy dat**

Analýza a zpracování dat bylo provedeno pomocí programu SPSS Statistics 25. Využity byly následující statistické nástroje: *deskriptivní statistika, analýza reliability, analýzy rozptylu (série one-way ANOVA, MANOVA), párový t-test, korelační analýza a regresní analýza.*

---

<sup>42</sup> Podrobněji v kapitole 4.2. Pojetí pracovní angažovanosti (Schaufeli, et al. 2002).

<sup>43</sup> Zdroj: Bláha a kol (2017), str. 64.

## 9. Výsledky a interpretace

Představení výsledků je rozděleno na několik částí následujících hlavní cíle<sup>44</sup> tohoto výzkumného projektu. Součástí každé podkapitoly je nejdříve připomenutí příslušného výzkumného cíle a výzkumné otázky, kterou se tato podkapitola snaží zodpovědět. Následně je vysvětlen postup testování souvisejících hypotéz a rozhodnutí o jejich přijetí nebo zamítnutí. Při ověřování hypotéz byl testován vliv kontrolních proměnných. U všech zkoumaných proměnných byl dodržen předpoklad normální distribuce hodnot a homogenity rozptylů.

### 9.1. Rozložení kariérových kotev

První dílčí výzkumný cíl: *Explorovat preference kariérových kotev u zaměstnanců a příslušníků Policie ČR v Olomouckém kraji a kraji Vysočina a následně analyzovat jejich rozložení.*

VOI: Jaké je rozložení a preference kariérových kotev u zaměstnanců a příslušníků Policie ČR vybraných krajů? Která kariérová kotva je obecně nejvíce, a která nejméně preferovaná?

V rámci explorační rozložení kariérových kotev byly nejdříve vyhodnoceny odpovědi respondentů na *Dotazník kariérových kotev*, podle doporučeného postupu (Bělohlávek, 2000). Získané hrubé skóry pro každou kotvu byly následně zakódovány do programu SPSS pomocí hodnot 1–5, na základě posouzení významnosti těchto kotev (kdy 1 = nevýznamná (nejméně preferovaná) kotva, 2 = kotva s minimálním významem, 3 = kotva s částečným významem, 4 = významná kotva, 5 = dominantní (nejvíce preferovaná) kotva).

Zastoupení jednotlivých kotev (v celém výzkumném vzorku) bylo následně zjišťováno na základě četnosti výskytu přidělených hodnot, přičemž zastoupení dominantních kotev odpovídalo četnosti výskytu nejvyšší (5) hodnoty.

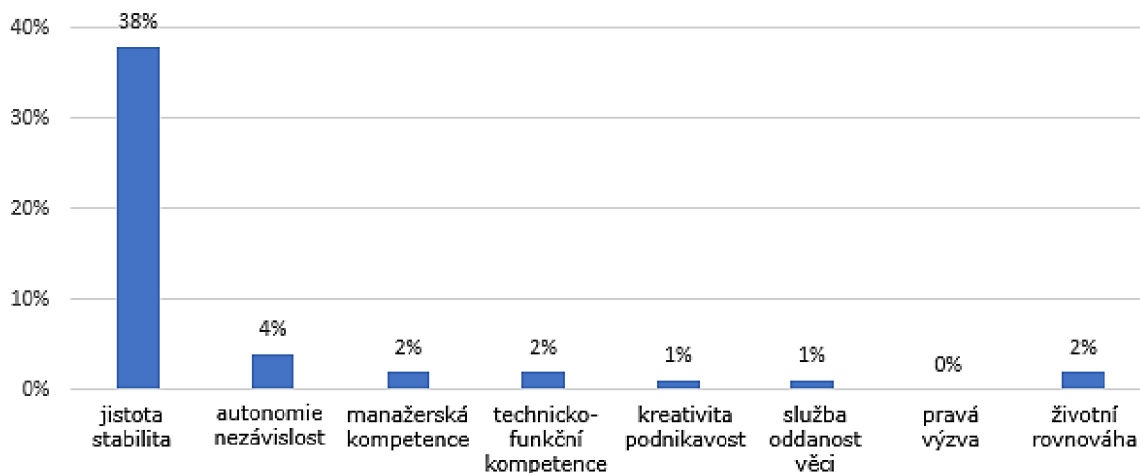
Nejčastěji preferovanou kariérovou kotvou je jistota/stabilita (38 %, n = 157 respondentů) a druhou nejčastější kotvou je autonomie/nezávislost (4 %, n = 15 respondentů). Kotvy manažerská kompetence<sup>a</sup>, technicko-funkční kompetence<sup>b</sup> a životní rovnováha<sup>c</sup> preferují 2 % (n<sup>a</sup> = 8, n<sup>b</sup> = 10, n<sup>c</sup> = 7) respondentů, kotvu kreativita/podnikavost<sup>d</sup> a služba/oddanost

---

<sup>44</sup> Viz kapitola 6.1.1

věci<sup>e</sup> přibližně 1 % ( $n^d = 5$ ,  $n^e = 3$ ) respondentů. Kotva pravá výzva není dominantní u žádného z respondentů. Tyto výsledky jsou prezentovány pomocí následujícího grafu.

Graf č. 5. Zastoupení dominantních kotev (v celém výzkumném souboru).



V souvislosti s exploračními kariérovými kotev u Policie ČR byly na základě shromážděných teoretických východisek a poznatků o charakteristice organizace vytvořeny dvě hypotézy. Nejdříve bude testována první z nich, týkající se zastoupení dominantních kotev:

H1: *Nejvíce preferovanou kariérovou kotvou je kotva jistota/stabilita.*

Přestože první uvedený graf naznačuje, že kariérová kotva jistota/stabilita je ve výzkumném vzorku ve srovnání s ostatními kotevami preferována výrazně častěji, k rozhodnutí o přijetí nebo zamítnutí první hypotézy je nejdříve potřeba ověřit, zda je tento rozdíl signifikantně významný. Pro tento účel byl využit párový t-test, pomocí kterého byly srovnány průměry každé kariérové kotvy s průměrem kotvy jistota/stabilita. Výsledky jsou zobrazeny v následující tabulce.

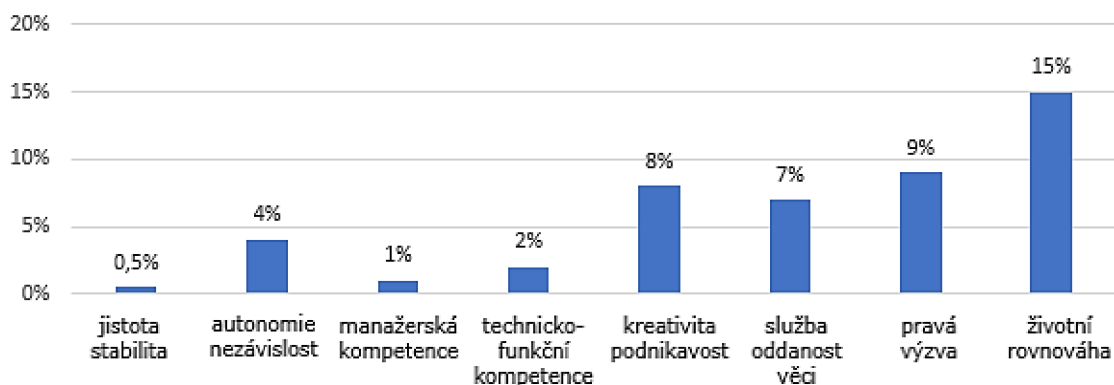
Tabulka č. 5. Párový t-test (kariérové kotvy).

	MD	SD	t (df = 414)	p
Jistota – autonomie	1,16	,062	18,76	,000
Jistota – manažerská k.	,99	,058	17,11	,000
Jistota – technicko-funkční k.	1,11	,067	16,51	,000
Jistota – kreativita	1,51	,066	22,68	,000
Jistota – služba	1,52	,064	23,65	,000
Jistota – výzva	1,63	,065	25,27	,000
Jistota – rovnováha	1,56	,061	25,74	,000

Z výsledků vyplývá, že kariérová kotva jistota/stabilita je ve srovnání se všemi kotvami považována za signifikantně významnější ( $p < 0,001$ , rozdíl průměrů se pohybuje od 0,99 po 1,63). **První hypotéza je proto přijata.**

Dále bylo zjišťováno, které kariérové kotvy považují zaměstnanci a příslušníci Policie ČR za nejméně důležité. K zodpovězení této otázky taktéž posloužila analýza četnosti výskytu, a to nejnižší (1) hodnoty. Tyto výsledky jsou opět zobrazeny pomocí grafu:

Graf č. 6. Nejméně preferované kariérové kotvy (v celém výzkumném souboru).



Nejméně významnou se ukázala být kotva životní rovnováha (15 %,  $n = 64$ ). Následují kotva pravá výzva (9 %,  $n = 39$ ), kreativita/podnikavost (8 %,  $n = 32$ ) a služba/oddanost věci (7 %,  $n = 30$ ). Kotvu autonomie/nezávislost považují za nevýznamnou 4 % ( $n = 18$ ) a kotvu technicko-funkční kompetence 2 % ( $n = 6$ ) respondentů. Kotvy jistota/stabilita<sup>a</sup> a manažerská kompetence<sup>b</sup>, které byly považovány za nejvýznamnější, jsou nevýznamné pouze pro 1 % ( $n^a = 2$ ,  $n^b = 6$ ) respondentů.

V souvislosti předpoklady o nejméně preferované kariérové kotvě u Policie ČR byla vytvořena hypotéza:

H2: *Nejméně preferovanou kariérovou kotvou je kotva autonomie/nezávislost.*

Nicméně již z deskriptivních statistik a obou grafů je patrné, že kariérová kotva autonomie/nezávislost *není* nejméně preferovanou kotvou. Naopak je považována za druhou nejvýznamnější, po kotvě jistota/stabilita. **Druhá hypotéza je proto zamítnuta.**

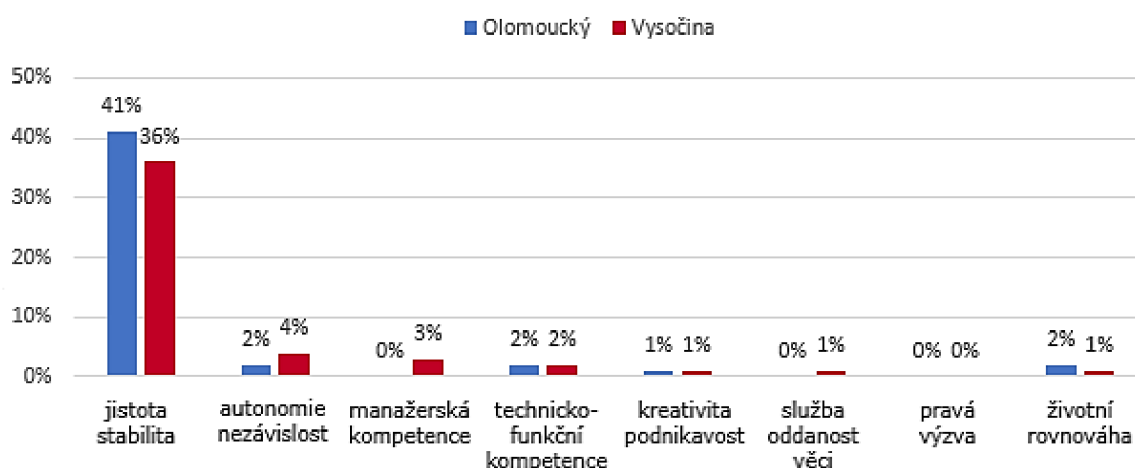
### 9.1.1. Rozdíly v preferencích kariérových kotev

Druhý dílčí výzkumný cíl: *Provéřit rozdíly v rozložení a preferencích jednotlivých kariérových kotev v rámci vybraných demografických proměnných a nezávislých proměnných.*

VO2: Liší se rozložení a preference kariérových kotev mezi vybranými kraji, nebo v závislosti na některé z kontrolních proměnných (pohlaví, věku, vedoucí pozici, typu smlouvy, pracovním zařazení nebo délce pracovního poměru)?

V rámci druhého výzkumného cíle byly nejdříve ověřovány rozdíly v rozložení dominantních a nejméně významných kariérových kotev. Nejvýznamnější kariérovou kotvou zůstala u obou krajů kotva jistota/stabilita (Olomoucký kraj: 41 %, n = 53; Vysočina: 36 %, n = 104). Druhou nejvýznamnější kotvou se však na Vysočině ukázala být kotva autonomie/nezávislost (4 %, n = 12) následovaná kotvou manažerská kompetence (3 %, n = 8). Naproti tomu v Olomouckém kraji dosahuje autonomie/nezávislost pouze 2 % (n = 3) společně s dalšími dvěma kotvami, a kotva manažerská kompetence zde není dominantní pro žádného z respondentů. Celkové výsledky jsou pro lepší přehlednost zobrazeny pomocí následujícího grafu:

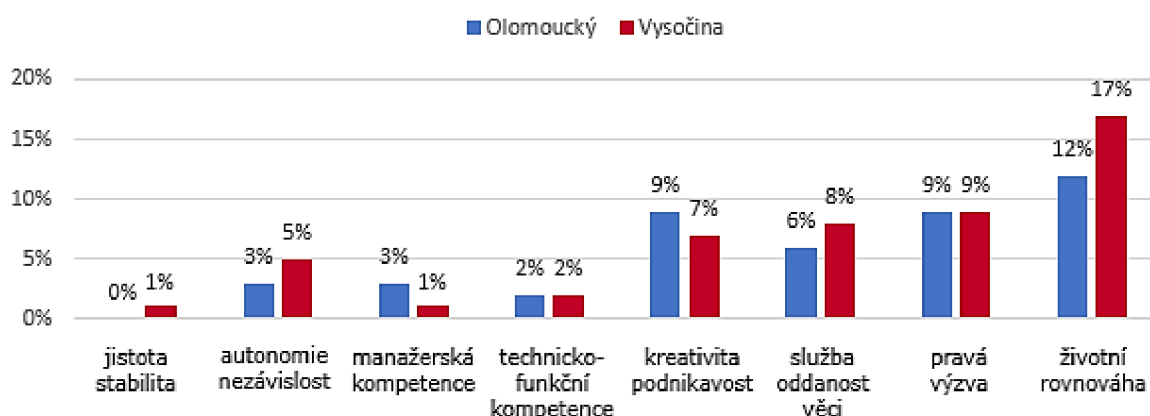
Graf č. 7. Srovnání preferencí kariérových kotev u obou krajů.



Co se týče rozložení nejméně významných kariérových kotev, nejméně preferovanou kotvou je u obou krajů kotva životní rovnováha, nicméně v kraji Vysočina je tato kotva obecně považována za méně významnou než v Olomouckém kraji (Olomoucký kraj: 12 %, n = 15; Vysočina: 17 %, n = 49). Druhou nejméně preferovanou kotvou je v obou krajích kotva pravá výzva (Olomoucký kraj: 9 %, n = 12; Vysočina: 9 %, n = 27) a v Olomouckém kraji také kotva kreativita (9 %, n = 11), která na Vysočině dosahuje jen 7 % (n = 21). V kraji Vysočina je naopak méně významná kotva služba (8 %, n = 22), která v Olomouckém kraji dosahuje jen 6 % (n = 8). V kraji Vysočina dále následuje kotva autonomie/nezávislost (5 %, n = 14), zatímco v Olomouckém kraji je tato kotva významná jen pro 3 % (n = 4). Naopak kotva manažerská kompetence je o něco méně významná v Olomouckém kraji (3 %, n = 4)

než na Vysočině (1 %, n = 2). Kotva technicko-funkční kompetence dosahuje v obou krajích stejné nevýznamnosti 2 % (Olomoucký kraj: n = 2; Vysočina: n = 6). Kotva jistota/stabilita není v Olomouckém kraji nevýznamná pro žádného respondenta, v kraji Vysočina pak pouze v 1 % (n = 2). Výsledky zastoupení nejméně preferovaných kariérových kotev zobrazuje také následující graf č. 8. Celkové skóry rozložení kariérových kotev (i v rámci regionů) jsou součástí přílohy 1 a 2.

Graf č. 8. Srovnání nejméně preferovaných kariérových kotev u obou krajů.



S druhou výzkumnou otázkou souvisel předpoklad, že kariérová kotva jistota/stabilita je nejvíce preferovanou kotvou jak pro respondenty v kraji Vysočina, tak pro respondenty z Olomouckého kraje. Na základě tohoto předpokladu byla vytvořena hypotéza:

H3: *V preferencích kariérové kotvy jistota/stabilita v Olomouckém kraji a kraji Vysočina nejsou statisticky významné rozdíly.*

K testování této hypotézy byla využita multivariační analýza rozptylu. Signifikantně významné rozdíly byly nalezeny pouze u kariérové kotvy manažerská kompetence a životní rovnováha. Podrobné výsledky jsou zobrazeny v tabulce:

Tabulka č. 6. Analýza rozdílu preferencí kariérových kotev mezi kraji

<i>Olomouc – Vysočina</i>	<b>MD</b>	<b>SD</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Jistota, stabilita	,07	,092	,626	,429
Autonomie, nezávislost	-,03	,093	,135	,714
Manažerská kompetence	-,17*	,078	4,702	,031
Technicko-funkční kompetence	,01	,085	,023	,881
Kreativita, podnikavost	-,07	,089	,629	,428
Služba, oddanost věci	-,00	,084	,000	,991
Pravá výzva	,00	,086	,001	,978
Životní rovnováha	,22*	,104	4,594	,033

\*Rozdíl průměrů je signifikantní na hladině významnosti 5 %.



Pro respondenty z kraje Vysočina se ukázala být obecně významnější kotva manažerská kompetence ( $p < 0,05$ , s rozdílem průměrů 0,17), zatímco pro respondenty z Olomouckého kraje kotva životní rovnováha ( $p < 0,05$ , s rozdílem průměrů 0,22). Nicméně u kotvy jistota/stabilita, na kterou byl tento test primárně zaměřen, nebyl nalezen signifikantně významný rozdíl mezi vzorky z obou krajů, a proto je **třetí hypotéza je přijata**.

Rozdíly v rozložení kariérových kotev v závislosti na kontrolních proměnných byly taktéž testovány pomocí multivariační analýzy rozptylu. Signifikantně významný rozdíl byl nalezen mezi pohlavími u preferencí kariérové kotvy autonomie/nezávislost, která je pro muže ( $m = 3,03$ ,  $sd = 0,05$ ) významnější než pro ženy ( $m = 2,77$ ,  $sd = 0,9$ ,  $p < 0,01$ ). Kotva jistota/stabilita se ukázala být významnější pro zaměstnance ( $m = 4,38$ ,  $sd = 0,72$ ) než pro policisty ( $m = 4,05$ ,  $sd = ,089$ ,  $p < 0,01$ ). Věk a délka služby souvisejí s rozdíly u kariérových kotev služba ( $p < 0,05$ ) a životní rovnováha ( $p < 0,01$ ). Kotva služba je signifikantně významnější pro respondenty nad 40 let ( $m = 2,72$ ,  $sd = 0,72$ ), kotva životní rovnováha naopak pro respondenty mezi 25–30 lety ( $m = 2,88$ ,  $sd = 1,02$ ). K dosaženému vzdělání se vztahuje kotva pravá výzva ( $p < 0,01$ ), u které je patrný vzrůstající trend významnosti této kotvy v souvislosti s vyšším vzděláním ( $m^{SS} = 2,35$ ,  $sd = 0,78$ ;  $m^{PhD} = 2,80$ ,  $sd = 0,81$ ).

Nejvíce rozdílů bylo nalezeno u kontrolní proměnné „vedoucí pozice.“ Pro vedoucí pracovníky<sup>v</sup> (ve srovnání s nevedoucími<sup>nv</sup>) je signifikantně významnější kariérová kotva pravá výzva ( $m^v = 2,77$ ,  $sd = 0,86$ ;  $m^{nv} = 2,42$ ,  $sd = 0,78$ ,  $p < 0,01$ ) a služba ( $m^v = 2,78$ ,  $sd = 87$ ;  $m^{nv} = 2,56$ ,  $sd = 0,78$ ,  $p < 0,05$ ), u nevedoucích je naopak významnější životní rovnováha ( $m^{nv} = 2,63$ ,  $sd = 0,98$ ;  $m^v = 2,23$ ,  $sd = 0,99$ ,  $p < 0,01$ ) a jistota/stabilita ( $m^{nv} = 4,17$ ,  $sd = 0,85$ ;  $m^v = 3,89$ ,  $sd = 0,91$ ,  $p < 0,05$ )

Vzhledem k tomu, že preference jednotlivých kariérových kotev nejsou rovnoměrně rozloženy<sup>45</sup> bylo nutné před dalšími analýzami vytvořit nové kategorie – kategorie „zanedbatelný význam“ která zahrnuje všechny respondenty pro které je daná kotva jen částečně významná, málo významná nebo zcela bezvýznamná, a kategorie „podstatný význam“ zahrnující respondenty, pro které je daná kotva významná nebo dominantní. Hodnoty tohoto rozdělení jsou zobrazeny v příloze č. 3. Následující analýzy vztahu míry významnosti kotev s mírou pracovní spokojenosti a angažovanosti tedy pracují s kariérovými kotvami pouze ve 2 dimenzích.

---

<sup>45</sup> Především u kariérové kotvy jistota/stabilita, kterou za dominantní považuje 104 respondentů, ve srovnání s 2 kteří ji považují za bezvýznamnou a kariérové kotvy pravá výzva, kterou za dominantní nepovažuje nikdo.

## 9.2. Souvislost s pracovní spokojeností

Třetí dílčí výzkumný cíl: *Prokázat souvislost mezi mírou významnosti nalezených kariérových kotev a mírou pracovní spokojenosti u zaměstnanců a příslušníků Policie ČR v Olomouckém kraji a kraji Vysočina.*

VO3: Jaký je vztah mezi kariérovými kotvami a pracovní spokojeností – existuje statisticky významný vztah mezi významností jednotlivých kariérových kotev a mírou pracovní spokojenosti? Může tedy míra významnosti některé z kariérových kotev sloužit jako prediktor pracovní spokojenosti u Policie ČR?

Před započítím analýz byla nejdříve ověřena reliabilita použitého nástroje (BIAJS), respektive jeho vytvořeného českého předkladu využitého v této výzkumné studii. Cronbachovo alfa dosahovalo hodnoty 0,83 (pro otázku č. 1  $\alpha = 0,75$ ; č. 2  $\alpha = 0,84$ ; č. 3  $\alpha = 0,77$ ; č. 4  $\alpha = 0,75$ ), nástroj lze tedy považovat za dostatečně spolehlivý.

Celková spokojenost výzkumného souboru dosahuje průměru 3,60 (sd = 0,70, medián 3,76). Signifikantně významné rozdíly u kontrolních proměnných byly nalezeny u délky zaměstnání ( $p < 0,05$ ) a pracovním zařazením ( $p < 0,05$ ). Nejvíce spokojeni jsou respondenti, kteří pracují pro Polici ČR 25 let a déle ( $m = 3,80$ , sd = 0,60), a to především ve srovnání s těmi, zaměstnanými 5 až 9 let ( $m = 3,47$ , sd = 0,77) a 15 až 19 let ( $m = 3,48$ , sd = 0,77). Spokojenější jsou dále zaměstnanci a policisté v operativě a vyšetřování ( $m = 3,71$ , sd = 0,54) a dalších podpůrných a servisních činnostech ( $m = 3,71$ , sd = 0,64), nejméně spokojeni naopak ti ve speciálních policejních činnostech ( $m = 3,45$ , sd = 0,74) a v základních policejních činnostech ( $m = 3,47$ , sd = 0,84).

Následně byla testována hypotéza, související s třetím dílčím výzkumným cílem:

H4: *Existuje signifikantně významný vztah mezi mírou významnosti kariérové kotvy jistota/stabilita a úrovní pracovní spokojenosti.*

K ověření vztahu jednotlivých kariérových kotev s pracovní spokojeností byla využita korelační analýza, jejíž výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 7. Pro větší přesnost byl tento vztah následně ověřen pomocí série analýz rozptylu pro každou kotvu zvlášť.

Výsledky analýzy rozptylu ( $F(1,413) = 4,14$ ) odhalily signifikantně významný vztah ( $p < 0,05$ ) mezi mírou významnosti kariérové kotvy jistota/stabilita a mírou pracovní spokojenosti. Z Tukeyho post-hoc testu vyplývá, že respondenti, pro které je kariérová kotva jistota/stabilita významná jsou spokojenější než ti, pro které významná není (rozdíl průměrů = 0,17).

Signifikantně významný vztah byl dále nalezen u kariérové kotvy pravá výzva ( $F(1,413) = 6,04$ ,  $p < 0,05$ ), kdy respondenti, pro které je tato kotva významná jsou spokojenější než ti, pro které významná není (rozdíl průměrů = 0,27). U kariérové kotvy služba/oddanost věci byl nalezen negativní vztah ( $F(1,413) = 9,31$ ,  $p < 0,01$ ), dle Tukeyho post-hoc testu jsou tedy respondenti, pro které je tato kotva důležitá, méně spokojeni než ti, pro které důležitá není (rozdíl průměrů = 0,33). Relativně významný rozdíl ve spokojenosti respondentů v závislosti na míře významnosti kariérové kotvy byl nalezen také u kotvy životní rovnováha, nicméně tento vztah je pouze marginální ( $p > 0,05$ ).

Tabulka č. 7. Výsledky korelační analýzy pracovní spokojenosti

	korelační koeficient	p
Jistota/stabilita	,100*	,043
Autonomie/nezávislost	-,020	,683
Manažerská kompetence	,046	,351
Technicko-funkční komp.	-,001	,984
Kreativita, podnikavost	,066	,180
Služba, oddanost věci	-,148**	,002
Pravá výzva	,120*	,014
Životní rovnováha	-,091	,065

\*Korelace je signifikantní na hladině významnosti 5 %.

\*\*Korelace je signifikantní na hladině významnosti 1 %.

K finálnímu ověření předpokladu, zda může některá kariérová kotva sloužit jako prediktor pracovní spokojenosti byla využita lineární regresní analýza. Z výsledků ( $F(8,406) = 3,32$ ,  $R^2 = 0,06$ ) vyplývá, že významnost kariérové kotvy jistota/stabilita ( $\beta = ,112$ ,  $p < 0,05$ ) a kotvy pravá výzva ( $\beta = 0,149$ ,  $p < 0,01$ ) signifikantně predikuje míru pracovní spokojenosti. V negativním směru je prediktorem pracovní spokojenosti také kotva služba ( $\beta = -0,113$ ,  $p < 0,05$ ).

Tabulka č. 8. Výsledky lineární regresní analýzy predikce pracovní spokojenosti.

	B	$\beta$	t	p
Jistota, stabilita	,196	<b>,112</b>	2,128	,034
Autonomie, nezávislost	-,074	-,046	-,922	,357
Manažerská kompetence	,096	,062	1,253	,211
Technicko-funkční kompetence	,009	,006	,110	,912
Kreativita, podnikavost	,141	,068	1,345	,179
Služba, oddanost věci	-,253	<b>-,113</b>	-2,234	,026
Pravá výzva	,337	<b>,149</b>	2,987	,003
Životní rovnováha	-,151	-,082	-,082	,112

$F(8,406) = 3,32$ ,  $R^2 = 0,06$

Ve vztahu k testované hypotéze z výše uvedených výsledků vyplývá, že existuje signifikantně významný vztah mezi kariérovou kotvou jistota/stabilita ( $p < 0,05$ ), že vyšší významnost této kariérové kotvy souvisí s vyšší mírou pracovní spokojenosti a významnost této kariérové kotvy může sloužit jako prediktor pracovní spokojenosti. Na základě těchto zjištění je tedy **čtvrtá hypotéza přijata**.

### 9.3. Souvislost s pracovní angažovaností

Čtvrtý dílčí výzkumný cíl: Prokázat souvislost mezi mírou významnosti nalezených kariérových kotev a mírou pracovní angažovanosti u zaměstnanců a příslušníků Policie ČR v Olomouckém kraji a kraji Vysočina.

*VO4:* Jaký je vztah mezi kariérovými kotvami a pracovní angažovaností – existuje statisticky významný vztah mezi významností jednotlivých kariérových kotev a mírou angažovanosti? Může tedy míra významnosti některé z kariérových kotev sloužit jako prediktor angažovanosti v práci pro Policii ČR?

S pracovní angažovaností je v této studii pracováno převážně jako se zastřešujícím jednofaktorovým konstruktem. Zaprvé za účelem zjednodušení analýz, za druhé i proto, že při kontrolních analýzách nebyly nalezeny mezi dimenzemi angažovanosti využitého nástroje (UWES-9) rozdílné korelace ani vlivy. Vzájemná korelace těchto tří dimenzí byla prokázána (viz tabulka č. 9), stejně jako dostatečná vnitřní konzistence.

Tabulka č. 9. Vzájemné korelace UWES-9

( $N=415$ )	bdělost	odhodlání	pohlčení	angažovanost	M	SD
bdělost	1				3,77	1,02
odhodlání	,775**	1			3,97	1,13
pohlčení	,742**	,754**	1		3,70	1,15
celková angažovanost	,910**	,923**	,913**	1	3,81	1,01

\*\* Korelace je signifikantní na hladině významnosti 1 %.

Ověření reliability také dosahuje více než uspokojivých hodnot: pro celý dotazník je Cronbachovo alfa = 0,92 a pro jednotlivé složky – bdělost  $\alpha = 0,77$ ; odhodlání  $\alpha = 0,83$ ; pohlčení  $\alpha = 0,80$ .

Celková angažovanost výzkumného souboru dosahuje průměru 3,81 (sd = 1,0; medián 3,89). Signifikantně významné rozdíly v angažovanosti byly nalezeny mezi regiony ( $p < 0,05$ ), věkovými kategoriemi ( $p < 0,05$ ), délkou zaměstnání (0,01) a vedoucí pozicí ( $p < 0,001$ ).

Respondenti z Olomouckého kraje jsou méně angažovaní ( $m = 3,63$ ,  $sd = 1,08$ ) než respondenti z kraje Vysočina ( $m = 3,90$ ,  $sd = 0,97$ ). Naopak více angažovaní jsou respondenti starší 50 let ( $m = 4,13$ ,  $sd = 1,00$ ) a ti, kteří jsou zaměstnaní u policie 25 let a déle ( $m = 4,20$ ,  $sd = 1,04$ ). Také respondenti na vedoucích pozicích jsou angažovanější ( $m = 4,24$ ,  $sd = 1,01$ ) než ti, kteří vedoucími nejsou ( $m = 3,72$ ,  $sd = 1,01$ ).

Následně byla testována hypotéza související se čtvrtým dílčím výzkumným cílem:

H4: *Existuje signifikantně významný vztah mezi mírou významnosti kariérové kotvy jistota/stabilita a úrovní angažovanosti.*

K ověření vztahu jednotlivých kariérových kotev s pracovní angažovaností byla využita korelační analýza, jejíž výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 10. Pro větší přesnost byl tento vztah následně ověřen pomocí série analýz rozptylu pro každou kotvu zvlášť.

Tabulka č. 10. Výsledky korelační analýzy angažovanosti

	korelační koeficient	p
Jistota/stabilita	,044	,374
Autonomie/nezávislost	,008	,872
Manažerská kompetence	,020	,687
Technicko-funkční komp.	,057	,248
Kreativita, podnikavost	,077	,118
Služba, oddanost věci	-,062	,205
Pravá výzva	,093	,059
Životní rovnováha	,185**	,000

\*\*Korelace je signifikantní na hladině významnosti 1 %

Výsledky analýzy rozptylu ( $F(1,413) = 14,72$ ) potvrdily signifikantně významný vztah ( $p < 0,001$ ) mezi mírou významnosti kariérové kotvy a pracovní angažovaností pouze u kotvy životní rovnováha. Dle Tukeyho post-hoc testu je však tento vztah negativní, to znamená, že respondenti, pro které je kariérová kotva životní rovnováha významná, jsou méně angažovaní než ti, pro které tato kotva významná není (rozdíl průměrů = 0,49).

K finálnímu ověření předpokladu, zda může některá kariérová kotva sloužit jako prediktor pracovní angažovanosti byla využita lineární regresní analýza. Z výsledků ( $F(8,406) = 2,95$ ,  $R^2 = 0,06$ ) vyplývá, že významným prediktorem pracovní angažovanosti je především kariérová kotva životní rovnováha ( $\beta = -,177$ ,  $p < 0,01$ ), avšak opět v negativním směru. V pozitivním směru je pak významným prediktorem pracovní angažovanosti kotva pravá výzva ( $\beta = 0,118$ ,  $p < 0,05$ ).

Tabulka č. 11. Výsledky lineární regresní analýzy predikce pracovní angažovanosti.

	B	$\beta$	t	p
Jistota, stabilita	,172	,068	1,291	,197
Autonomie, nezávislost	-,061	,026	-,524	,600
Manažerská kompetence	,047	,021	,426	,671
Technicko-funkční kompetence	,055	,024	,453	,651
Kreativita, podnikavost	,176	,059	1,152	,250
Služba, oddanost věci	-,109	-,034	-,664	,507
Pravá výzva	,387	<b>,118</b>	2,366	,018
Životní rovnováha	-,469	<b>-,177</b>	-3,420	,001

$$F(8,406) = 2,95, R^2 = 0,06$$

Ve vztahu k testované hypotéze výsledky nepotvrdily existenci signifikantně významného vztahu kariérové kotvy jistota/stabilita s pracovní angažovaností ( $p > 0,05$ ), ani možnost predikce pracovní angažovanosti pomocí této kotvy. Na základě těchto výsledků je tedy **pátá hypotéza zamítnuta**.

Cílem této kapitoly bylo především popsat postupy a statistické analýzy, pomocí kterých byla zpracována data a ověřovány hypotézy. Rekapitulace a interpretace získaných výsledků je přenechána následující kapitole.

## 10. Diskuze

### 10.1. Shrnutí a interpretace výsledků

Předkládaná práce se zabývala zastoupením kariérových kotev u zaměstnanců a příslušníků Policie České republiky a jejich vlivem na pracovní spokojenost a angažovanost. Preference kariérových kotev byly zjišťovány pomocí Dotazníku kariérových kotev (Bělohávek, 2000) a pracovní spokojenost pomocí vytvořeného českého překladu BIAJS (Thompson & Phua, 2012). S angažovaností bylo pracováno dle konceptu Schaufeliho a Bakker (2010) a k jeho měření byla využita zkrácená verze Utrechtské škály pracovní angažovanosti (UWES-9; Schaufeli a Baker, 2004b), pro kterou byla také vytvořena česká verze. Data byla sbírána formou tužka-papír na krajském ředitelství v Olomouci a krajském ředitelství v Jihlavě a podřízených územních odborech kraje Vysočina. Výzkumný soubor byl tvořen celkem 415 respondenty, a vzhledem k cílové skupině (Policii ČR) byl poměrně reprezentativní.

#### 10.1.1. Shrnutí a interpretace prvního výzkumného cíle

Výzkumný projekt byl rozdělen do dvou hlavních cílů. V rámci prvního výzkumného cíle se tato práce snažila *prozkoumat rozložení kariérových kotev u Policie ČR*, a následně toto rozložení porovnat v rámci dvou krajů, ze kterých byla data získávána (Olomouckého kraje a kraje Vysočina).

Nejčastěji preferovanou kariérovou kotvou se ukázala být kotva jistota/stabilita, a to pro 38 % respondentů, bez ohledu na pohlaví, věk, pracovní zařazení nebo délku zaměstnání u Policie ČR. Výsledky t-testu následně potvrdily hypotézu, že kotva jistota/stabilita je ve srovnání s ostatními kariérovými kotvami u Policie ČR signifikantně významnější. Ve srovnání s výzkumy, které se zabývaly rozložením kariérových kotev u různých populací (Igbaria a Greenhaus, 1991; Danziger & Valency, 2006; Marshall & Bonner, 2003; Lemrová, 2006; Yarnell, 1998) je tato kotva preferována výrazně častěji, což je však dáno právě zvolenou cílovou skupinou. Současně četnost významnosti této kotvy nepřekročuje 50 %, což je v souladu s teoriemi a výzkumy rozložení kariérových kotev (Lemrová & Vtípil, 2005).

Zajímavý rozdíl byl nalezen mezi respondenty ve služebním a pracovním poměru, překvapivě však byla tato kotva významnější pro zaměstnance/zaměstnankyně. Určitý rozdíl mezi těmito skupinami se dal očekávat, ovšem naopak – tedy že kariérová kotva

jistota/stabilita je významnější pro policisty/policistky, jelikož převážná většina benefitů spojených s Policií ČR, které mohou naplňovat potřeby této kotvy, jsou spojeny pouze se služebním poměrem. Bohužel nemohu tyto výsledky porovnat se závěry jiných studií, protože podobný výzkum rozložení kariérových kotev v policejním prostředí, který by navíc porovnával typ pracovní smlouvy, zatím nebyl proveden. Je však pravděpodobné, že jsou k Policii ČR přitahováni především její stabilní pověstí a relativní jistotou zaměstnání, která je u státní organizace přece jen vyšší než v soukromé sektoru.

Druhou nejčastěji preferovanou kotvou se ukázala být kotva autonomie/nezávislost, avšak oproti kotvě jistota/stabilita už jen pro 4 % respondentů. Toto zjištění vyvrátilo hypotézu, že kotva autonomie/nezávislost je nejméně preferovanou kariérovou kotvou u Policie ČR. Jedná se o poměrně překvapivý výsledek, vzhledem k tomu, že pro osoby zakotvené v autonomii je typická potřeba nezávislého plánování vlastní práce, odpor k pravidlům, uniformám a dalším aspektům života v organizaci, a také benefitům a možnostem kariérového postupu, které jsou vázány na délku práce u stejné organizace. Všechny tyto charakteristiky jsou v podstatě v rozporu s charakteristikami práce pro Polici ČR, avšak u této kotvy nebyl, v rámci této práce, nalezen ani negativní vliv na pracovní spokojenost ani angažovanost. Vzhledem k tomu, že podobná studie nebyla doposud provedena, nemohu tyto výsledky opět porovnat. Je však možné, že potřeba autonomie je sycena charakterem pracovní náplně jako takové, její různorodostí, nepředvídatelností, častým pohybem v terénu apod. Z některých studií (Schein, 1996) také vyplývá, že potřeba autonomie (spojená s preferencí této kotvy) může být výsledkem dosaženého vzdělání a odbornosti. V aktuálním výzkumném vzorku však u kotvy autonomie/nezávislost nebyly nalezeny žádné korelace týkající se vzdělání, věku nebo délky zaměstnání. Vztah byl nalezen pouze u pohlaví, kotva autonomie/nezávislost byla výrazně více preferována muži. Vzhledem k tomu, že ve výzkumném souboru muži významně převažují nad ženami (což je však v souladu s charakteristikami cílové skupiny), mohou zvýšené preference této kotvy souviset právě se zastoupením mužů a žen. Je také potřeba podotknout, že tato kotva byla významná jen pro 4 % respondentů, což je stejné procento respondentů, pro které byla preferována nejméně. Přesto, že je tedy ve srovnání s ostatními kotvami považována ve výzkumném vzorku jako druhá nejvýznamnější, nemusí to nutně znamenat, že je pro Polici ČR obecně významná. Tato oblast by nicméně stála za další prozkoumání.

Ostatní kotvy byly zastoupeny v 1 až 2 procentech, pouze kotva pravá výzva nebyla dominantní pro žádného respondenta. Tento výsledek však není až tak překvapivý, jelikož



se jedná o jednu z nejvýznamnějších kariérových kotev (Igarria & Greenhaus, 1991; Danziger & Valency, 2006; Schein, 1996). Významnost kotvy pravá výzva také narůstala s nejvyšším dosaženým vzděláním, nejvýznamnější byla pro respondenty s magisterským a doktorským vzděláním, těch však ve výzkumném vzorku bylo mnohem méně než respondentů se středoškolským a vyšším odborným vzděláním.

Nejméně preferovanou kariérovou kotvou byla kotva životní rovnováha (15 %), následovaná kotvami prvá výzva (9 %), kreativita/podnikavost (8 %) a služba/oddanost věci (7 %). Naopak kariérová kotva jistota/stabilita, která byla nejvíce preferovanou kariérovou kotvou, byla současně nevýznamná pouze pro méně než 1 % respondentů.

Srovnání preferencí jednotlivých kariérových kotev mezi Olomouckým krajem a krajem Vysočina vypadalo velmi podobně. Zejména u významnosti kotvy jistota/stabilita nebyly nalezeny signifikantně významné rozdíly, což potvrdilo třetí hypotézu. Odlišnosti byly nalezeny pouze u kariérové kotvy manažerská kompetence, která byla významnější pro respondenty z kraje Vysočina, a kariérové kotvy životní rovnováha, která byla naopak o něco významnější v Olomouckém kraji. Nebyly však nalezeny žádné korelace s kontrolními (demografickými) proměnnými, které by tento rozdíl vysvětlovali.

### **10.1.2. Shrnutí a interpretace druhého výzkumného cíle**

Druhým cílem této práce bylo *ověření vztahu mezi nalezenými kotvami a pracovní spokojeností a angažovaností*, a následně ověření potenciálu některé z kariérových kotev predikovat pracovní spokojenost a/nebo angažovanost zaměstnanců a příslušníků Policie ČR.

Na základě výsledků analýzy rozptylu a regresní analýzy byla potvrzena hypotéza, že respondenti, pro které je kariérová kotva jistota/stabilita významná jsou spokojenější než ti, pro které významná není, a že významnost této kotvy predikuje pracovní spokojenost. Podobné výsledky byly nalezeny také u kariérové kotvy pravá výzva. Vzhledem k tomu, že charakteristiky těchto kotev poměrně odpovídají charakteristikám práce u Policie ČR, je tento výsledek v souladu s dosavadními výzkumy, podle kterých soulad kariérového zakotvení s vykonávanou profesí je spojen, mimo jiné, s vyšší výkonností, věrností aktuálnímu zaměstnání a pracovní spokojeností (Feldman & Bolino, 1996; Schein, 1996).

Naopak hypotéza, že významnost kariérové kotvy jistota/stabilita ovlivňuje míru pracovní angažovanosti potvrzena nebyla. Předpoklad vlivu této kariérové kotvy na pracovní angažovanost vycházel z výzkumů souladu kariérového zakotvení (Feldman & Bolino,

1996, Schein, 1996), a dále z výzkumu Boshoffa, Bennettové a Kellermanové (1994), podle kterého kariérové kotvy jsou signifikantním prediktorem pracovního zapojení zaměstnanců, a ze studie Sorthexiové a kol. (2013), která odhalila pozitivní vztah mezi kariérovými hodnotami zaměstnanců a jejich pracovní angažovaností. V předkládaném výzkumném projektu byl nalezen signifikantně významný vztah s pracovní angažovaností pouze u kotvy životní rovnováha, nicméně v negativním směru, tj. respondenti, pro které byla tato kariérová kotva významná, byli méně angažovaní než ti, pro které významná nebyla. Dle výsledků regresní analýzy je tato kotva také jediným významným prediktorem pracovní angažovanosti.

K podobným výsledkům došli Coetzeeová, Shreuder a Tladinyaneová (2014), kteří zkoumali vliv kariérového zakotvení na pracovní angažovanost a závazek vůči organizaci. Přestože u některých kariérových kotev odhalili významné korelace s pracovní angažovaností, u kariérové kotvy jistota/stabilita nenalezli signifikantně významný vztah s pracovní angažovaností, pouze se závazkem vůči organizaci. Na druhou stranu však nepotvrdili ani jeden významný vztah u kariérové kotvy životní rovnováha.

Také Smulders (2006) provedl zajímavou studii pracovní angažovanosti na vzorku holandské pracující populace (n = 2081) s pomocí UWES, jejíž výsledky odhalily některé rozdíly v pracovní angažovanosti v závislosti na věku a vykonávané profesi. Za prvé zjistil, že starší pracovníci jsou obecně angažovanější než ti mladší, což se ukázalo také v této diplomové práci, kdy respondenti nad 40 let (tj. i respondenti věkové kategorie nad 50 let) byli významně angažovanější, a za druhé, že policisté jsou ve srovnání s jinými profesemi obecně málo angažovaní (Bakker, 2009).

Vysvětlení těchto výsledků by mohla nabídnout i samotná charakteristika kariérové kotvy jistota/stabilita, která je spojena s potřebou jistoty zaměstnání, předvídatelnosti, stabilního příjmu, a také určitou bazální pasivitou, jelikož lidem zakotveným v jistotě/stabilitě nevádí přenechat řízení své kariéry na organizaci (Schein, 1990). Podobně Trykar (2008), uvádí, že vlivem uzavřenosti a strnulosti kariévního systému Policie ČR, který je založen primárně na délce služby, může dojít k potlačení zásluhovosti, a tím snižování motivace příslušníků podávat lepší výkon, projevovat iniciativu, aktivitu a zajímat se o sebevzdělávání. Nicméně doplňující výzkum vztahu kariérové kotvy jistota/stabilita s pracovní angažovaností by byl opět na místě.

## 10.2. Limity a doporučení pro další výzkum

Přestože výzkumný vzorek byl dostatečně velký, vzhledem k cílové skupině poměrně reprezentativní, a charakteristikami se příliš nelišil ani mezi regiony, bylo by před snahami generalizovat získané výsledky na celou Polici ČR vhodné provést ještě rozšiřující studii, do které by byly průřezově zahrnuty také další regiony, především kraj Středočeský a Jihomoravský.

Zkoumaný vzorek sám je však také limitující v souvislosti s ověřováním vztahů kariérových kotev s pracovní spokojeností a angažovaností, jelikož policejní prostředí je poměrně specifické, což může zkreslovat skutečný vztah těchto proměnných. Vzorek je také poměrně nevyvážený zejména v rozložení pohlaví a vzdělání respondentů, což je opět dáno charakteristikami populace, ze které byl tento vzorek získán.

Jedním z limitů je samozřejmě také použití sebehodnotících nástrojů, u kterých může docházet ke zkreslení dat jedním z následujících způsobů: tendencí odpovídat sociálně žádoucím způsobem, tendencí odpovídat extrémně či s pozitivním zkreslením, nedostatečnou sebereflexí či sebeznalostí respondenta (McDonald, 2008). Ke snížení tendence respondentů odpovídat žádoucím způsobem byla výzkumná baterie konstruována tak, aby co nejlépe zajistila anonymitu respondentů, a respondenti byli současně ujisti o tom, že je dotazník anonymní, a že výsledky budou zpracovávány kvantitativně. Tendenci odpovídat extrémně či s pozitivním zkreslením se mi však vyhnout nepodařilo především u dotazníků pracovní spokojenosti a angažovanosti.

Významným limitem je použití Dotazníku kariérových kotev, jakožto nestandardizované metody, což bylo poměrně patrné i z reakcí některých respondentů. Bohužel k měření kariérových kotev v současné době neexistuje v české republice žádný standardizovaný nástroj, který by bylo možné použít. Nicméně vzhledem k významnosti kariérových kotev, nedostatkům aktuálního nestandardizovaného nástroje, a především vzhledem k tomu, že se tento nástroj v praxi poměrně běžně využívá by rozhodně stálo za to, věnovat úsilí jeho přepracování a standardizaci na českou populaci.

Co se týče samotných kariérových kotev, je třeba přihlídnout k tomu, že data byla sbírána od všech věkových skupin, tedy i od respondentů, u kterých se kariérové preference nemuseli rozvinout a stabilizovat, jelikož kariérové sebepojetí se vyvíjí a mění v závislosti na množství a typu získaných zkušeností (Schein, 1990; Sortheix et al., 2013)

Důležité je také zmínit, že předpoklad souladu či nesouladu kariérových kotev s policejní profesí vycházel především ze srovnání charakteristik jednotlivých kotev a policejního prostředí (či policejní služby). Přestože kariérové kotvy jsou self-konceptem odrážejícím potřeby, hodnoty a představy o vlastním talentu, a vztahují se tudíž k vnitřnímu pojetí kariéry (Schein, 1990), bylo by na místě také prozkoumat, do jaké míry respondenti vnímají, že jsou jejich potřeby vycházející z kariérového zakotvení skutečně naplňovány.

## Závěr

Edgar H. Schein přispěl k teoriím kariérové typologie svým konceptem kariérových kotev již v 70. letech a jeho hlavní myšlenky jsou dodnes významné především v řízení lidských zdrojů a kariérovém managementu zaměstnanců. Mnoho výzkumů se od té doby pokoušelo Scheinovy předpoklady potvrdit, vyvrátit nebo rozšířit. Autoři těchto studií se zabývali především zastoupením kariérových kotev u různých populací a vzorků profesionálů, většinou manažerů, IT profesionálů, učitelů nebo podnikatelů. V oblasti policejního prostředí jich však bylo provedeno jen málo, a většinou spíše se zaměřením na zdroje motivace, spokojenosti nebo vyhoření.

Cílem předkládané práce bylo doplnit prázdné místo ve výzkumu kariérových kotev v souvislosti s Policií České republiky. Výzkumný projekt byl zaměřen za prvé na průzkum kariérových preferencí vycházejících ze Scheinova modelu, podle kterého mají lidé tendenci vyhledávat taková zaměstnání, která jsou v souladu s jejich kariérovým zakotvením. Druhým hlavním cílem tohoto projektu bylo ověřit vliv kariérového zakotvení na pracovní spokojenost a angažovanost zaměstnanců a policistů.

Výsledky potvrdily předpoklad, že nejvýznamnější kotvou u Policie České republiky je kotva jistota/stabilita, která je charakterizována především potřebou jistého zaměstnání, stabilního příjmu a předvídatelnosti kariérodního postupu, což je v souladu s charakteristikami kariérodního systému a zákonem řízených pravidel služebního poměru Policie České republiky. Zaměstnanci a policisté, pro které byla tato kotva významná, také dosahovali vyšší úrovně pracovní spokojenosti. Souvislost této kariérové kotvy s pracovní angažovaností sice potvrzena nebyla, nicméně problém, který Policie ČR v současné době řeší, souvisí spíše s fluktuací než s angažovaností.

Z výsledků také vyplynulo, že významnost kariérové kotvy jistota/stabilita, a také kotvy pravá výzva může sloužit jako prediktor pracovní spokojenosti. Z dosavadních výzkumů vyplývá, že nesoulad kariérového zakotvení (Feldman & Bolino, 1996; Schein, 1996) podobně jako pracovní nespokojenost (Yalabik, et al., 2013) zvyšuje pravděpodobnost odchodovosti zaměstnanců, a naopak pracovní spokojenost zvyšuje loajalitu zaměstnanců (Vanderberg & Lance, 1992). Využití typologie kariérových kotev tak personálnímu oddělení Policie ČR může nabídnout jednoduchý nástroj k efektivnějšímu řízení kariéry svých zaměstnanců (a policistů), a případně také k rozšíření testové baterie výběrového řízení. Při testování mladých uchazečů bez předchozí praxe je však potřeba mít na paměti,

že kariérové zakotvení se vytváří a stabilizuje spolu s tím, jak člověk získává pracovní a životní zkušenosti, většinou po dobu 3-5 let od nástupu do zaměstnání.

Věřím, že tato práce přispěla k teoriím a výzkumům kariérových preferencí v oblasti policejní organizace v českém prostředí, a pomohla také rozšířit poznání o souvislostech kariérového zakotvení s pracovní spokojeností a angažovaností této specifické skupiny. Současně doufám, že nabídla užitečné informace a inspiraci k praktickému využití poznatků Policií České republiky a podnítila zájem o rozšiřující výzkum v této oblasti.

## Literatura

- Ali, W. (2016). Understanding the Concept of Job Satisfaction, Measurements, Theories and its Significance in the Recent Organizational Environment: A Theoretical Framework. *Archives of Business Research*, 4(1), 100-111.
- Albrecht, S. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research and practice* (s. 3-20). Cheltenham: Edward Elgar Publishing limited.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vydání). Praha: Grada.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice* (3)4, 77-86.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In C. Cooper and R. Burke (Ed.), *The peak performing organization* (s. 50-72). London: routledge.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State Of The Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Albrecht, A. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bělohlávek, F. (1994). *Osobní kariéra*. Praha: Grada.
- Bělohlávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press.
- Biemann, T., Zacher, H., & Feldman, D. C. (2012). Career patterns: A twenty-year panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 159-170.
- Biografie Edgara H. Scheina. (2012). Tobias Leadership Center. [Audio & Transcript]. Retrieved 8. 2. 2019 from <https://tobiascenter.iu.edu/research/oral-history/audio-transcripts/schein-edgar.html>
- Bláha, J., Čopíková, A., Horváthová, P. (2017). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
- Boshoff, A. B., Bennett, H. F., & Kellerman, A. M. (1994). Career Orientations as predictors of the level of job involvement of professional people. *SA Journal of Industrial Psychology*, 20(2), 8-13.
- Chang, C. (2010). The study of the turnover of MIS professionals—The gap between Taiwanese and US societies. *International Journal of Information Management*, 30(4), 301-314.

- Coetzee, M., Schreuder, D., & Tladinyane, R. (2007). Organisational commitment and its relation to career anchors. *Southern African Business Review* 11(1), 65-86.
- Coetzee, M., Schreuder, D., & Tladinyane, R. (2014). Employees' work engagement and job commitment: the moderating role of career anchors: original research. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-12.
- Costigan, R., Gurbuz, S., & Sigri, U. (2018). Schein's Career Anchors: Testing Factorial Validity, Invariance Across Countries, and Relationship With Core Self-Evaluations. *Journal of Career Development*, 45(3), 199–214.
- Danziger, N., & Valency, R. (2006). Career anchors: distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case. *Career Development International*, 11(4), 293-303.
- Danziger, N., Rachman-Moore, D., & Valency, R. (2008). The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. *Career Development International*, 13(1), 7-19.
- Ellison, J. A., & Schreuder, A. M. G. (2000). The relation between career anchors, occupational types and job satisfaction of midcareer employees. *Journal of Industrial Psychology* 26(2), 1-6.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6(2), 89-112.
- Finanční odměny a nároky policistů. Čerpáno z [www.policie.cz/clanek/prijem-vysluhove-naroky-a-dalsi-benefity.aspx](http://www.policie.cz/clanek/prijem-vysluhove-naroky-a-dalsi-benefity.aspx)
- Ghafoor, M. M. (2012). Role of Demographic Characteristics on Job satisfaction. *Far East Journal of Psychology and Business*, 6(1), 30-45.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.
- Gubler, M., Biemann, T., Tschopp, C., & Grote, G. (2015). How Career Anchors Differentiate Managerial Career Trajectories: A Sequence Analysis Perspective. *Journal of Career Development*, 42(5), 412-430.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. I. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.



- Hrudka, J. (2014). *Organizace a úkoly bezpečnostních orgánů/policie* [online]. Čerpáno 6. března. 2019 z: [http://bezpecnostni-sbory.wbs.cz/clanky/1-2014/organizace\\_a\\_ukoly\\_bezpecnostnich\\_organu-policie.pdf](http://bezpecnostni-sbory.wbs.cz/clanky/1-2014/organizace_a_ukoly_bezpecnostnich_organu-policie.pdf).
- Igbaria, M., & Baroudi, J. J. (1993). A Short-Form Measure of Career Orientations: A Psychometric Evaluation. *Journal of Management Information Systems*, *10*(2), 131-154.
- Igbaria, M., Greenhaus, J., & Parasuraman, S. (1991). Career Orientations of MIS Employees: An Empirical Analysis. *MIS Quarterly*, *15*(2), 151-169. doi:10.2307/249376
- Igbaria, M., Kassicieh, S. K., & Silver, M. (1999). Career orientations and career success among research, and development and engineering professionals. *Journal of Engineering and Technology Management*, *16*(1), 29-54.
- Informace o Polici ČR. Čerpáno z [www.policie.cz](http://www.policie.cz)
- Ituma, A., & Simpson, R. (2007). Moving beyond Schein's typology: individual career anchors in the context of Nigeria. *Personnel Review*, *36*(6), 978-995.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, *33*(4), 692-724
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human relations*, *45*(4), 321-349.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada.
- Laakso, L. (2012). *Case study: the impact of financial and non-financial rewards on employee motivation* (Bakalářská práce). Finsko, Turku: Turku University of Applied Sciences.
- Leiter, D. P., Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Ed.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 1-10). New York: Psychology Press.
- Lemrová, S., & Vtípil, Z. (2005). *Scheinův systém kariérových kotev a jeho využití*. *Varia Psychologica X, Acta Universitatis Palackianae Olomucensis, Psychologica* *34*, 89-104.
- Lemrová, S. (2006). *Scheinovy kariérové kotvy a jejich zastoupení u českých politiků a manažerů*, Úvodní studie. Retrieved from [cmps.ecn.cz/pd/2006/texty/pdf/lemrova](http://cmps.ecn.cz/pd/2006/texty/pdf/lemrova)
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(1), 3-30.

- Marshall, V., & Bonner, D. (2003). Career anchors and the effects of downsizing: implications for generations and cultures at work. A preliminary investigation. *Journal of European Industrial Training*, 27(6), 281-291.
- Martineau, Y., Wils, T., & Tremblay, M. (2005). La multiplicité des ancrés de carrière chez les ingénieurs québécois: Impacts sur les cheminements et le succès de carrière. *Relations Industrielles*, 60(3), 455-482.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). Maslach Burnout Inventory Manual. Palo Alto: Mind garden.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. London: Routledge.
- McDonald, J. D. (2008). Measuring personality constructs: the advantages and disadvantages of self-reports, informant reports and behavioural assessments. *Enquire*, 1(1), stránky 1-18.
- Mikulíková, L. (2010). Spokojenost zaměstnanců (Diplomová práce). Praha: Univerzita Karlova, FF.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005.
- Nordvik, H. (1996). Relationships between Holland's vocational typology, Schein's career anchors and Myers—Briggs' types. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 263-275.
- Ondrášková, M. (2018). *Pracovní angažovanost a její souvislosti s osobními rysy a základními motivačními potřebami* (Magisterská diplomová práce). Brno: Masarykova univerzita, FF.
- Pichrtová, L. (2015). *Motivace k profesi policisty* (Bakalářská práce). Praha: Univerzita Karlova v Praze, FHS.
- Policie České republiky. (2010). *Policie České republiky*, 1. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky. Dostupné z [www.policie.cz](http://www.policie.cz)
- Policie České republiky. (2017). *Policie České republiky*, 2. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky. Dostupné z [www.policie.cz](http://www.policie.cz)
- Ramakrishna, H. V., & Potosky, D. (2003). Conceptualization and Exploration of Composite Career Anchors: An Analysis of Information Systems Personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 14(2), 199-214.

- Rodrigues, R., Guest, D., & Budjanovcanin, A. (2013). From anchors to orientations: Towards a contemporary theory of career preferences. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 142-152.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), stránky 459-481.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). *Utrecht work engagement scale: version 1. Preliminary manual*. Utrecht: Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter, (Ed.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, Vicente, & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Work Engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing social and ethical issues in organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers.

- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2008). Enchancing work engagement through the management of human resources. In K. Näswall, M. Sverke & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schein, E. H. (1974). Career anchors and career paths: a panel study of management school graduates. *Sloan Working Papers*, 707-774.  
Čerpáno 4. 2. 2019 z <http://hdl.handle.net/1721.1/1878>
- Schein, E. H. (1990). *Career anchors: Discovering your real values*. San Francisco, California: Jossey-Bass/Pfeiffer. Čerpáno 19. 2. 2019 z <https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A67620>
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80-88.
- Schein, E. H. (2007). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *NHRD Journal*, 1(4), 27-33.
- Služební poměr: služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů: velká novela zákona o služebním poměru od 1. 1. 2018; Policie ČR: vězeňská služba: zpravodajské služby: generální inspekce bezpečnostních sborů: redakční uzávěrka 27. 11. 2017.* (2017). Ostrava: Sagit.
- Sortheix, F.M., Dietrich, J., Chow, A., & Salmela-Aro, K. (2013). The role of career values for work engagement during the transition to working life. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 466–475.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction. Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks (Californie): Sage publications.
- Stephen, I. D., & Ayaga, D. (2014). Job Satisfaction Theories Traceable to Employee Performance in Organisations. *Journal of Business and Management*, 16(5):11-18.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers. Dostupné z [wps.pearsoncustom.com/wps/media/objects/2429/2487430/pdfs/taylor.pdf](http://wps.pearsoncustom.com/wps/media/objects/2429/2487430/pdfs/taylor.pdf)
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275-307.
- Tremblay, M., Wils, T., & Proulx, C. (2002). Determinants of career path preferences among Canadian engineers. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19(1), 1-23.

- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669.
- Trykar, L. (2008). *Vybrané aspekty služebního poměru státních zaměstnanců* (Dizertační práce). Praha: Univerzita Karlova v Praze, PF.
- Vanderberg, R.J. & Lance, Ch. E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Management*, 18(1), 153-167.
- Vršek, P. (2007). *Teorie motivace a pracovníci veřejné správy* (Diplomová práce). Brno: Masarykova univerzita, ESF.
- Wils, L., Wils, T., & Tremblay, M. (2010). Toward a career anchor structure: An empirical investigation of engineers. *Relations Industrielles*, 65(2), 236-256.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013) Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823.

## **Seznam příloh**

*Příloha č. 1.* Celkové výsledky rozložení kariérových kotev (celý výzkumný soubor).

*Příloha č. 2.* Celkové výsledky rozložení kariérových kotev dle regionu.

*Příloha č. 3.* Kariérové kotvy po rozdělení do kategorií.

*Příloha č. 4.* Výzkumná baterie.

## Přílohy

Příloha č. 1. Celkové výsledky rozložení kariérových kotev (celý výzkumný soubor).

	nevýznamná		malý význam		částečný význam		významná		dominantní	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Jistota</b>	2	0,5 %	20	5 %	61	15 %	175	42 %	157	38 %
<b>Autonomie</b>	18	4 %	97	23 %	198	48 %	87	21 %	15	4 %
<b>Manažerská k.</b>	6	1 %	64	15 %	222	54 %	115	28 %	8	2 %
<b>Tech.-funkční k.</b>	8	2 %	96	23 %	203	49 %	98	24 %	10	2 %
<b>Kreativita</b>	32	8 %	155	37 %	174	42 %	49	12 %	5	1 %
<b>Služba</b>	30	7 %	155	37 %	185	45 %	42	10 %	3	1 %
<b>Pravá výzva</b>	39	9 %	179	43 %	153	37 %	44	11 %	0	0 %
<b>Živ. rovnováha</b>	64	15 %	135	33 %	143	35 %	66	16 %	7	2 %

Příloha č. 2. Celkové výsledky rozložení kariérových kotev dle regionu.

Význam k. kotvy	nevýznamná		malý význam		částečný význam		významná		dominantní	
	Jl	Ol	Jl	Ol	Jl	Ol	Jl	Ol	Jl	Ol
<b>Jistota</b>	0,7 %	0 %	5 %	4 %	14 %	16 %	44 %	39 %	36 %	41 %
<b>Autonomie</b>	5 %	3 %	23 %	24 %	46 %	51 %	22 %	19 %	4 %	2 %
<b>Manažerská k.</b>	0,7 %	3 %	14 %	19 %	55 %	50 %	28 %	27 %	3 %	0 %
<b>Tech.-funkční k.</b>	2 %	2 %	25 %	20 %	46 %	55 %	25 %	21 %	2 %	2 %
<b>Kreativita</b>	7 %	9 %	37 %	38 %	42 %	42 %	13 %	10 %	1 %	1 %
<b>Služba</b>	8 %	6 %	36 %	40 %	46 %	43 %	9 %	12 %	1 %	0 %
<b>Pravá výzva</b>	9 %	9 %	43 %	43 %	37 %	36 %	11 %	11 %	0 %	0 %
<b>Živ. rovnováha</b>	17 %	12 %	34 %	30 %	34 %	36 %	14 %	20 %	1 %	2 %

LEGENDA: Jl=Jihlava, ozn. pro všechna data z kraje Vysočina; Ol=Olomouc, ozn. pro všechna data z Olomouckého kraje

Příloha č. 3. Kariérové kotvy po rozdělení do kategorií.

	zanedbatelný význam		podstatný význam	
	N	%	N	%
<b>Jistota</b>	83	20 %	332	80 %
<b>Autonomie</b>	313	75 %	102	25 %
<b>Manažerská k.</b>	292	70 %	123	30 %
<b>Tech.-funkční k.</b>	307	74 %	108	26 %
<b>Kreativita</b>	361	87 %	54	13 %
<b>Služba</b>	370	89 %	45	11 %
<b>Pravá výzva</b>	371	89 %	44	11 %
<b>Živ. rovnováha</b>	342	82 %	73	18 %

## Příloha č. 4. Výzkumná baterie.

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou Masarykovy univerzity a v rámci své diplomové práce se zabývám zastoupením kariérových kotev u policie ČR a jejich vlivem na pracovní spokojenost a angažovanost.

Chtěla bych Vás tímto poprosit o vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Skládá se ze dvou částí, první slouží k určení Vašich kariérových preferencí a druhá zachycuje Vaše subjektivní vnímání pracovní spokojenosti a angažovanosti. Vyplnění Vám zabere přibližně 15 minut.

Dotazník je anonymní. Získané informace budu zpracovávat osobně a samostatně, k Vaším konkrétním odpovědím tedy nebude mít přístup žádná nepovolaná osoba, ani Váš zaměstnavatel. Proto Vás prosím, abyste dotazníky vyplňovali pravdivě.

Předem Vám velmi děkuji za Váš čas a ochotu a upřímně věřím, že výsledky budou přínosné pro nás všechny. V případě jakýchkoliv dotazů nebo zájmu o celkové výsledky mě můžete kontaktovat na e-mailu [veronika.klodnerova@gmail.com](mailto:veronika.klodnerova@gmail.com).

S přáním pěkného dne,  
Veronika Klodnerová

### ZÁKLADNÍ DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE

1. Jste:  muž (odpovídající označte křížkem)  
 žena
2. Kolik je Vám let? \_\_\_\_  
(pokud je Vám nepříjemné uvést přesný údaj zaškrtněte prosím příslušnou kategorii věkového rozmezí)  
 18-24 let  25-30 let  31-39 let  40-49 let  50 a více let
3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:  
 základní (ukončená ZŠ)  
 středoškolské (maturita, výuční list)  
 vyšší odborné (DiS)  
 vysokoškolské bakalářské (Bc., Bc.A.)  
 vysokoškolské magisterské (Mgr., Ing., JUDr., RNDr., PhDr. aj.)  
 vysokoškolské doktorské (Ph.D., Th.D.)
4. Bydlíte:  
 samostatně  
 s rodiči  
 sdílíte bydlení s partnerem/partnerkou



5. Máte nějaké rodinné příslušníky, kteří jsou na Vás finančně závislí?

- ano  
 ne

6. Jak dlouho pracujete pro Policii ČR? (minimálně služební i pracovní poměr)

- méně než 3 roky  
 více než 3 roky, ale méně než 5 let  
 více než 5 let, ale méně než 10 let  
 více než 10 let, ale méně než 15 let  
 více než 15 let, ale méně než 20 let  
 více než 20 let, ale méně než 25 let  
 více než 25 let (včetně)

7. Jste:

- zaměstnancem/zaměstnankyní v pracovním poměru (podle zákoníku práce)  
 policistou/policistkou ve služebním poměru (podle zákona o služebním poměru)

8. Vaše pracovní zařazení podle převažující pracovní náplně:

- základní policejní činnosti (uniformovaná policie)  
 speciální policejní činnosti (kynologové, technici, kontrola pobytu...)  
 zpracovatelská činnost (trestné činy, přestupky...)  
 operativa a vyšetřování (kriminální, neuniformovaná policie)  
 další podpůrné a servisní činnosti (právní, ekonomické, personální...)

9. Jste vedoucí pracovník?

- ano  
 ne

## DOTAZNÍK KARIÉROVÝCH KOTEV

Přečtěte si pozorně každou otázku. Za otázkou následuje vždy osm možných odpovědí. Zvolte tu, která vás nejlépe vystihuje, a označte ji číslem 1 (do kolonky před příslušným písmenem). Tu která je na druhém místě číslem 2 a tak dále až sestavíte ze všech odpovědí pořadí od 1 do 8, přičemž nejméně vhodná odpověď bude označena číslem 8.

### Příklad:

Při cestě do zahraničí bych chtěl:

5	a) poznat místní pošty,
1	b) koupat se v moři,
6	c) ztratit ručník,
4	d) být pozvaný na večeři,
7	e) být okraden o zavazadla,
3	f) prohlédnout si památky,
2	g) poznat život místních lidí,
8	h) pobýt krátkou dobu v nemocnici.

Přemýšlejte, zda jste si již v životě s podobnými situacemi setkali a jak jste v nich reagovali. Pokud tomu tak nebylo, pokuste se vybavit si situaci a vžít se do ní. Nejsou zde správné, ani špatné odpovědi. Správná je každá odpověď, která pravdivě vystihuje vaše jednání. Nejlepší je ta odpověď, která vás napadne jako první.

1) Která z následujících skutečností by vám nejvíce vadila při výběru zaměstnání?

- a) hrozba možné ztráty zaměstnání
- b) nadřízený, který neustále zasahuje do vašich kompetencí
- c) velmi omezená možnost rozhodování o problémech organizace
- d) převážně administrativní a řídicí činnost bez odborných úkolů
- e) nejasný vztah vykonávané činnosti k výslednému produktu
- f) minimální styk s lidmi během pracovní doby
- g) nejasný výsledek práce, takže lze těžko odlišit schopné od neschopných
- h) úplné časové vytížení bez prostoru pro rodinu a záliby

2) Která z uvedených pracovních funkcí v organizaci by vám nejlépe vyhovovala za předpokladu, že pro ni máte odborné znalosti?

- a) odborná funkce, která ponechává dostatek času pro rodinu a osobní záliby
- b) obchodní zástupce, jehož plat závisí na množství a rozsahu uzavřených smluv
- c) lékař nebo pracovník zdravotního střediska, který pomáhá lidem
- d) ředitel, pověřený vybudováním nového zdravotního střediska
- e) odborný pracovník rozvoje vědy a techniky, který se zabývá zaváděním technických novinek
- f) ředitel ztrátové výrobní divize, který má dosáhnout zisku
- g) samostatný konzultant, který je vázán jen mandátní smlouvou, a má vůči firmě značnou volnost rozhodování
- h) úředník, který kontroluje správnost uzavřených smluv

3) Která z uvedených změn by na vás nejhůře psychicky zapůsobila?

- a) z pracovní náplně vám bude odebrána činnost, která je spojena s pravidelným příplatkem
- b) nadřízený si vymění kontrolu nad takovou oblastí vaší činnosti, kterou jste doposud vykonával samostatně
- c) váš útvar nesplní důležitý úkol, na kterém závisí výsledky celé organizace
- d) zjistíte, že odborný standard vaší práce už delší dobu neodpovídá republikové úrovni
- e) nebude vám umožněno dokončit prototyp nového výrobku, na kterém jste několik měsíců pracoval
- f) zaměstnavatel uvolní ze zaměstnání mnohé z vašich současných spolupracovníků
- g) bude zaveden nový rovnostářský systém odměňování bez ohledu na osobní výkonnost
- h) přemístěním pracoviště a následným dojížděním ztratíte hodinu denně ze svého volna

4) Kterého osobního úspěchu byste si nejvíce cenili?

- a) dosažení životní harmonie, spojení zajímavé práce, rodinné spokojenosti a prostoru pro pěstování osobních zálib
- b) překonání ekonomické krize v organizaci vašim vlastním přičiněním
- c) účinně pomoci člověku, který se dostal do obtížné situace
- d) založení a vybudování malé perspektivní firmy, která ponese vaše jméno
- e) publikování článku v zahraničním odborném časopisu
- f) zjevné překonání a odstavení člověka, který brzdil realizaci vašich koncepcí
- g) osamostatnění útvaru, který vedete a jeho převedení na soukromou bázi
- h) dosažení významného postavení v hierarchii veřejné instituce

5) Cítili byste se dobře ve firmě, která usiluje o hospodářský úspěch především:

- a) udržením solidní pověsti a spolehlivosti vůči klientům
- b) originálním přístupem, odlišným od konkurence
- c) chytrými cestami a vymyšlením triků, jak se vypořádat s konkurenty
- d) neustálým zdokonalováním a vysokou technickou úrovní výrobků
- e) zaváděním nových nápadů, které znamenají změnu filozofie trhu
- f) vytvořením skvělé pracovní atmosféry, ve které je radost pracovat
- g) schopností pružně reagovat na změnu podmínek trhu
- h) zvyšováním oddanosti pracovníků zlepšením pracovních podmínek

6) Co by vám měl především poskytnout váš nadřízený?

- a) zajímavou práci v rozumné pracovní době
- b) úkoly, na kterých budete moci osvědčit své schopnosti
- c) pozitivní atmosféru, podporu dobrých vztahů mezi spolupracovníky
- d) příležitost k vytvoření něčeho nového
- e) možnosti zvyšování odborné kvalifikace
- f) jednoznačné srovnání s ostatními co do výkonnosti a patřičné uznání za výsledky
- g) co nejširší prostor pro rozhodování
- h) oporu v osobních nesnázích

7) Které předpoklady jsou podle vás nejdůležitější pro pracovní úspěch?

- a) spolehlivost a důvěryhodnost
- b) samostatnost
- c) průbojnost
- d) odborné znalosti
- e) činorodost a vytrvalost
- f) schopnost spolupráce
- g) sebejistota a rozhodnost
- h) osobní vyrovnanost a moudrost

8) Se kterým z uvedených lidí byste se nejraději setkali?

- a) Carl Rogers, psycholog, který se zabývá osobní rovnováhou a rozvojem osobnosti
- b) Harald Geneen, manažer, který svou výkonností pozvedl ITT na přední místo
- c) Louis de Funés, herec z filmových komedií
- d) Endre Rubik, tvůrce Rubikovy kostky a dalších hlavolamů
- e) John von Neumann, vynálezce počítače
- f) Juan Carlos I., španělský král
- g) Jack Kerouac, autor knihy o životě amerických tuláků
- h) James Herriot, autor knihy o životě veterináře na anglickém venkově

## DOTAZNÍK PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Zamyslete se prosím konkrétně nad Vaší současnou prací a následně vyjádřete do jaké míry souhlasíte s uvedenými tvrzeními.

Míru svého souhlasu/nesouhlasu vyjádřete zakroužkováním příslušné hodnoty podle této škály:

1	2	3	4	5
rozhodně nesouhlasím	nesouhlasím	ani souhlas, ani nesouhlas	souhlasím	rozhodně souhlasím

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ve své práci jsem skutečně spokojený/á.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Myslím si, že mám lepší práci než průměrný člověk. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Většinu dní jsem ze své práce nadšený/á.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Cítím se poměrně spokojen/á se svou prací.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## DOTAZNÍK PRACOVNÍ ANGAŽOVANOSTI

Pozorně si prosím přečtete následujících 9 tvrzení a rozhodněte se, do jaké míry odpovídají tomu, jak se ve Vaší práci cítíte.

Pokud jste podobný pocit v práci nikdy nezažili, zakroužkujte 0. Pokud ano, vyjádřete, jak často jste se s takovým pocitem v práci setkali zakroužkováním jednoho z čísel od 1 do 6, podle následující škály:

0	1	2	3	4	5	6
nikdy	téměř nikdy (párkrát za rok a méně)	zřídka (jednou za měsíc a méně)	občas (párkrát za měsíc)	často (jednou týdně)	velmi často (párkrát týdně)	vždy (každý den)

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Při své práci překypuji energií.               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Ve svém zaměstnání se cítím jistý/á a vitální. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Ke své práci přistupuji s nadšením.            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Má práce mě inspiruje.                         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Když ráno vstanu, mám chuť jít do práce.       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Cítím se šťastný/á, když intenzivně pracuji.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Jsem hrdý/á na práci, kterou dělám.            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Jsem ponořen/á do své práce.                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Nechávám se svou prací unést (stráhnout).      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |