

Úloha motivace ve vzdělávání příslušníků Celní správy ČR

Bc. Petr Novák

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr NOVÁK**
Osobní číslo: **H128185**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Úloha motivace ve vzdělávání příslušníků Celní správy ČR**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na historii Celní správy ČR a vzdělávání jejich příslušníků;
- na vývoj specifických disciplín v edukaci příslušníků Celní správy ČR;
- na popis motivace a motivačních teorií, vztahujících se k výkonu povolání příslušníka Celní správy ČR.

Součástí práce bude empirické šetření event. realizovaný smíšený výzkum zaměřený na zjištění co motivuje celníky:

- a) ke službě v bezpečnostním sboru
- b) k aktivitě v jejich vlastní profesní edukaci
- c) jaký vliv mají specifické edukační disciplíny v rámci jejich profesního vzdělávání na jejich socializaci, na celý sbor a na jejich rodinu a soukromí

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Adair J. Efektivní motivace. Praha: ALFA PUBLISHING, 2004

Muhlpačher P. Andragogika. Brno: IMS 2010

Mužik J. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: CODEX, 2000

Plamínek J. Tajemství motivace. Praha: Grada, 2010

Vágnerová M. Základy psychologie. Praha: Karolinum, 2007

Intrení předpisy Celní správy ČR

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí diplomové práce:

doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.

Katedra sociální pedagogiky


Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

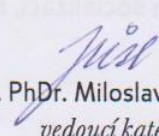
31. března 2014

V Brně dne 30. listopadu 2012


prof. PhDr. Pavel Mühlpačher, Ph.D.

vedoucí ústavu




doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.

vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Bc. PETR NOVÁK

Jméno, příjmení studenta

V Brně **22.3.2017**.....



Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Práce je zaměřena na popis systému profesní přípravy v Celní správě ČR se zaměřením na úlohu motivace v této oblasti výkonu služby příslušníků Celní správy ČR a zejména při výcviku sebeobrany, taktiky a střelby. Teoretická část rovněž obsahuje stručnou historii Celní správy ČR a historii vzdělávání v tomto bezpečnostním sboru. Dále popis vývoje v oblasti výcviku celníků v sebeobraně, taktice a střelbě. Poslední je v teoretické části uveden přehled obecných a praktických motivačních teorií a jejich možné použití v edukaci celníků.

Praktická část práce přináší výsledky výzkumu zaměřeného na získání dat potřebných k zodpovězení výzkumných otázek. Tyto otázky mají za cíl zjistit, co celníky motivuje ke službě, k aktivitě v profesním vzdělávání a jaký má jejich služba a vzdělávání vliv na jejich socializaci, jejich rodiny a soukromí.

Klíčová slova: motivace, motivační teorie, profesní vzdělávání, služební příprava, edukace, Celní správa ČR, celník, služba, bezpečnostní sbor, výzkum, soukromí, rodina, způsob života, životní styl.

ABSTRACT

The work is focused on describing the system of vocational training in the Customs Administration of the Czech Republic, focusing on the role of motivation in the area of service of members of the Customs Administration of the Czech Republic and especially in the training of self-defense tactics and shooting. The theoretical section also contains a brief history of the Customs Administration and the history of education in this security corps. Further description of the development in the field of training of customs officers in self-defense, tactics and shooting. The last is given in the theoretical part an overview of general and practical motivational theory and their possible application in the education of customs officers.

The practical part of the thesis presents the results of research aimed at obtaining the data needed to answer the research questions. These questions are designed to find out what motivates the customs to service, the activity in professional education and what is their service and education affect their socialization, their families and their privacy.

Keywords: motivation, theory, professional training, education, professional training, Customs Administration of the Czech Republic, customs officer, service, security corps, research, privacy, family, lifestyle.

Děkuji panu doc. PhDr. Miloslavu Jůzlovi, Ph.D. za velmi užitečnou a přínosnou metodickou pomoc, kterou mi poskytnul při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině a partnerce za podporu a pomoc, kterou mi poskytnuli při zpracování mé diplomové práce, a které si velice vážím.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 HISTORIE CELNÍ SPRÁVY ČR	11
1.1 HISTORIE CELNICTVÍ NA ÚZEMÍ ČESKÉ REPUBLIKY.....	11
1.2 HISTORIE VZDĚLÁVÁNÍ V CELNÍ SPRÁVĚ ČR.....	12
1.2.1 VZDĚLÁVÁNÍ VE FINANČNÍ STRÁŽI ČESKOSLOVENSKÉ	12
1.2.2 VZDĚLÁVÁNÍ V CELNÍ SPRÁVĚ OD ROKU 1948 PO SOUČASNOST.....	13
2 NOVODOBÝ VÝVOJ VÝCVIKU CELNÍKŮ.....	16
2.1 SOUČASNÝ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V CELNÍ SPRÁVĚ ČR.....	17
2.2 VZNIK A DŮVODY VZNIKU SLUŽEBNÍ PŘÍPRAVY.....	19
2.3 VÝVOJ V OBLASTI SLUŽEBNÍ PŘÍPRAVY DO SOUČASNOSTI.....	21
3 MOTIVACE A MOTIVAČNÍ TEORIE	26
3.1 MOTIVAČNÍ TEORIE OBECNÉ	27
3.1.1 PSYCHOANALYTICKÉ TEORIE S. FREUDA A C. HULLA	27
3.1.2 TEORIE PSYCHOSOCIÁLNÍCH POTŘEB A. ADLERA, C. ROGERSE, V. FRANKLA	28
3.1.3 PSYCHOSOCIÁLNÍ TEORIE E. FROMMA.....	31
3.1.4 HIERARCHIE POTŘEB A. MASLOWA.....	32
3.2 MOTIVACE V PRAXI A PRAKTICKÉ MOTIVAČNÍ TEORIE	34
3.2.1 MOTIVAČNÍ TEORIE UŽÍVANÉ V PRAXI.....	35
3.2.2 MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ	44
3.3 MOTIVAČNÍ TEORIE V EDUKACI PŘÍSLUŠNÍKŮ CELNÍ SPRÁVY	47
II. PRAKTICKÁ ČÁST	50
4 VÝZKUM.....	51
4.1 VÝZKUM NA VÝZKUMNÉM VZORKU	51
4.1.1 CÍL VÝZKUMU	51
4.1.2 POPIS VÝZKUMNÉHO VZORKU	51
4.1.3 STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	51
4.1.4 METODY POUŽITÉ VE VÝZKUMU	52
4.2 ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	53
4.2.1 POUŽITÁ METODA ANALÝZY DAT	53
4.2.2 PŘEPIS ROZHOVORŮ S DOTAZOVANÝMI SUBJEKTY VÝZKUMU.....	53
4.2.3 VÝZKUMNÁ ZPRÁVA	69
4.2.4 APLIKACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY	73
4.3 SHRUTÍ A PŘÍPADNÉ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ZMĚNY VYPLÝVAJÍCÍ Z VÝZKUMU	77
4.3.1 VZTAH VÝZKUMU K SOCIÁLNÍ PEDAGOGICE	78
4.3.2 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z VÝZKUMU.....	78
ZÁVĚR	80
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	82

ÚVOD

Motivace je jednou z nejdůležitějších hnacích sil každé lidské činnosti. Nejinak je tomu i ve vztahu člověka ke vzdělávání a edukaci ve všech jejích podobách a variantách. Výjimku netvoří ani vzdělávání profesní a ani vzdělávání a edukace v tak specifické oblasti jakou je bezesporu i oblast vzdělávání příslušníků bezpečnostních sil státu. Mezi tyto bezpečnostní sbory se v České republice řadí i Celní správa České republiky. Příslušníci Celní správy České republiky (celníci) jsou během svého působení ve služebním poměru v Celní správě ČR povinni plnit mnoho důležitých úkolů a vykonávat specifické činnosti. Pro jejich řádné a kvalitní splnění a provedení musí být jednak motivováni, ale také mimo další náležitosti i kvalitně vzděláni a připraveni. To znamená v rámci tohoto bezpečnostního sboru vyškolení a vycvičení. Ovšem i pro kvalitní vyškolení a vycvičení je nutná jejich motivace, která hraje důležitou roli.

„Celní správa České republiky je bezpečnostním sborem zajišťujícím výkon kompetencí v oblasti správy cel a některých daní, jakož i dalších svěřených nefiskálních činností ve prospěch státu i jeho občanů. Je podřízena Ministerstvu financí ČR“¹.

Cílem práce je popis vzdělávání v Celní správě ČR s přesahem do historie celnictví v českých zemích. Dále uvedení novodobého vývoje ve specifických oblastech vzdělávání celníků do současnosti a rovněž uvedení obecných významných motivačních teorií spolu s těmi, které jsou relevantně použitelné a aplikovatelné ve vzdělávání celníků i v jeho specifických oblastech. V neposlední řadě si tato práce klade za cíl zjištění, co motivuje celníky ke službě v tomto bezpečnostním sboru a jaký vliv má jejich edukace ve specifických oblastech profesního vzdělávání na jejich socializaci, na bezpečnostní sbor jako celek a na jejich rodiny a soukromí. K tomuto zjištění poslouží smíšený výzkum, který bude součástí této práce. Poslední oblastí, kterou se bude práce zabývat, je návrh postupů, které by mohly vést k vyššímu stupni motivace v profesním vzdělávání, a to i v jeho specifických oblastech.

¹ O Celní správě České republiky. www.celnisprava.cz [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.celnisprava.cz/cz/Stranky/default.aspx>

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HISTORIE CELNÍ SPRÁVY ČR

1.1 Historie celnictví na území České republiky

Nejstarší zmínky o celnictví a celních úřadech v tehdejší smyslu slova lze zaznamenat již v historii Velkomoravské říše a později pak za vlády knížete Boleslava I. V této době jsou také zaznamenány první doložitelné celní úřady na území dnešní České republiky, například v Domažlicích. Přes vznik a fungování strážních hradů k ungelům ve velkých městech a dále přes začlenění českých zemí do Habsburské monarchie, lze sledovat vývoj výběru cla, daní a mýta na našem území. Důležitým milníkem v historii celnictví v českých zemích je bezesporu rok 1918, kdy vznikla samostatná Československá republika a v rámci její správy i složka, ke které se dnešní celní správa, a zejména některé její složky, mohou hrdě přihlásit.

Touto složkou byla Finanční stráž Československé republiky, která přijala úkoly na vnější hranici nového státu a působila zejména při ochraně před nelegálním přechodem zboží a osob přes tuto hranici. Finanční stráž v podstatě převzala zákonné a podzákonné předpisy, systém organizace a některé příslušníky z doby Rakouska-Uherska. Později bylo vše přizpůsobeno dle zkušeností z jejího fungování. Zajímavou paralelu s dnešní Celní správou můžeme spatřovat v její pozici na okraji zájmu jak vládnoucí garnitury, tak i veřejnosti a nedostacích ve výzbroji a všeobecného zajištění služby. Stejně tak je tomu často i v dnešní době s tím rozdílem, že dnes nemusí celníci provádět nekonečné pochůzky kolem hraničních patníků v horách a v těch nejnepříznivějších klimatických podmínkách. Ovšem boj s pašeráky se od těchto dob příliš nezměnil, snad jen v druhu pašovaného zboží a mnohem sofistikovanějších metodách a modech operandi, které dnešní pašeráci používají. A rovněž v jejich diametrálně lepším vybavení. Problémy s výzbrojí je možno vysledovat i v dnešní době, nicméně dnes se celníci nedostávají do prudkých přestřelek tak jak tomu bylo na prvorepublikových hranicích.

Závažnou změnu v historii finanční stráže tvoří nástup nacismu k moci v Evropě, opětovné zvyšující se územní nároky sousedních států a nároků na sebeurčení obyvatelstva v takzvaných „Sudotech“. Nebyly to však jen hranice a pohraničí s Německem a Rakouskem, ale i hranice s Maďarskem, Polskem a na území Podkarpatské Rusi.

Všude tam zahynulo v bojích s povstalci, s takzvaným Freikorpem a s pašeráky, mnoho příslušníků finanční stráže. Tento trend vyvrcholil zejména v letech 1936 až 1938. Od roku 1936 byla totiž finanční stráž zařazena do složky zvané „Stráž obrany státu“ a její příslušníci spolupůsobili po boku četníků a vojáků při obraně hranic a hraničních přechodů a ve střetech s nacistickým Freikorpem bylo mnoho z nich zraněno, odvečeno za hranice nebo zavražděno, mnohdy bestiálním způsobem.

Nacistická okupace ukončila činnost finanční stráže a řada jejich příslušníků se přidala k protinacistickému odboji. Po roce 1945 a osvobození, při kterém někteří z bývalých finančníků pomáhali, byla znovuobnovena činnost finanční stráže na hranicích a opět se podílela na boji proti všem druhům podloudnictví v pohnuté poválečné době. Rok 1948 a komunistický převrat znamenal zrušení finanční stráže a její kompetence převzal sbor národní bezpečnosti a armáda. Vznikla tak celní správa v rámci Ministerstva zahraničního obchodu a celníci začali spolupůsobit na přísně střežených hraničních přechodech a letištích a rovněž u vnitrozemských úřadů.

1.2 Historie vzdělávání v Celní správě ČR

Historie vzdělávání příslušníků celní správy ČR a jejich předchůdců byla v průběhu doby takřka totožná, ale s těmi rozdíly, které tomuto systému určovaly společenské, legislativní, technické a jiné faktory té které doby. Rovněž vliv zahraničních ekvivalentů tohoto bezpečnostního sboru měl do jisté míry vliv na systém vzdělávání.

1.2.1 Vzdělávání ve finanční stráži československé

Pro ilustraci proměny systému vzdělávání uvádím popis systému vzdělávání ve finanční stráži jakožto předchůdkyni dnešní Celní správy ČR. Systém vzdělávání ve finanční stráži podrobně ve své publikaci popisuje Beneš: *„cvičné kurzy pro finanční stráž byly organizovány u příslušného zemského finančního ředitelství. Výcvikový kurz se skládal z části teoretické i praktické. Dobu trvání kurzu stanovovalo finanční zemské ředitelství dle potřeby, neměla však přesáhnout tři měsíce. Ve cvičných kurzech se vyučovalo především o předpisech, organizaci a služebních poměrech u finanční stráže.*

Dále se probíraly předpisy celní a zbožíznalecké, předpisy trestní, předpisy o ochraně osobní a domovní svobody, nejdůležitější zásady o zdaňování, státních monopolech a kolkování“.² A pokračuje: Pro povýšení zřízence finanční stráže ve vyšší platové stupnici bylo nutné mít alespoň dobrou kvalifikaci a s úspěchem vykonat zkoušku pro dosažení tohoto místa. Při zkoušce pro dosažení místa vrchního respicienta (místo ve vyšší platové stupnici) se sledovaly, kromě všeobecných znalostí zkoušeného, hlavně jeho znalosti služebních předpisů, předpisů o organizaci finanční stráže a dalších předpisů potřebných k výkonu funkce“³.

Obdobně se postupovalo v případě postupu do úřednického stavu finanční stráže kdy k povinné zkoušce ze stejných témat, ale na vyšší úrovni se rovněž přidávala povinnost skutečného odsloužení nejméně dvanácti let ve finanční stráži. Pokud bychom porovnali dnešní trend a způsob povyšování, či přímo přijímání na vyšší, například důstojnické pozice nejenom v Celní správě ČR, je zásadně odlišný. V dnešní době je totiž v kariérním postupu důležité dosažené všeobecné vzdělání a v drtivé většině případů není specifikován počet odsloužených let, pokud je vůbec předchozí služba vyžadována. Troufám si, i z vlastní zkušenosti tvrdit, že v mnoha případech je to pro výkon činnosti, nejen určité části sboru, ale sboru jako celku, ne příliš přínosné. Nelze totiž ve vzdělávání tak specifického povolání, jako je služba v bezpečnostním sboru státu opomíjet, to co všechny ostatní profese pečlivě hodnotí a aplikují, a to je zkušenost⁴.

1.2.2 Vzdělávání v celní správě od roku 1948 po současnost

Vraťme se však do historie vzdělávání, které po přechodu finanční stráže v Celní správu v letech následujících po komunistickém převratu v roce 1948 začalo fungovat na zcela jiné bázi, stejně jako celá naše společnost. V totalitním režimu se totiž zpočátku za nejvyšší kvalifikační předpoklad považoval dělnický původ a oproštěnost od, nebo přímo odpor k předrevolučnímu zřízení, buržoazii a jejím hodnotám.

² BENEŠ, Jaroslav. *Finanční stráž československá 1918-1938*. 1. vyd. Dvůr Králové nad Labem: ing. Jan ŠKODA – FORTprint, 2005. ISBN 80-86011-29-1, s. 42

³ BENEŠ, Jaroslav, ref. 2, s. 47

⁴ BENEŠ, Jaroslav, ref. 2, s. 47-50

Vzdělávání a hlavně část politicko-ideologická se provádělo v rámci tzv. závodních škol práce. Zde se ovšem pečlivě vybraní zaměstnanci socialistické celní správy připravovali i odborně a kádrově. Je třeba si uvědomit, že tehdejší státní zřízení a společensko-politické směřování vyžadovalo zpočátku takřka úplnou izolaci od západního světa, což zahrnovalo i zamezení obchodu a dovozu zboží ze západu. Rovněž tak veškeré tiskoviny a dnes naprosto běžné věci jako například peníze nemohli volně překračovat hranice o osobách nemluvě.

Pro ilustraci jak bylo v tehdejší době přístupováno ke vzdělávání a jeho prioritám v celní správě uvádím citaci z dobové knihy pojednávající o historii celnictví: „*v oblasti politicko-odborné výchovy stanovil třinecký aktiv, aby byla věnována pozornost především závodním školám práce na celnicích, aby byla vytvořena jednotná náplň v jejich koncepci a tato náplň byla zabezpečována centrálně vydávanými pomůckami. Tento úkol byl rovněž úspěšně splněn a byla také vydána směrnice, v níž je zakotven systém a metody politickovýchovné práce*“⁵. Po tragickém roce 1968, který pro naši společnost znamenal návrat to tuhého totalitního režimu po jistém uvolnění v rámci tzv. „pražského jara“ následovalo období velmi trefně označované jako tzv. „normalizace“. Ta se dotkla velmi výrazně i celní správy, stejně jako celé společnosti. Muselo odejít mnoho kvalitních pracovníků a odborníků, kteří nebyli kádrově naprosto bez poskvrnky, nebo se někomu, kdo byl kádrově a politicky koherentní, znelíbili.

Tato doba zasáhla i vzdělávání jak uvádí s patřičným politickým zabarvením ve své knize Mainuš: „*krizové období naší společnosti bylo doprovázeno narušením proletářského internacionalismu. V souvislosti se vzrůstem významu celní správy na celé řadě úseků po krizových letech 1968 – 1969, začal být zvlášť velký důraz kladen na politickou a odbornou připravenost jejích pracovníků. Problémy výuky a výchovy se staly jedním z hlavních článků práce celní správy. Starší způsob přípravy pracovníků celní správy pouze v rámci závodní školy práce se neosvědčil, a proto politickou připravenost, odbornost a kvalifikovanost pracovníků začala zajišťovat*

⁵ KOLEKTIV AUTORŮ. *Celnictví v Československu minulost a přítomnost*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1982. ISBN 28-034-82, s. 276

Ústřední celní škola, zřízená v roce 1968; má charakter stálé školy a vykazuje všechny znaky odborné školní výuky. Za pět roků své činnosti předala vysvědčení o složení odborné celní zkoušky 1274 celním pracovníkům a do roku 1975 ji absolvovalo asi dva tisíce frekventantů⁶. Z výše uvedených citací je dostatečně jasně patrné, že vzdělávání v socialistické celní správě bylo silně ovlivněno ideologií tehdejší doby a vlivem tehdejšího SSSR a Komunistické strany Československa.

Po změnách ve společnosti v roce 1989 až do roku 1997, kdy se z Celní správy ČR stal bezpečnostní sbor, v podstatě pokračoval trend ve vzdělávání podobný jako před rokem 1989 avšak oproštěný o ideologii a politický vliv a více odborně soustředěný. Od roku 1997 přes vstup České republiky do Evropské unie kopíroval systém vzdělávání momentální potřeby výkonu služby, kdy do vstupu do Evropské unie se kurzy soustřeďovali zejména na přípravu celníků na hranicích a při výběru cel a daní. Po roce 2004, kdy celní správa přebrala řadu nových kompetencí, nastal prudký vývoj a přerod systému vzdělávání, který mimo základní celní kurz po nástupu k celní správě nabízí řadu dalších specializačních kurzů pro různé kompetence a jejich řádný výkon.



Obr. 1. Absolventi kurzu finanční stráže v Berehovu v roce 1929.⁷

⁶ MAINUŠ, František. *Historie celnictví v ČSSR*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1977. ISBN 28-083-77, s. 181

⁷ BENEŠ, Jaroslav, ref. 2, s. 31

2 NOVODOBÝ VÝVOJ VÝCVIKU CELNÍKŮ

Současná doba, její překotný vývoj ve všech oblastech lidské činnosti a zejména pak v oblasti informačních technologií ovlivňuje i oblast zájmu celní správy. Proto i vzdělávání jejích zaměstnanců musí poskytovat pružně a kvalitně potřebné získávání znalostí a dovedností, které jim pomáhají v jejich práci. Kvalitní vzdělávání za použití pokud možno nejmodernějších výukových postupů a didaktických pomůcek je proto v současné době nezbytné pro dosažení cílů, které si vzdělávání a výcvik v současné celní správě klade. Bohužel v době všeobecných úsporných opatření státu, se tyto úspory velmi významně promítají i do této oblasti.

System vzdělávání shrnuje jeho popis na webových stránkách Celní správy ČR a je natolik výstižný, že si jej dovolím odcitovat: „*system profesní přípravy v celní správě je založen na principu celoživotního vzdělávání a je určen všem kategoriím zaměstnanců. Jeho cílem je vytváření kvalifikačních předpokladů pro výkon všech speciálních činností, které vyplývají z kompetencí celních orgánů. Potřeba takové kvalifikační způsobilosti určuje i vzdělávací formy, které tvoří přípravné, kvalifikační a vzdělávací programy. Prvořadá pozornost je věnována poskytování odpovídajícího odborného celního vzdělání, jež je základem kariérního růstu každého celníka. Obsahově je výuka zaměřena podle typu přípravy na problematiku celní agendy, daňové agendy, celní politiky a tarifu, mobilního dohledu, pátrání, kontrolních a správních činností. Vedle teoretické přípravy je v rámci vzdělávacího procesu kladen důraz i na schopnost aplikace získaných poznatků při praktickém provádění pracovních činností nebo služebních úkonů. Jednotlivé formy profesního vzdělávání jsou realizovány především ve vlastních vzdělávacích zařízeních, která jsou vybavena specializovanými učebnami s potřebnou didaktickou technikou a učebními pomůckami. Díky rozvoji informačních technologií se rozšiřuje i oblast e-learningu“⁸.*

⁸ Vzdělávání v celní správě. CELNÍ SPRÁVA ČR. www.celnisprava.cz [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/nase-ukoly/Stranky/vzdelavani.aspx>

2.1 Současný systém vzdělávání v Celní správě ČR

Současný systém vzdělávání resp. profesní přípravy v Celní správě ČR upravuje zejména služební předpis vydaný generálním ředitelstvím cel v roce 2012. Určuje i zkoušky nutné pro možnost vykonávat profesi celníka, ale i zkoušky stanovené zákonem č. 361/2003Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v platném znění, které tento zákon vyžaduje k tomu, aby mohl být příslušník bezpečnostního sboru ustanoven ze služebního poměru na dobu určitou do služebního poměru na dobu neurčitou.

Zkouškou nutnou pro výkon profese celníka je takzvaná základní celní zkouška, je to odborný požadavek, kterým se ověřuje základní odborná způsobilost celníka pro výkon služby v Celní správě ČR. Je možno ji opakovat pouze jednou. V případě, že se ji zkoušenému nepodaří absolvovat, je tato skutečnost posuzována v rámci služebního hodnocení jako nedosažení uspokojivých výsledků ve výkonu služby a důvodem k propuštění ze služebního poměru.

Stejně jako další profese ve státní správě v dnešní době klade i profese celníka určité nároky na úroveň jeho jazykových znalostí. Služební předpis stanoví různé stupně vyžadovaných jazykových znalostí v rámci systemizace pro určitá služební místa a podle charakteru vykonávaných činností. Rozsah těchto znalostí je vyjádřen kódy Evropského referenčního rámce pro jazyky. K těmto znalostem se musí přihlížet zejména při výběru nových zaměstnanců Celní správy ČR a celníků, dále pak při výběru na služební místa, kde je nezbytná určitá jazyková znalost a konečně v rámci vzdělávání při zařazování celníků do jazykových kurzů.

Vzdělávání respektive profesní příprava zajišťuje všem zaměstnancům stejné podmínky pro jejich další vzdělávání a odborný rozvoj. Orientuje se především na zajištění podmínek pro trvalé zdokonalování odborné způsobilosti celníků. Působí při získávání a zdokonalování jejich znalostí, dovedností a návyků potřebných pro výkon jejich služby, a také pomáhá při získávání a udržování jejich fyzické kondice. Profesní příprava se tedy v celní správě sestává ze tří subdisciplín a to ze služební přípravy, odborné přípravy a všeobecné přípravy.

Služební příprava bude definována a popsána dále v této práci. Odborná příprava je ta část profesní přípravy, která celníkům dovoluje získat základní odbornou způsobilost a dále jim umožňuje prohlubovat jejich odbornost v kompetencích, které vykonávají v Celní správě ČR.

Odborná příprava v celní správě sestává ze dvou částí, a to ze základní odborné přípravy a speciální odborné přípravy. Základní odborná příprava je tvořena předměty, které frekventantům poskytují základní znalosti z oblasti celnictví, dále obsahově zaměřené na výkon služby nově přijatých příslušníků Celní správy ČR a odpovídající činností, které vykonávají. Základní odborná příprava je poté zakončena výše uvedenou základní celní zkouškou. Základní odborná příprava je spolu se vzdělávacími bloky, kterými jsou celní služba, vstupní vzdělávání následné a služební příprava, součástí základního celního kurzu.

Speciální odborná příprava je rozdělena na certifikované specializační kurzy, ostatní odborně zaměřené vzdělávací aktivity. Certifikované specializační kurzy jsou tematicky zaměřeny na určitou oblast celnictví a jsou realizovány za účelem dalšího prohlubování základní odborné způsobilosti celníka. Určitý typ tohoto druhu kurzů je celník povinen absolvovat v souvislosti s jeho ustanovením na služební místo v jiné agendě než jakou doposud vykonával. Certifikovaný kurz je ukončen ověřením znalostí, které určí projekt tohoto druhu kurzů a úspěšnému absolventu je poté vydáno osvědčení o jeho úspěšném absolvování⁹.

⁹ GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ CEL. *Služební předpis: Kvalifikace a profesní příprava zaměstnanců Celní správy České republiky*. Praha, 2012.

2.2 Vznik a důvody vzniku služební přípravy

Celní správa České republiky je bezpečnostním sborem, naproti jiným bezpečnostním sborům, relativně velmi krátkou dobu a do současné doby prošla několika důležitými změnami. Pokud vybereme bezpečnostní sbor, kterými disponuje český stát, pak Celní správa ČR je nejbližší Policii ČR. Nebylo tomu tak ale vždy. Celní správa byla do roku 1997 pouze uniformovaným úřednickým sborem. Po roce 1997 dochází k výrazné změně, stává se ozbrojeným a uniformovaným bezpečnostním sborem, který náleží do struktury ministerstva financí ČR. Někteří příslušníci jsou zařazováni do jeho ozbrojené části, která zůstává v poměru k neozbrojené části sboru relativně malá. Nicméně je nutné ty, kteří jsou v ozbrojené části a mohou ve službě nosit služební zbraň, vybavit nejen touto zbraní, ale zejména dovednostmi, které nošení zbraně ve službě vyžaduje, včetně zákonných oprávnění vztahující se jak k použití zbraně, tak k použití dalších donucovacích prostředků, které v té době stanovoval zákon č. 13/1993Sb., celní zákon. Prvky výcviku se zbraněmi a donucovacími prostředky v té době čerpala celní správa zejména z metod výcviku Policie ČR a Armády ČR, i proto, že výzbroj celní správy pozůstávala z přebytečných zbraní z výzbroje armády.

Vzhledem k tomu, že převážná část výkonu rizikových služebních úkonů a zákroků se odehrávala na dobře vybavených hraničních přechodech a povětšinou za asistence příslušníků pasové kontroly služby cizinecké policie, nebyla výcviku věnována přílišná pozornost, mimo počáteční fázi vzdělávání po přijetí do služebního poměru celníka. Výjimku tvořily vzniknuvší Inspektoráty celní a finanční stráže a útvary působící přímo na hraničních přechodech a na tzv. zelené hranici. Dalším vývojovým bodem z pohledu služební přípravy byl vznik mobilních operativních skupin a skupiny operativního nasazení, které se stali vysoce specializovanými útvary, jejichž příslušníci byli kvalitně vycvičeni a vybaveni pro provádění vysoce rizikových služebních zákroků, zejména v trestních řízeních vedených proti organizovaným zločineckým skupinám, jejichž počet markantně vzrostl.

Do roku 2004, kdy Česká republika vstupuje do Evropské unie, zůstává situace stabilizována a služební příprava u výše uvedených určených útvarů funguje dobře i vzhledem ke spolupráci se specializovanými útvary Policie ČR. Po roce 2004 celníci odchází z hraničních přechodů jako míst, kde provádějí převážně svoji službu a přesunují svoji činnost do vnitrozemí. Místem jejich činností se tedy po přijetí nových kompetencí celní správou stávají pozemní komunikace, tržnice, provozovny podnikatelských subjektů, letiště a další. Do terénu se vznikem skupin mobilního dohledu, skupin kontrol zpoplatněných komunikací, skupin dohledu nad subjekty, skupin pátrání a taktických skupin se dostává podstatně více celníků než v dřívější době. Narůstá tím pádem i možnost rizikovosti služebních úkonů a stoupá počet služebních zákroků, při kterých je použito donucovacích prostředků. Pomalu a víceméně z iniciativy samotných celníků či jejich přímých nadřízených, začíná stoupat potřeba výcviku sebeobran, taktiky a výcviku se zbraní a s donucovacími prostředky. Situace se po několika bezpečnostních incidentech, které v jednom případě skončily těžkým zraněním celníka, rychle mění a na počátku roku 2009 dostává tato oblast výcviku celníků jasný rámec v podobě jednotného služebního předpisu, který tuto oblast upravuje, názvu „služební příprava“, jednotné přípravy edukátorů v této oblasti. Jsou jasně vymezeny povinnostmi těch, kteří do této oblasti služební přípravy vstupují, včetně jejího materiálního zabezpečení.

Celníci, stejně jako ostatní příslušníci bezpečnostních sborů České republiky, totiž v posledních letech musí čelit vzrůstající agresivitě osob, s nimiž při výkonu své činnosti jednají, nebo proti nim zakročují. Stejně tak se do výkonu činností bezpečnostních sborů promítá nárůst sociálně patologického jednání a chování čím dál většího počtu osob a v neposlední řadě se k tomuto přidávají osoby z jiných států Evropské unie a Shengenského prostoru, které mohou volně, bez kontrol cestovat a vstupovat na území České republiky. Tyto osoby s sebou přinášejí jiné mravní, kulturní a morální hodnoty a zásady. Jako příklad můžeme uvést cizojazyčné mafie působící na území našeho státu.

Celníci dnes, oproti dřívější době, již neví, koho kontrolují, zda je to osoba, u níž nehrozí jakékoli riziko, nebo je to osoba kriminálně závadová, která se dopustila trestné činnosti, v okamžiku kontroly páchá trestnou činnost, nebo porušuje předpisy a neví, jak bude osoba při kontrolní činnosti reagovat¹⁰.

S těmito okolnostmi výkonu svých kompetencí celní správa, na rozdíl od Policie ČR, pracuje teprve krátkou dobu, a i proto daly nové okolnosti výkonu služby celníků vzniknout disciplíně jejich profesní přípravy s názvem služební příprava¹¹.

2.3 Vývoj v oblasti služební přípravy do současnosti

Služební předpis ošetřující oblast vzdělávání v Celní správě ČR vymezuje služební přípravu takto: „**služební příprava je část profesní přípravy, která zejména formou výcviku umožňuje celníkům osvojit si teoretické znalosti, praktické dovednosti a návyky, dosáhnout fyzické kondice potřebné pro realizaci oprávnění a povinností celníka vyplývající z příslušných zákonů**“¹².

Za zlomový okamžik pro část profesního vzdělávání v Celní správě ČR nazvaného služební příprava, je možno označit přelom let 2008 a 2009. V tomto období byl schválen a vydán služební předpis, který vyřešil nejednotnost provádění profesní přípravy celníků v oblastech sebeobrany, taktiky a používání zbraní a donucovacích prostředků. Vymezil oblasti edukace celníků ve služební přípravě na výcvik sebeobrany, výcvik a výuku taktiky provádění služebních úkonů a služebních zákroků, výcvik se zbraněmi a donucovacími prostředky a výuku nauky o nich. Dále pak stanovil požadavek výcviku fyzické přípravy pro udržení fyzické kondice celníků a edukaci v oblasti poskytování bezodkladné první pomoci. Pro specializované útvary celní správy pak vymezil speciální oblasti výcviku a výuky.

¹⁰ NOVÁK, Petr. *Vzdělávání příslušníků Celní správy ČR*. Brno, 2012. Bakalářská práce. IMS Brno, s. 6-8

¹¹ NOVÁK, Petr, ref. 10, s. 6-8

¹² GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ CEL. *Služební předpis: Kvalifikace a profesní příprava zaměstnanců Celní správy České republiky*. Praha, 2012.

Tento předpis rovněž stanovil v intencích zákonného požadavku na fyzickou způsobilost celníků, požadavky na výkonnost v určitých disciplínách jakými jsou běh, kliky, celomotorická výkonnost a další. Tyto limity a jejich splnění při přezkoušení, které se koná vždy každé dva roky, jsou rovněž důležité pro ustanovení na určité služební místo. Rovněž v ostatních oblastech služební přípravy jsou celníci pravidelně prověřováni.

Jejich schopnosti, znalosti a dovednosti v oblasti provádění služebních úkonů a služebních zákroků musí být udržovány na patřičné úrovni, aby byli schopni tyto úkony a zákroky provést s minimálním rizikem ohrožení života a zdraví svého, tak i osob, proti kterým je zákrok veden, nebo u kterých je úkon prováděn¹³.

Předpis rovněž pro potřeby služební přípravy stanovil požadavky na edukátora, který bude do procesu vzdělávání v této oblasti vstupovat a pravidelně celníky připravovat. Tato role je označována jako „instruktor služební přípravy“. Minimálními požadavky na roli instruktora jsou absolvování kurzu pro lektory ve veřejné správě a zejména absolvování kurzu instruktorů služební přípravy. Zde jsou uchazeči o vzdělání instruktora služební přípravy připravováni a zdokonalováni ve všech oblastech služební přípravy, aby byli schopni nabyté znalosti a dovednosti při výcviku ostatních celníků jim předat. Předat, tak aby byly pochopeny a účelně poskytnuty celníkům, kterým mají být schopnosti a dovednosti vštípeny, aby se u nich stali návyky, které jim pomohou v extrémních situacích, které mohou vzniknout při eskalaci některých jimi prováděných činností až do konfliktních situací. Nebo je adekvátně připravit, aby k eskalaci vůbec nemohlo dojít, nebo nedošlo. Instruktor služební přípravy ovšem mimo jiných znalostí a dovedností, ve kterých by měl být patřičně fundovaný, musí mít i schopnost celníky, které připravuje, motivovat. Motivovat je k řádnému, pozornému a efektivnímu provádění výcviku a výuky služební přípravy, aby tato snaha byla efektivní a pomohla celníkům v jejich výkonu služby.

¹³ GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ CEL. *Služební předpis: Služební příprava v Celní správě České republiky*. Praha, 2009

Mimo služebního předpisu, upravujícího oblast služební přípravy, byly dalšími důležitými předpisy dvě metodické příručky pro instruktory. Byly vydány jednak proto, že i v rámci výcviku nových instruktorů docházelo k jistým nuancím v metodách, jež jim byly předkládány, tak zejména proto, že edukace takto speciální oblasti, jakou bezesporu služební příprava je, se neustále vyvíjí a díky zkušenostem z běžného výkonu služby bezpečnostních sborů v celém světě, jde vývoj v této oblasti velice rychle kupředu.

Proto byla vydána metodika střelecké přípravy v Celní správě ČR v roce 2010, aby metodicky komplexně pokryla oblast bezpečného zacházení a používání střelných zbraní, které jsou pochopitelně, díky své povaze považovány za potenciálně nejnebezpečnější. Tato oblast přípravy je tedy v této specializované edukaci na co možná nejvyšší úrovni. Další metodikou je metodika výcviku sebeobrany jednotlivce v Celní správě ČR, která zahrnuje metody výcviku, jak s tělem, jako donucovacím prostředkem, tedy údery, kopy, hmaty a chvaty sebeobrany. Rovněž také se všemi donucovacími prostředky, kterými jsou celníci ve službě vybavováni, ať už se jedná o obušek, slzotvorný prostředek, pouta, služební zbraň, tak další speciální prostředky. Oblast taktiky není zatím metodicky ošetřena, vzhledem k tomu, že se jedná o disciplínu velmi komplikovanou a pro striktní metodické vymezení velmi problematickou. Proto je taktika a její nové trendy a poznatky vždy předávána instruktorům na jejich pravidelných výcvicích¹⁴.

Pro celní správu ČR, jako bezpečnostní sbor a bezesporu i pro profesní přípravu včetně služební přípravy, se stal důležitý rok 2013, kdy se stal účinným nový zákon č. 17/2012Sb., o Celní správě České republiky. Tento zákon posunul legislativně Celní správu ČR blíž Policii ČR a mimo mnoha dalších změn došlo i ke změnám v paragrafovém znění oprávnění, které mají celníci při výkonu své služby a byly rovněž přidány některé nové donucovací prostředky, které jsou nyní celníci oprávněni při výkonu své služby použít a před vydáním tohoto zákona tak nemohli učinit. Nový zákon tedy dal celníkům

¹⁴ GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ CEL. *Metodika: Sebeobrana a střelecká příprava*. Praha, 2010.

nové možnosti. Z hlediska motivačního však změnil některé okolnosti jejich služby spíše demotivujícím směrem, o tomto aspektu bude pojednáno v příslušné části této práce.

Instruktoři celní správy se tedy v současné době musejí vypořádat s novými paragrafovými zněními a novými donucovacími prostředky, jejichž použití bude nutné celníky, kteří jsou k jejich používání oprávněni, naučit. Výcvik je v současné době o to složitější, že probíhá rovněž reorganizace služební přípravy v Celní správě. Doposud byl od roku 2009 zaveden systém podle organizační struktury tak, že na každém celním úřadu se sídlem v bývalém okresním městě byl umístěn adekvátní počet instruktorů služební přípravy v takzvané kumulované funkci, kdy tuto lektorskou činnost vykonávali celníci zařazení na výkonných služebních funkcích, zejména na útvarech mobilního dohledu. Tím, že byli na těchto útvarech a vykonávali spolu s ostatními celníky službu v terénu, mohli pružně reagovat na změny a potřeby, které pro výcvik ve služební přípravě vyplývaly z praktického výkonu služby. Popřípadě mohli prostřednictvím metodiků služební přípravy, kteří byli v minimálním počtu dislokováni u celních ředitelství se sídlem v některých krajských městech, požadovat nové metodické postupy v některých oblastech služební přípravy, nebo úpravu metod stávajících. Tyto změny a metodickou činnost pro celou celní správu vykonávali metodici služební přípravy samostatného odboru na Generálním ředitelství cel jako ústřední řídicí a metodický orgán služební přípravy.

Nový zákon o celní správě rovněž změnil organizační strukturu, kdy ji přizpůsobil územně správnímu rozdělení České republiky. Sídla celních úřadů umístil do všech sídel krajských měst a dosavadní sídla celních úřadů zrušil. Vytvořilo se i mnoho nových výkonných útvarů, které vyžadují specifické znalosti a dovednosti v oblasti, kterou jim předkládá služební příprava. A proto i služební příprava musí reagovat na novou organizační situaci a novou realitu výkonu služby tím, že se jí přizpůsobí. Dalším aspektem významně ovlivňujícím služební přípravu je přechod celníků, kteří doposud vykonávali službu na méně rizikově exponovaných místech, zejména v rámci správních činností v budovách celních úřadů na pozice, kde je výkon služby spojen s činnostmi vykonávanými v terénu, a tedy potencionálně rizikovými. Zvýšený počet takto přestoupivších celníků klade na služební přípravu vysoký nárok v tom, jak rychle, bezpečně a efektivně tyto celníky vycvičit spolu s celníky, kteří už mají za sebou

minimálně čtyři roky soustavné přípravy a výcviku. V praktickém výcviku totiž mnohdy dochází k situacím, ve kterých je nezbytně třeba se intenzivně věnovat méně vycvičeným kolegům a dát jim tak přednost před více vycvičenými kolegy, což může na celý výcvik působit významně kontraproduktivně.

3 MOTIVACE A MOTIVAČNÍ TEORIE

Adair ve své knize vymezuje motivaci takto: *“slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše je něco, co vás uvede do pohybu. Nicméně slova motiv, nebo motivace naznačují, že něco ve vás pracuje a pohání vás kupředu. Může to být potřeba, touha nebo emoce, ale vede vás to jednat, a to určitým způsobem“*¹⁵. Z tohoto vymezení je patrné, že motivace je odvozena od pojmu motiv, který je faktorem psychologickým. Vágnerová jej definuje ve své knize touto definicí: *„motivy jsou faktory, které aktivizují lidské chování, zaměřují je na určitý cíl a v tomto směru je udržují po určitou dobu. Takto navozené jednání směřuje uspokojení určité potřeby. To znamená, že motivy určují: -Směr zaměření aktivity a tím i její obsah, průběh určitého chování. -Intenzitu takové aktivity, míru úsilí vynaloženého na dosažení cíle. -Délku trvání této činnosti, obvykle ji ukončuje uspokojení potřeby, která ji vyvolala. Motivy lze interpretovat jako osobní příčiny určitého chování, které mu dávají smysl“*¹⁶.

Rovněž tak motivace samotná je veličinou psychologickou a Vágnerová ji vymezuje tak, že: *„motivace bývá spojena s emočním prožitkem, který slouží jako prostředek hodnocení aktuálního stavu či situace a stimuluje jednání, zaměřené na její uspokojení“*¹⁷. Motivaci z pohledu efektivního manažerského jednání uvádí ve své knize Plamínek slovy: *„motivace má mohutný pozitivní potenciál. Často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky“*¹⁸.

¹⁵ ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004. ISBN 80-86851-00-1, s. 14

¹⁶ VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. 2. dotisk 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2007. ISBN 978-80-246-0841-9, s. 168

¹⁷ VÁGNEROVÁ, Marie, ref. 14, s. 168

¹⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3347-7, s. 11

Plamínek pokračuje o smyslu motivace takto: „*smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho, nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup)*“¹⁹.

3.1 Motivační teorie obecné

V této podkapitole bych chtěl vyjmenovat několik nejvýznamnějších obecných motivačních teorií a to z pohledu psychologie. Základy psychologie M. Vágnerové uvádí tři základní teorie motivace a to: „*psychoanalytické teorie S. Freuda a C. Hulla, teorie psychosociálních potřeb A. Adlera C. Rogerse, V. Frankla, psychosociální teorii E. Fromma a teorii hierarchie potřeb A. Maslowa a další*“²⁰.

3.1.1 Psychoanalytické teorie S. Freuda a C. Hulla

Sigmund Freud ve své motivační teorii zdůrazňoval pudové tendence člověka. Jeho pojetí považovalo za primární pudovou složku a až na jejím základě se mohli rozvíjet samotné motivy. Tvrdil, že lidské chování a jednání je hnáno silnými pudovými silami, které rozhodujícím způsobem ovlivňují jeho život. Pudy považoval za hlavní determinanty chování a jednání člověka a rovněž za hlavní síly determinující vývoj osobnosti. Tyto pudy mají působit na osobnost tak, že směřují k okamžitému a úplnému naplnění, a to bez zřetele na okolnosti takového jednání. Freud ve svém pojetí osobnost dělí do tří vrstev, pudy jsou nesené ve vrstvě zvané Id. Tato vrstva se řídí výhradně principem slasti a zaměřením na vlastní libost. Další vrstva zvaná Ego transformuje požadavky vrstvy Id do vědomé reality, protože jedině tím, že si ji osobnost uvědomuje, může směřovat k jejímu skutečnému uspokojení. Mezi pudy a jejich bezohledné uspokojení se pak staví vrstva Superego, která hraje roli morálního filtru a je silou korigující osobnost. Rovněž Ego musí brát v úvahu reálné možnosti, kterým se musí přizpůsobit.

¹⁹ PLAMÍNEK, Jiří, ref. 18, s. 14

²⁰ VÁGNEROVÁ, Marie, ref. 16, s. 172

Vágnerová dále k této teorii uvádí: „ačkoli Freud uznával existenci mnoha pudů, za základní považoval Erós, pud života, a Thanatos, pud smrti. Erós se řídí principem slasti, je zaměřen na dosažení sexuálního uspokojení. Thanatos se řídí principem nirvány, puzením k návratu do neživotného a klidového stavu, neusilování o nic, který lze nalézt pouze ve smrti“²¹.

Druhou psychoanalytickou motivační teorií je drive-reduction teorie C.Hulla. Jako teorie behavioristická, vzhledem k tomu že behaviorismus nepřikládá motivaci přílišný význam, pokládala za důležitý mechanismus ovlivňující lidské chování, takzvané zpevnění. Tento mechanismus zpevnění vyplýval ze zkušeností. Tato behavioristická teorie brala do úvahy pouze pudové, vrozené potřeby, vznikající důsledkem jistého nedostatku, který je sto navodit stav napětí (drive). Toto napětí je potom prvkem, který motivuje člověka směrem k tomu, jak se tohoto napětí zbavit, nebo jej alespoň redukovat, díky tomu je potom jednání zaměřeno na dosažení tohoto cíle. Tato teorie bere do úvahy také vnější podněty, které mohou na člověka působit a rovněž jeho chování určitým způsobem ovlivňovat. Tyto podněty mohou mít pro člověka, který je vnímá, jak pozitivní, tak i negativní povahu. Podle jejich charakteru si je potom bude snažit udržet, nebo se jim bude vyhýbat. Z toho vyplývá, že tyto vlivy jsou tím, co může uspokojovat nějakou potřebu a tím redukovat napětí. Jak ale uvádí Vágnerová: „tato teorie platí jen pro základní biologické potřeby, ale nevysvětluje mechanismus působení mnoha dalších, specificky lidských motivů“²².

3.1.2 Teorie psychosociálních potřeb A. Adlera, C. Rogerse , V. Frankla

Rakouský lékař A. Adler jako nejdůležitější motiv lidského jednání označoval potřebu dosažení úspěchu. Pracoval nejen s potřebami sebeprosazení a úspěchu, pracoval také s variantou jejich nedosažení, která vede u jedince k prožitku neúspěchu a nakonec k pocitu méněcennosti. Nicméně na tento pocit neuspokojení pohlížel jako na pozitivní motivační prvek.

²¹ VÁGNEROVÁ, Marie, ref. 16, s. 172

²² VÁGNEROVÁ, Marie, ref. 16, s. 173

Podle Adlera totiž takovýto pocit méněcennosti a neuspokojení motivuje jedince k jejich odstranění, k dosažení úspěchu a sebeprosazení, třeba i v jiné oblasti lidské činnosti, než ve které se dostavil pocit méněcennosti. Připouštěl rovněž alternativu pocit neuspokojení nahradit ve stejné oblasti na úrovni jiné aktivity. Jedince považuje Adler za racionálně uvažujícího, bez nějakého předurčení, schopného najít v situaci, kde se dostaví neúspěch nějaké uspokojivé řešení. Zkušenosti, které jedinec nabývá a které ovlivňují i sociální prostředí jedince, slouží k vytvoření jeho vlastního sebehodnocení. Toto sebehodnocení se poté projevuje jak ve vztahu k okolí člověka, tak i ve vztahu k sobě samému a tím potom i v hodnocení toho jakých cílů může jedinec vlastním jednáním dosáhnout. Vágnerová tuto teorii shrnuje: „*člověk potřebuje překonat pocit méněcennosti, aby získal potřebné sebevědomí. Pro poznání určitého jedince je důležité znát jeho cíle, které si stanoví*“²³.

Pro humanisticky zaměřeného psychologa C. Rogerse byla z hlediska teorie motivace nejdůležitější potřeba seberealizace. Rogers ve své teorii zdůrazňuje jakousi tendenci k aktualizaci vlastních možností, která je vlastní každému člověku a o niž usiluje. Takzvaná sebeaktualizace zahrnuje množství potřeb, jakými jsou například bezpečí, jídlo, nezávislost, mezilidské vztahy a řada dalších. Úsilí o sebeaktualizaci doprovází emoce a člověk se tím stává víc otevřený vlastním citovým prožitkům. Přijímání vlastních emocí a úsilí po sebeaktualizaci prostřednictvím naplňování potřeb, lze považovat za dvě velmi důležité funkce organismu. Psychickou rovnováhu je poté možno dosáhnout uspokojením potřeby kladného přijetí sebou samým, přijatelné sebehodnocení a akceptování ostatními lidmi. Základy psychologie Vágnerové shrnují podstatu této teorie takto: „*pokud by mezi potřebou sebeaktualizace a potřebou být pozitivně hodnocen vznikl nějaký rozpor, tj. pokud by požadavky okolí byly jiné od jeho vnitřně podmíněného směřování, člověk by na něj reagoval úzkostí. Takový emoční prožitek by stimuloval obranné reakce. Vlastní pocity by byly jejich prostřednictvím zkreslovány, protože by ve své identické podobě působily rušivě. Člověk by za těchto okolností ztrácel schopnost řídit se účelně svými*

²³ VÁGNEROVÁ, Marie, ref. 16, s. 174

*emocemi a rozvíjet se v souladu s vnitřními potřebami. Odcizoval by se sobě samému, protože by se v nadměrné míře podřizoval vnějším podnětům*²⁴.

Potřebu smyslu života pokládá za nejdůležitější ve své teorii V. Frankl. Snaha po jejím nalezení je dle tohoto psychiatra nejdůležitějším úkolem v životě jedince, jehož prostřednictvím dochází k rozvoji samotné osobnosti jedince. Každá nová životní situace má svůj smysl a ten je dle Frankla nutné objevit. Tato teorie nepovažuje smysl života za abstraktní pojem, ale přisuzuje mu statut potřeby nesoucí v sobě konkrétní obsah. Odhalením smyslu života lze nalézt štěstí, které je pak důkazem nalezení cíle. Tento cíl může člověk nalézt několika způsoby, zde si opět dovoluji citovat Vágnerovou: „*za prvé svými skutky, které mají nějakou hodnotu i pro druhé. Pokud by byly zaměřeny jen na osobní uspokojení, tak tuto hodnotu ztrácejí. Za druhé zážitky pravých hodnot, které jsou nějak spojeny s láskou, resp. s pozitivním a akceptujícím postojem ke světu. A za třetí utrpením, důraz utrpení vyplývá do značné míry z Franklova pobytu v koncentračním táboře za 2. světové války, kdy se tuto zátěž snažil zvládnout právě prostřednictvím hledání jejího možného přínosu. Utrpení má význam jako impulz k hledání hlubšího osobního smyslu, jehož by člověk za jiných okolností nedosáhl. Frankl považuje za důležité, jaký postoj jedinec k traumatizujícím životním událostem zaujme. Za této situace by se měl otevřít nové zkušenosti a snažit se pochopit její smysl. Frankl byl psychoterapeuticky zaměřen a jeho přístup lze pozitivně hodnotit zejména tehdy, když problém žádné přijatelné řešení nemá, nelze jej změnit. Např. těžká nevléčitelná nemoc je skutečností, kterou nelze odstranit, ale lze ji zvládnout změnou osobního postoje, tj. novou interpretací jejího významu*“²⁵.

²⁴ VÁGNEROVÁ, Marie, ref. 16, s. 174

²⁵ VÁGNEROVÁ, Marie, ref. 16, s. 175

3.1.3 Psychosociální teorie E. Fromma

Tato teorie spatřuje nejdůležitější motivační činitele v mezilidských vztazích, lépe řečeno mezi jedincem a společností. Jedinec je součástí společnosti, a ta jej zcela zásadní způsobem ovlivňuje. Svoboda je sice důležitým znakem lidské osobnosti, k jejímu prosazení je však nutné se rozhodovat a tvořit jistá rozhodnutí. Jedinec je postaven před rozpor své existence, být svobodný a vyrovnat se s nároky okolí, nebo na druhé straně setrvat na svých kořenech, od kterých však svoboda jedince odcizuje.

Při hledání rozhodnutí mezi těmito rozpory se u jedince vytvářejí potřeby, které jsou specificky lidské. Teorie E. Fromma člení tyto potřeby do dvou okruhů, kdy první je okruh potřeb být součástí něčeho a zároveň si ponechat jistou jedinečnost. Druhý okruh pak zahrnuje potřeby poznání a porozumění, jejichž cílem je dát světu, v němž se jedinec nachází, nebo svému životu nějaký smysl²⁶.

Do prvního okruhu potřeb lze zahrnout dle Vágnerové následující potřeby: „

- *potřeba vztahu k druhým, být součástí něčeho, někam patřit,*
- *potřeba identity, rozvíjení vlastní individuality,*
- *potřeba transcendence, duševního rozvoje, který by přesáhl primární živočišnou přirozenost,*
- *potřeba jednoty mezi živočišnou a specificky lidskou přirozeností.*

Do druhého okruhu potřeb pak řadí tyto potřeby:

- *potřeba orientačního rámce, určitého způsobu pochopení a porozumění okolí*
- *potřeba cíle a smyslu,*
- *potřeba komplexnější aktivace, která by vedla k produktivní činnosti,*
- *potřeba účinného uplatnění vlastní existence proti pocitu bezmocnosti*²⁷.

²⁶ VÁGNEROVÁ, Marie, ref. 16, s. 176

²⁷ VÁGNEROVÁ, Marie, ref. 16, s. 177

3.1.4 Hierarchie potřeb A. Maslowa

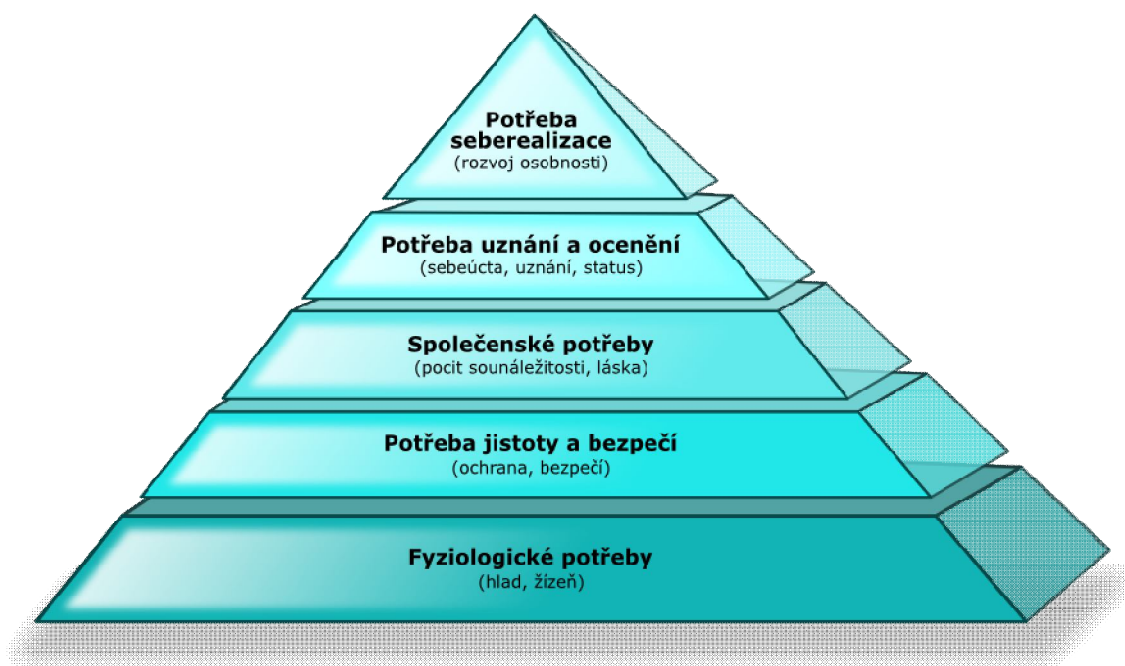
Významný představitel humanistické psychologie A. Maslow ve své teorii potřeb diferencoval potřeby lidí podle jejich vývojové závislosti. Teorie vychází z předpokladu, že jednotlivé oblasti potřeb tvoří určitou hierarchickou strukturu a z toho vyplývající přednost určitých potřeb před těmi ostatními. Tato teorie tvrdí, že jedinec musí nejdříve naplnit své základní fyziologické potřeby a teprve až poté mohou být naplňovány potřeby vyšší. Maslow rozlišoval dva základní druhy potřeb, a sice primární a sekundární. Nižší potřeby, vzhledem k tomu, že jsou podle této teorie vyvolávány nedostatkem, jsou nazývány jako deficitní. Tyto deficitní potřeby a jejich naplňování zajišťují samotné fyziologické přežití jedince. Vyšší potřeby, zahrnující lásku a úctu zajišťují jedincovu životní pohodu a nejvyšší pak zajišťují podporu rozvoje osobnosti jedince.

Maslow seřadil potřeby takto²⁸:

1. Fyziologické potřeby
2. Potřeba bezpečí, ta může být vymezena jako tendence jedince vyhýbat se neznámým, neobvyklým, potencionálně ohrožujícím vnějším impulsům. Je sem zařazena potřeba tělesného bezpečí, řádu a celkové jistoty. Může mít i podoby, které jsou stimulovány pocitem nedostatku jistoty, nebo její úplné ztráty. Tyto varianty se pak projevují snahou po jejím opětovném nalezení. Potřeba bezpečí může existovat jako vrozený mechanismus, jehož prostřednictvím dochází k regulaci základních způsobů reagování, nebo jako potřeba jistot sociálního charakteru. Mezi jistoty sociálního charakteru můžeme zařadit například upřednostňování známých lidí, známého prostředí, stálého zaměstnání a řadu dalších.
3. Vztahové potřeby, mající vždy charakter sociální, jsou tvořeny vztahy s ostatními lidmi. Například potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba být někým milován a akceptován, potřeba začlenění do společenství ostatních lidí a někam patřit.

²⁸ VÁGNEROVÁ, Marie, ref. 16, s. 175-176

4. Potřeby uznání, úcty a sebeúcty, jedinec potřebuje ocenění, aby si tak mohl potvrdit svoji vlastní hodnotu. Hodnocení druhých jedinci umožňuje provést sebehodnocení a tím dospět i k vlastní sebeúctě.
5. Potřeba sebeaktualizace, zde opět využijí specifikace Vágnerové: *“projevuje se prostřednictvím tendence rozvinout a uplatnit své předpoklady, tj. stát se tím, čím se daný jedinec stát může. Směřování k dalšímu osobnímu růstu vyplývá ze vztahu dvou základních protikladných tendencí: progresivní tendence, která tento růst posiluje, a regresivního tlaku, který se projevuje strachem ze ztráty jistoty a bezpečí, a ulpíváním na současném stavu. Potřeba sebeaktualizace zahrnuje 17 metapotřeb, některé z nich mají kognitivní charakter, jiné jsou zaměřeny na objevování smyslu, další jsou estetické. Důležitá je i potřeba transcendence, duchovního naplnění. Metapoteřeby nejsou hierarchizované, mohou se vzájemně nahrazovat. Na této úrovni jsou mezi lidmi největší rozdíly, tyto potřeby se nemusí vytvořit vždycky, všichni lidé se na tuto nejvyšší úroveň nedostávají“²⁹.*



Obr. 2. Maslowova hierarchie potřeb.³⁰

²⁹ VÁGNEROVÁ, Marie, ref. 16, s. 176

³⁰ HÁLEK, Vítězslav. Nákupní chování spotřebitelů: Lidské potřeby. In: DR. ING. VÍTĚZSLAV HÁLEK, MBA, PH.D. [Http://halek.info/www/](http://halek.info/www/) [online]. 2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05>

Na závěr této kapitoly stručně pojednávající o obecných motivačních teoriích a motivech, si dovoluji shrnutí definice motivů a motivačních teorií. Opět k tomu využiji *Základy psychologie Vágnerové*: „*motiv* jsou faktory, které aktivizují lidské chování, zaměřují je na určitý cíl a v tomto směru je udržují po určitou dobu. Takto navozené jednání směřuje k uspokojení nějaké potřeby. Motiv vzniká na základě interakce vnitřního stavu jedince a vnějších podnětů. Potřeby lze rozlišovat z hlediska jejich vzniku i zaměření na primární biologické, primární psychické a sekundární psychosociální potřeby. Různé teorie motivace se liší svým důrazem na určité potřeby pudové, nebo psychosociálního charakteru. Komplexní pojetí nabízí například hierarchizovaná teorie struktury potřeb A. Maslowa. Pud je definován jako vrozená tendence k uspokojování základních biologických potřeb, ale u člověka bývají tyto projevy modifikovány zkušeností. Mezi základní pudy patří: pud obživný, pud sebezáchovy, sexuální pud a pud péče o potomstvo. Do kategorie základních psychických, resp. psychosociálních potřeb patří potřeba bezpečí, potřeba stimulace, potřeba orientace, sociálního kontaktu, potřeba seberealizace a smyslu vlastní existence. Působení potřeb a z nich vyplývajících motivů na lidské chování může být velice variabilní. V jednotlivých fázích lidského života jsou důležité jiné potřeby“³¹.

3.2 Motivace v praxi a praktické motivační teorie

Adair ve své knize uvádí, že: „slovo motivovat přesahuje slovo motiv, protože je to činnost, kterou vyvíjíte směrem k druhému člověku. V tomto případě motivovat v podstatě znamená, že poskytnete člověku motiv nebo stimul, aby to či ono udělal. Tímto svým jednáním iniciujete jednání nebo chování druhého člověka. Řečeno jinými slovy: stimulujete zájem druhého člověka a převádíte jej do aktivity“³². Takto je možné uvést praktickou motivaci lidí ve všech sférách lidské činnosti, kde je nutné nějakým způsobem v interakci mezi jedinci, jednoho nebo více jedinců aktivizovat k určité činnosti, resp. nečinnosti. Motivování je tedy praktickou činností za přispění teoretických znalostí nabytých z motivačních teorií, která by měla vést k dosažení cíle, kterým je aktivizace

³¹ VÁGNEROVÁ, Marie, ref. 16, s. 196

³² ADAIR, John Eric, ref. 15, s. 19

jedinců na které působíme. Ovšem k tomu, aby byla tato činnost úspěšná, je nutné znát rovněž typologii jedinců, kteří mají být motivováni, aby motivace byla úspěšná a efektivní.

3.2.1 Motivační teorie užívané v praxi

Motivační teorie a výzkumy, které se jimi zabývají, nemají za cíl a ani nemohou poskytnout jednoznačnou odpověď v otázce motivace člověka obecně i prakticky. Mohou však stimulovat myšlení člověka v této oblasti k nalezení správných metod a způsobů k aktivizování lidí směrem, kterým potřebuje on, skupina lidí, popřípadě celá společnost.

Teorie cukru a biče

V tomto případě nelze hovořit přímo o teorii, v pravém smyslu, ostatně jedná se spíše o úsloví. Nicméně někteří autoři tuto metodu v rámci motivace člověka uvádějí. Jedná se v podstatě o užití vnějších stimulů pro aktivaci jedince k určité činnosti, resp. požadovaném výkonu. Je nasnadě, že se nejedná o použití násilí, či odměny ve formě cukrovinek. Tato metoda používá předpoklad, že jak pozitivní (nabídka odměny, lákadlo), tak negativní (hrozba následky) vnější stimuly vedou k aktivizaci určitým směrem. Předpokládá totiž, že po použití pozitivního stimulu, dochází k aktivizaci, ovšem za podmínky, že tento pozitivní stimul je pro jedince relevantní k uspokojení jeho potřeby. Je-li ovšem tato potřeba již naplněna, pozitivní stimul neaktivizuje jedince. V tomto případě je na místě využití stimulu negativního, který jedince aktivizuje.

Oba druhy stimulace tedy vedou k aktivizaci jedince a cíle, které jsou od motivace vyžadovány, je dosaženo. Adair ve své knize k této metodě uvádí: „*od používání biče k popohnání zvířete se původní význam stimulu rozšířil na cokoli, co vyvolává, zvyšuje nebo zrychluje tělesnou aktivitu a konečně, co zahrnuje vše, co dodává vzpruhu, život a energii mysli a duši. Stimul tedy kromě toho, že vás pobízí k činnosti, může také zvýšit zájem či podnítit vás být něčím, co vás uspokojí nebo posílí. Když motivujete druhé, používáte vědomě nebo nevědomě stimuly toho či onoho druhu a směřujete je k mysli, srdci*

či duši³³. K používání této metody v motivaci lidí pak dodává: „mezi lidmi a zvířaty (či týmy a stádem) existuje určitá analogie, jinak by teorie cukru a biče nemohla tak dlouho přetrvat. Ale tak jako všechny analogie, se i tato v určitém bodě láme. Neboť lidé se od zvířat kvalitativně liší. Existuje totiž třetí možný způsob, jak motivovat lidi, a to vštípit jim svou vlastní vůli za pomoci slov a příkladů³⁴. Jak z uvedeného vyplývá, je možno dedukovat, že byt' je metoda motivace za pomoci takzvaně cukru a biče velmi jednoduchá, není však vždy účinná a vhodná, protože každý člověk je jedinečný a je individualitou. A proto je mnohdy vhodnější a účinnější motivační metoda složitější a náročnější, zejména pro toho, kdo chce motivovat.

Teorie očekávání

Princip teorie očekávání spočívá v procesech, které jedinci umožňují odhadnout zisk, který vytěží za to, co může poskytnout. Tato teorie patří do skupiny teorií kognitivních, podle kterých jedinec jedná racionálně a účelně, aby dosáhl zvolených cílů a je schopen tomu přizpůsobit i své chování. Na rozdíl od teorií behaviorálních, které chování jedince přisuzují pouze reflexům a instinktům (stimul – reakce). E. Tolman jako představitel kognitivní psychologie formuloval teorii očekávání v první polovině 20. století. Tvrdil, že chování jedince je motivováno více vědomým očekáváním něčeho, více než reakcemi na stimuly. Toto očekávání je tedy dle Tolmana to, že určitá činnost povede výhledově k cíli.

Teorie očekávání souvisí i s hawtornskými experimenty Eltona Maya. Během těchto experimentů bylo dokázáno, že jednotliví pracovníci pravděpodobně mohou svoji motivační úroveň přizpůsobovat ostatním spolupracovníkům ve skupině. Experimenty zdůraznily důležitost mezilidských vztahů na pracovišti a neformálních skupinových norem na spokojenost pracovníků a jejich pracovní produktivitu. V rámci zkoumání byly rovněž prováděny kvalitativní výzkumy a během nich bylo za pomoci rozhovorů s pracovníky zjištěno, že skupiny uvnitř společnosti ovlivňují přístup a výkonnost

³³ ADAIR, John Eric, ref. 15, s. 20

³⁴ ADAIR, John Eric, ref. 15, s. 21

jednotlivých pracovníků. Znamená to tedy, že uznává-li pracovník hodnoty spolupracovníků, je pro něj důležité, aby byl přijat do skupiny. Rovněž tak si uvědomuje, že nadměrné pracovní úsilí a výkony, které jsou v rozporu s nepsanými pravidly skupiny, vzbudí nevoli spolupracovníků a může tím rozklížit celou skupinu a naopak. Je tedy možno dovozovat souvislost mezi nepsanými pravidly skupiny a přizpůsobením se jednotlivce této skupině a jejímu pracovnímu úsilí a výkonům³⁵.

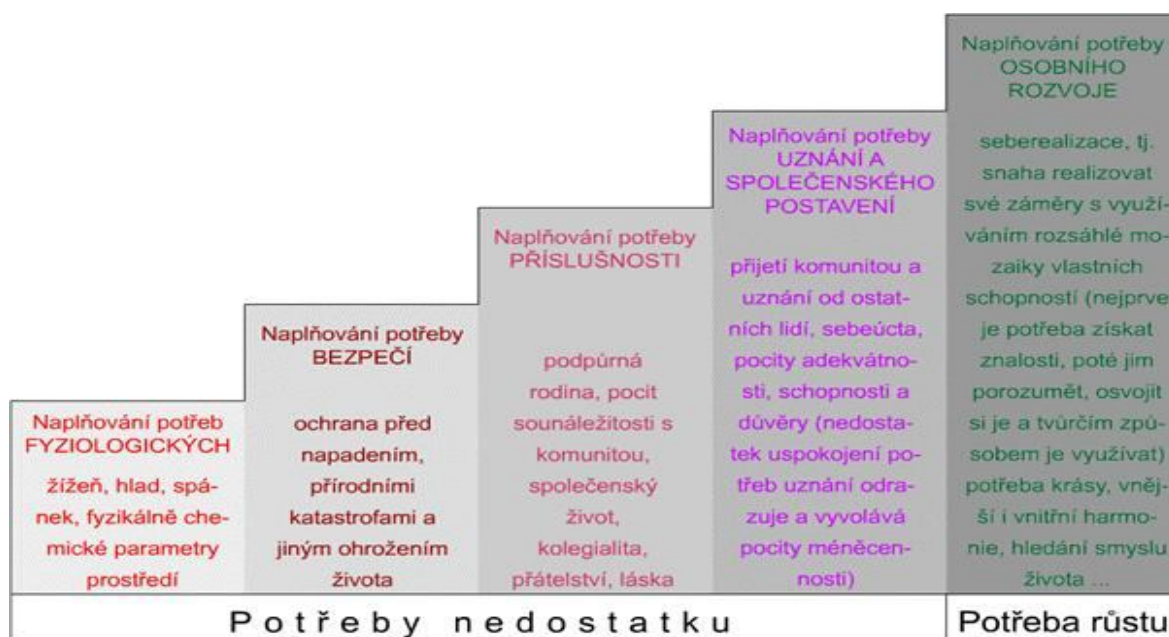
Teorie očekávání je důležitá rovněž připomenutím odlišnosti ve vnímání každého jedince, v jeho motivaci a chování. Každý jedinec bude na stejné okolnosti, v nichž se nalézá, reagovat zcela odlišně a stejně tak odlišně bude tyto okolnosti hodnotit. Hodnoty hrají tedy zásadní roli v motivačním modelu očekávání. Manažerskou podstatu teorie očekávání shrnuje Adair takto: „*je založena na naší přirozené nebo instinktivní schopnosti zvažovat očekávané výsledky a porovnávat je s nutným výdejem energie. Zapojuje se racionální rozvaha pravděpodobností jednotlivých akcí zajišťujících požadované výsledky. Teorii očekávání můžeme zdokonalit tím, že ji rozšíříme a zahrneme do ní nevědomé odhady mysli. Je však spolehlivá jen do té míry jako předpoklady, o které se opírá: tedy zejména, že člověk jedná racionálně. Většina z nás se chová po většinu času jako bytost řízená rozumem, to je také důvod, proč teorie očekávání široce funguje. Jsou však okamžiky, kdy možná iracionálně požadujeme víc, než jsme ochotni poskytnout, nebo naopak dáváme daleko víc, než očekáváme, že dostaneme. Z pohledu praktického manažera lze vyvodit dvě ponaučení. Teorie očekávání nás učí zajistit si, aby cesty k požadovaným výsledkům týmů či jednotlivců byly tak zřejmé a jednoznačné, jak jen je to možné. Navíc nás upozorňuje na fakt, že dva různí jedinci mohou ve stejné situaci vnímat dostupnost odměny či trestu velmi odlišným způsobem, v závislosti na svém osobním žebříčku hodnot a odhadu pravděpodobnosti. Následně z toho vyplývá, že neexistují univerzální všeléky pro motivování druhých. S každým člověkem je nutno zacházet jako s neopakovatelnou individualitou*“³⁶.

³⁵ ADAIR, John Eric, ref. 15, s. 23

³⁶ ADAIR, John Eric, ref. 15, s. 27

Maslowova hierarchie potřeb

Tuto teorii jsem již zmínil v této práci v kapitole pojednávající o obecných teoriích. Nicméně autoři zabývající se motivací jak obecně, tak i prakticky, přikládají této teorii natolik velký důraz, že jsem se rozhodl tuto teorii zmínit i v této kapitole a podrobněji ji rozebrat. Někteří autoři uvádějí jistou tendenčnost v zobrazování hierarchie potřeb jako pyramidy, či trojúhelníku. V tomto ilustrování hierarchie nacházejí jistý rozpor se skutečností v tom, že základnu, a tedy opticky nejširší prostor, mají potřeby fyziologické, které ovšem ze své podstaty jsou omezené. Naproti na vrcholu pomyslné pyramidy má opticky nejmenší prostor potřeba seberealizace, ta však může být ve skutečnosti u jedince prakticky neomezená. Z tohoto pohledu se tedy jeví jako lepší a názornější zobrazení vysouvajícího se objektivu, který směřuje ven do prostoru, tak jak je znázorněno na obrázku níže.



Obr. 3 Maslowova hierarchie potřeb horizontálně.³⁷

³⁷ BERÁNKOVÁ, Lenka. Rizikové faktory sedavého životního stylu: Zdravý životní styl. FAKULTA SPORTOVNÍCH STUDIÍ, Masarykova univerzita. [Http://www.fsps.muni.cz/](http://www.fsps.muni.cz/) [online]. 2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.fsps.muni.cz/algie/pages/kapitola1.html>

Fyziologické potřeby

Fyziologické potřeby člověka jsou chápány jako základní hnací síla lidského jednání. Maslow nahrazuje sousloví hnací síla, podle něj adekvátnějším názvem potřeba. Vychází z pojmu fyziologické homeostáze, což vyjadřuje snahu organismu po vyrovnaném vnitřním prostředí, společně s poznáním, že některé druhy upřednostňovaného jídla jsou poměrně účinným indikátorem nedostatků určitých látek v těle jedince. Avšak k potřebám fyziologickým na bázi vnitřní homeostáze se mohou přičlenit další fyziologické potřeby, například sexuální touha, mateřské chování či nejrůznější tělesné aktivity. Fyziologické potřeby jsou u jedince na základním postu před ostatními. Pokud totiž člověk postrádá naprosto vše, je samozřejmá jeho motivace uspokojit právě tyto jeho základní fyziologické potřeby. Tyto potřeby tedy dominují v přístupu jedince k budoucnosti³⁸.

Potřeby jistoty

Po uspokojení fyziologických potřeb následují u jedince potřeby bezpečí. Dospělí jedinci mají většinou averzi k vyjadřování pocitu obav, nebo nebezpečí. Naproti tomu u dětí je tato skupina potřeb velmi dobře pozorovatelná, kdy jasně a otevřeně reagují na cokoli, co naruší jejich vlastní svět, ať už je to například pád, záblesk, silný zvuk, drsné zacházení či nedostatečná opora. Maslow dokonce u dětí pozoroval jejich upřednostňování opakování, nebo stálému rytmu. Dále pak pozoroval touhu dětí po tom mít svět jasně organizovaný s jasnými pravidly a řádem, kde jsou tolerovány odchylky, ale pouze do určitého limitu. Adair pak vymezuje tuto skupinu potřeb u dospělých takto: *„u dospělých můžeme pozorovat náznaky potřeby bezpečí v obecné touze po zaměstnání s pevným platem, touze po majetku, důchodu, zajištění a po zlepšování podmínek v práci. Snaha najít bezpečí a stabilitu ve světě může být také spatřována ve velmi rozšířené preferenci obyčejného před nezvyklým a známého před neznámým“*³⁹.

³⁸ ADAIR, John Eric, ref. 15, s. 31

³⁹ ADAIR, John Eric, ref. 15, s. 33

Společenské potřeby

Jsou-li naplněny potřeby fyziologické a potřeby bezpečí, dostávají se potřeby společenské, které se stávají ústředním centrem motivace člověka. Lze sem zařadit potřeby lásky, citů a potřeby někam patřit. Nemá-li člověk tyto společenské potřeby naplněny, vyhledává vztahy a hledá své místo v sociální skupině, pociťuje absenci rodiny a přátel. Tyto společenské potřeby jsou pro lidstvo přirozené. Zejména proto, že se člověk již rodí do malé sociální skupiny, jakou je jeho rodina a tam se z něj vyvíjí jeho individualita. Neztrácí však potřebu sounáležitosti s ostatními členy společnosti. Maslow naznačuje, že práce a zaměstnání poskytují cestu k naplnění těchto potřeb. I proto, že v práci se mohou velmi dobře utvářet přátelství, kamarádství i jiné vztahy mezi lidmi.

Potřeby uznání

Touha po vlastním sebeuznání, sebeúctě a rovněž touha po uznání okolím, tak specifikuje Maslow skupinu potřeb uznání. Maslow rozděluje potřeby znání do dvou skupin a to:

1. touha po síle, úspěchu, rovnosti, schopnosti něco zvládnout, kompetentnosti, důvěře ve tvář světa, nezávisti, svobodě
2. touha po reputaci, prestiži, statutu, dominanci, uznání, pozornosti, důležitosti a oblíbenosti

Adair ve své knize tuto potřebu vyjadřuje i slovy Maslowa: „na základě staré řecké myšlenky hubris (nestoudná či opovržlivá pýcha) a dále na základě jiných zdrojů, jimiž byly například práce Ericha Fromma, došel Maslow k přesvědčení, že bychom si měli být stále více vědomi nebezpečí, které nám hrozí tím, že založíme vlastní sebeúctu na názorech druhých, tedy nikoli na skutečném nadání, schopnostech a přiměřenosti úkolu. Nejstabilnější a proto i nejzdravější sebeúcta je postavena na zasloužené úctě, kterou nám druzí prokazují, nikoli na vnějším dojmu nejistého patolízalství“⁴⁰.

⁴⁰ ADAIR, John Eric, ref. 15, s. 35

Potřeby seberealizace

Jako nejvyšší skupinu potřeb Maslow uvádí potřebu, která nastupuje, i když jsou naplněny všechny předchozí skupiny potřeb. Je to nová nespokojenost, určitý nepokoj, který působí jako síla nutící jedince dělat to, pro co je předurčen a co jej naplní. Maslow definuje seberealizaci jako: „*touhu člověka po sebenaplnění, zejména jeho tendenci realizovat se v oblasti, pro kterou má jisté předpoklady, touhu stávat se víc a víc tím, čím je, stát s vším, čím se člověk může stát. Zřetelné objevení těchto potřeb je většinou podmíněno předchozím uspokojením fyziologických potřeb, potřeb jistoty, lásky a uznání*“⁴¹. Mimo výše zmíněných potřeb, které jsou v teorii Maslowa pojmenovány jako potřeby konativní a týkají se našich tužeb a přání, zmiňuje Maslow rovněž skupiny potřeb kognitivních, týkajících se našeho porozumění a vědění a skupina potřeb estetických, které se zaměřují na naši potřebu krásna.

Klíčové body hierarchie potřeb

Jak je patrné Maslowova teorie hierarchie potřeb je velmi obsáhlá a možno tvrdit, že i univerzální. Díky tomu je velmi často využívána a různě zpracovávána, odborně hodnocena, modifikována a distribuována široké veřejnosti. Tím dochází k jisté její deformaci, a proto nabízí Adair ve své knize klíčové body této teorie v jejím historickém vývoji. Uvádí tyto klíčové body:

- 1. Přestože nám zdravý rozum a zkušenosti poskytují jistou podporu v pochopení principu, že uspokojené potřeby přestávají motivovat, nemáme přesvědčivý důkaz, že uspokojení libovolné potřeby v Maslowově hierarchii povede k vynoření se nejbližší vyšší potřeby. Pokud jsou uspokojeny vaše společenské potřeby, nemusí vás to posunout k potřebě uznání.*
- 2. Naše fyziologické potřeby a potřeby jistoty jsou daleko více základní (sdílené se zvířaty). V případě ohrožení opouštíme stupně žebříčku a bráníme se. Vyšší potřeby v konativní hierarchii vnímáme jako slabší, ale zato jsou daleko výrazněji lidské a utvářejí z nás osobnosti. Maslow vlastně dělá rovnítko mezi seberealizací a psychickým zdravím nebo plným lidstvím.*

⁴¹ ADAIR, John Eric, ref. 15, s. 36

3. *Zatímco potřeby mohou být pociťovány jako nespojité a postupné kroky, Maslow tvrdí, že je možné, aby se potřeby vyššího stupně objevily předtím, než budou plně uspokojeny potřeby stupně předchozího – nižšího.*
4. *Faktory jako kulturní zázemí a věk člověka zcela jistě ovlivňují hodnotu nebo váhu, kterou ten či onen člověk přisuzuje potřebám, tak jak je rozlišuje Maslow.*
5. *Skutečnost, že několik studií dostupných poznatků o motivaci svými závěry žádným významným způsobem Maslowovu teorii nepodpořilo, neznamená, že je chybná, ale pouze to, že těmito studii není potvrzena.*
6. *Řada lidí se spíše obejde bez některých základních potřeb, ale snaží se uspokojit své potřeby úspěchu, uznání či seberealizace“⁴².*

Teorie X a teorie Y

Teorie amerického sociálního psychologa D. McGregora rozšiřuje Maslowovu teorii hierarchie potřeb a v podstatě ji celou přijímá. Zabývá se vztahem zaměstnance k organizaci, k řízení, ke svěřeným úkolům a k cílům organizace. Vychází z celkem devíti tvrzení, kdy první tři tvoří teorii X. Jedná se o pohled na řízení a kontrolu v tradičním pojetí, zaměstnanci jsou hnáni pouze obavami a hrozbami, nebo naopak vidinou finanční odměny. Nejeví však zájem o organizaci či o její hlavní cíle. A zbylých šest tvrzení tvoří teorii Y. Ta poté předpokládá jistý stupeň propojení jednotlivce a organizace

Teorie X je tvořena těmito tvrzeními (Adair)⁴³:

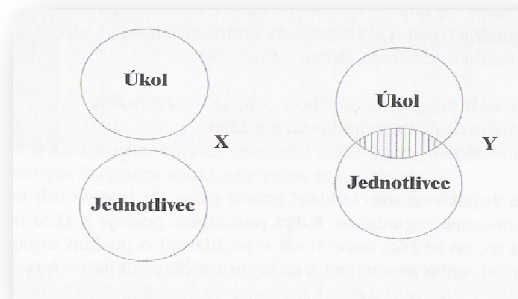
1. Průměrný člověk má vrozenou nechuť k práci, a pokud může tak, se jí vyhne.
2. Vzhledem k této vrozené nechuti člověka k práci musí být většinou lidé k práci nuceni, musí být kontrolováni a musí se jim hrozit tresty. Jinak nevyvinou dostatečné úsilí, které by vedlo k dosažení cílů organizace.
3. Průměrný člověk je vždy raději řízen, vyhýbá se osobní odpovědnosti, má malé ambice a důležitá je pro něj jistota.

⁴² ADAIR, John Eric, ref. 15, s. 37

⁴³ ADAIR, John Eric, ref. 15, s. 44-46

Teorie Y je pak tvořena těmito tvrzeními (Adair)⁴⁴:

1. Vynaložení fyzického a mentálního úsilí v práci je stejně přirozené jako hrát si, nebo odpočívat.
2. Vnější kontrola a hrozby tresty nejsou jedinými prostředky pro vyvolání úsilí pro dosažení cílů organizace. Pracovník se v zájmu splnění úkolů, kterými je pověřen, bude řídit sám a kontrolovat sám svoji práci.
3. Závazek k naplnění cílů organizace je funkcí odměn spojených s dosažením těchto cílů
4. Průměrný člověk má za vhodných podmínek nejenom přijímat, ale i vyhledávat odpovědnost.
5. Způsobilost k uplatnění relativně vysokého stupně představivosti, vynalézavosti. Kreativita při řešení problémů je ve společnosti rozšířena mnohem více, než se předpokládá.
6. V podmínkách moderního průmyslového života je intelektuální potenciál průměrného člověka využit pouze z části.



Obr. 4. Teorie X a teorie Y.⁴⁵

⁴⁴ ADAIR, John Eric, ref. 15, s. 44-46

⁴⁵ ADAIR, John Eric, ref. 15, s. 46

Grafické znázornění ukazuje komparaci poměru pracovník/úkol v intencích obou teorií. Zatímco v teorii X stojí úkol a pracovník v pozici naprosto odcizené a diferencované, až konfliktní, v rámci tvrzení teorie Y jsou pak pracovník a úkol, jemu svěřený, částečně v průniku a partnerství. Nevylučuje to nesoulad mezi potřebami pracovníka a požadavky na něj kladenými v souvislosti se plněním úkolu, nicméně zde není patrný konflikt. Jak pracovník, tak organizace zde společně spolupracují, tak aby dosáhly relativní rovnováhy mezi svými zájmy, ale hlavně aby dosáhly společného cíle, jímž je splnění úkolu.

Teorie Y potom přijímá v podstatě teorii hierarchie potřeb, jejichž naplnění u pracovníka měla organizace naplnit, aby pracovník s organizací kooperoval na splnění úkolu bez použití donucovacích prostředků zmíněných v teorii X. Teorie rovněž poukazuje na důležitost lidské tvořivosti, jejího využití a rovněž na nezbytnost kooperace, týmové činnosti pracovníků, jejímu tvoření a zdokonalování⁴⁶.

3.2.2 Motivační typy lidí

Plamínek ve své práci zabývající se motivací lidí zmiňuje jistou typologii lidí z pohledu motivace a rozlišuje čtyři motivační typy. Tato typologie staví na jistých výrazných vlastnostech toho kterého typu lidí a snaží se o vytvoření jejich obrazu. Je nasnadě, že i tyto motivační typy lidí jsou pro motivaci lidí velmi důležité a jejich poznání a aplikace mohou velkou měrou přispět k dosažení cíle a motivování lidí.

Objevovatelé

Tento typ lidí je směřován především k užitečnosti s dynamickými preferencemi. Jsou co možná nejvíce nezávislí a samostatní. Rádi překonávají překážky a přijímají výzvy. Neradi akceptují řízení, vyžadují nové informace a jsou značně netrpěliví. Často se musí vyrovnávat s důsledky distresu a fyzickým vyčerpáním, jež jsou výsledky jejich

⁴⁶ ADAIR, John Eric, ref. 15, s. 46, 47

neutuchávající honby za dosažením rychlého vyřešení jednoho problému a touze po problému novém. Naproti tomu mají velmi významné předpoklady pro dosahování úspěchů v oblastech, kde nejsou příliš velké nároky na obratnost v mezilidských vztazích. Vynikají v kreativní vědecké práci, zejména tam, kde není nutná týmová kooperace. Argumentace a komunikace je zpravidla směřována na věc, na člověka pouze jakožto prostředek k prosazení věci⁴⁷.

Jejich vnější projevy shrnuje Plamínek takto: „objevovatelé mnoho věcí neříkají jen slovy, ale zejména jsou-li nuceni komunikovat v rozporu se svou přirozenou potřebou, i výraznou řečí těla. Na jejich řeč těla bývá výhodné se soustředit. Mohou se sice naučit hezky mluvit a velmi úspěšně vystupovat před lidmi, ale bývá na nich vidět, že to není jejich přirozeností. Přehnaná neverbální komunikace, zejména v neupřímnosti výrazně oponující verbálním sdělením způsobuje, že bývají poměrně často dobře čitelní“⁴⁸.

Usměřňovatelé

Vyznačují se silnou dynamickou složkou se zaměřením na efektivitu. Jsou zaměřeni na vnášení dynamiky do společenských procesů a mezilidských vztahů. Volí rádi možnost mít vliv na jiné lidi. Mají rovněž tendenci lidi kolem sebe zařazovat do určitých struktur, tyto struktury tvoří buď lidé, kteří jsou podle nich šedou většinou, která je podle nich určena k ovládnutí a malou skupinou lidí, kteří zaslouží být respektováni a které respektují a jsou k nim loajální. Jsou rádi středem pozornosti, k čemuž jim výrazně dopomáhá jejich motivační základ a proto, aby byli v maximální pozornosti jiných lidí, neváhají leccos podstoupit a udělat. Jsou schopni velmi dobře přesvědčovat ostatní lidi a rovněž tak prodávat své myšlenky. Jsou velmi zaměřeni na hierarchizaci společnosti a vlastní pozici v této hierarchii kdy jim k jejímu získání slouží dosažení úspěchu v jakékoli disciplíně. Často bývají lídry skupin lidí a to i větších. Tito lidé jsou zvyklí vnímat mezilidské vztahy jako určitou formu zápasu, nebo soutěže, kdy většinu času

⁴⁷ PLAMÍNEK, Jiří, ref. 18, s. 32

⁴⁸ PLAMÍNEK, Jiří, ref. 18, s. 34

v mezilidských vztazích nezápasí, ale kdykoli jsou připraveni tento zápas zahájit. Jako typické skupiny pro motivační typy lidí jsou uváděny politici a estrádní umělci⁴⁹.

Slad'ovatelé

Tento motivační typ lidí se rovněž vyznačuje svou zaměřeností na mezilidské vztahy a společenské procesy, ale odlišně od předchozího motivačního typu. Jsou zaměřeni spíše na stabilitu a efektivitu, k tomu jim slouží právě kvalitní a zdravé mezilidské vztahy. V diskuzích jsou vstřícní a příjemní, často se ptají a respektují názor druhých. Disponují nadmírou empatie, mají vysokou emoční inteligenci a rovněž inteligenci sociální. Jsou zaměřeni na sociální vztahy, nikoli jako na jakousi vertikální hierarchii, ale vnímají je jako horizontální síť. Je pro ně velmi důležitá pohoda na pracovišti a v kolektivu. A jsou to tito lidé, kteří se obvykle nejvíce podílejí na aktivitách scelujících kolektiv⁵⁰.

Zpřesňovatelé

Poslední motivační typ lidí zahrnuje skupinu, která je zaměřena převážně na stabilitu a užitečnost. Touží po vlastní dokonalosti, nemají velký zájem o mezilidské vztahy jako předchozí dva typy. Jsou spolehliví, pilní, pečliví a přísní jak k sobě, tak ke svému okolí. Preferují pořádek, jak ve svých věcech, tak v organizaci práce na svém pracovišti. Snaží se precizně plnit jasně dané úkoly. Pravidla a normy pro ně nejsou problémem, ale spíše naopak. Nevyhýbají se kontaktu s jinými lidmi, ovšem pouze na korektní bázi za účelem vyjasnění situace, či ověření a získání potřebných dat. Lze u nich pozorovat zájem o číselná data jakéhokoli druhu, zejména ta, která určují pevné a jasné údaje o pro ně důležité činnosti. Může se ve styku s tímto motivačním typem lidí zdát, že nemají žádné emoce a jsou přísně racionální. Není tomu tak, emoce mají, ale jsou zvyklí je dobře ukrývat, často se uzavírají do sebe a svého prostoru. Uchylují se k různým druhům relaxace a může u nich docházet rovněž k výbuchům emocí, ovšem velmi zřídka a často v jistém pravidelném cyklu⁵¹. Plamínek popisuje jejich projevy v rámci organizace tímto

⁴⁹ PLAMÍNEK, Jiří, ref. 18, s. 34-36

⁵⁰ PLAMÍNEK, Jiří, ref. 18, s. 36-37

⁵¹ PLAMÍNEK, Jiří, ref. 18, s. 38-39

způsobem: *“zpřesňovatelé bývají loajální k firmám, institucím a rovněž ke svým šéfům. Nadřízené respektují, a to často i v situacích, kdy se od nich již odvracejí. Tento respekt nemá nic společného se skutečnými pocity vůči nadřízenému. Zpřesňovatelé respektují nadřízené bez ohledu na to, zda je milují nebo nenávidí. Vidí v nich formální autoritu, která vytváří nezbytný kontext a podmínky pro jejich úsilí o vlastní dokonalost a precizní výkon. Neradi riskují, to nechávají na objevovatelích a usměrňovatelích. Když tito svrhnou neschopného nadřízeného, s jistou úlevou to přijmou jako fakt a zaměří svoji loajalitu k nové autoritě“*⁵². Na závěr je nutné dodat, že tato výše uvedená motivační typologie lidí se týká pouze absolutně vyhraněné osobnosti člověka ve vyhraněné situaci, kdy nepůsobí naučené vzorce chování. Člověk v běžném životě nemusí být nutně přesně motivačně vyhraněn, ovšem jeho motivační typ se projeví pod větším tlakem, v krizové situaci a ve stresu. Rovněž je nutné uvést, že tato typologie není jediná a existují i další typologie kupříkladu teorie MBTI.

3.3 Motivační teorie v edukaci příslušníků Celní správy ČR

Oblast edukace, výuky, výcviku a přípravy celníků je součástí jejich profesního působení v celní správě a je součástí jejich služebních povinností. Z toho lze jasně dovodit, že jejich účast v systému vzdělávání je bezpochyby povinná a proto by se mohlo zprvu zdát, že motivace není v tomto případě důležitým prvkem. Ovšem i vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů nemůže být založeno pouze na splnění povinnosti. Je nutné frekventanty různých kurzů a školení, nebo výcvikových a výukových modulů pozitivně motivovat k aktivnímu přístupu v oblasti, která je obsahem kurzu. Naopak je nutné a žádoucí nevzbudit u nich odpor, nebo je demotivovat špatným a nevhodným přístupem jak k tématu kurzu, k organizaci edukace jako celku, nebo organizaci kurzu, nebo případně špatným přístupem přímo k nim. Může se zdát, že v rámci organizace bezpečnostního sboru, kde funguje systém subordínace, rozkazů a jejich plnění, postačí pro naplnění určitého úkolu pouhý rozkaz a jeho splnění. Tak tomu ovšem není a obzvláště v oblasti vzdělávání je nutné příslušníky motivovat k aktivnímu a svědomitému přístupu, protože

⁵² PLAMÍNEK, Jiří, ref. 18, s. 39

jen tak lze dosáhnout toho, že absolvování kterékoli části jejich přípravy bude prospěšné jak pro ně samotné, tak pro celou organizaci.

Motivační teorie používané v běžné manažerské praxi a uvedené v této práci v předchozích kapitolách lze samozřejmě aplikovat i v rámci edukace příslušníků nejen Celní správy ČR. Odměna a trest jsou co do obtížnosti a frekventovanosti použití nejjednodušší a nejčastěji používané motivační prvky nejen v oblasti edukace, ale i v jiných oblastech výkonu profese celníka. Vždyť odměnou je mzda, nebo jiné finanční plnění a trestem nevyhovění požadavkům na volno, dovolenou, či nesplnění požadavků při pravidelných prověrkách. Toto bývá někdy velmi zjednodušený pohled na proces motivace podřízených jejich nadřízenými a v organizaci jako celní správa je tomu nejinak. Dlužno podotknout, že v posledních letech díky příchodu nových služebních funkcionářů a procesu modernizace řídicích procesů je tento trend na ústupu.

Jako velice vhodným se jeví použití i jiných sofistikovanějších metod motivace. Teorie očekávání je první z nich, kdy očekávání se nemusí nutně týkat jen odměny v podobě fiskálních požitků, ale i jiných forem uznání, kde možnost kariérního růstu a služebního postupu je nejvýznamnější z nich. Rovněž tak Maslowova hierarchie potřeb a jejich uspokojování, nebo umožňování cesty k jejich uspokojení je metodou velice úspěšnou a vhodnou. Ať už se jedná o primární potřeby fyziologické, zde tedy přeneseně o fiskální, tak o potřebu nejvyšší a tou je potřeba seberealizace, zde umožněná kariérním růstem. Bohužel s některými legislativními změnami, zejména pak s příchodem zákona 361/2003 Sb. Ten zrušil zavedený kariérní řád a zavedl kariérní řád nový, který nutí příslušníky ke studiu vyšších a vysokých škol, aby mohli kariérně růst.

Na rozdíl od předchozí zákonné úpravy, která je motivovala k řádnému a aktivnímu výkonu profese se zaručeným služebním postupem. Jak uvádí ve své práci k zákonu 361/2003 Bulejko: „*Jako svou újmu mohou policisté brát zrušení hodnostního příplatku,*

*ale hlavně dosažené hodnosti, která byla odrazem jejich dlouholeté praxe, na kterou byli mnozí patřičně hrdí*⁵³.

Po této zákonné úpravě mnohdy dochází k situacím kdy příslušník s mnohaletou praxí, s velkým penzem zkušeností a profesních dovedností se zastaví v kariérním růstu na hodnosti praporčické a jeho nadřízený je v hodnosti důstojnické, ale pouze po roční praxi, ale s absolvovanou vysokou školou. Tedy kariérní růst může být někdy při špatně zvolené strategii demotivující a kontraproduktivní, kdy ve spojení se špatnou systemizací neumožňuje schopným příslušníkům s dlouholetou praxí profesní růst a postup na prestižní posty a tím naplnění jejich vyšších potřeb. I ve vztahu k jejich aktivitě a přístupu k profesnímu vzdělávání tyto faktory působí demotivačně a frustrace z nemožnosti dál profesně růst se promítá i do všech stránek výkonu profese celníka.

⁵³ BULEJKO, Tomáš. *Profesní motivace příslušníků bezpečnostního sboru*. Brno, 2009. Diplomová práce. IMS Brno, s. 50

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM

4.1 Výzkum na výzkumném vzorku

4.1.1 Cíl výzkumu

Výzkum uskutečněný v rámci zpracování této práce byl zaměřen na zjištění, co motivuje příslušníky Celní správy ČR ke službě u tohoto bezpečnostního sboru a jakou roli hraje motivace v jejich profesním vzdělávání, resp. co je motivuje k aktivnímu přístupu v profesním vzdělávání. Dále bylo zjišťováno, zda má profesní vzdělávání, resp. jeho specifická část a výkon profese samotný, vliv na jejich socializaci, na celý bezpečnostní sbor, na jejich rodiny a soukromí. Výzkum byl, naproti projektu diplomové práce, realizován pouze jako kvalitativní, což se projevilo v průběhu zpracování teoretické části jako efektivnější a více informativní.

4.1.2 Popis výzkumného vzorku

Jako analytická jednotka byla, vzhledem k osobním a profesním zkušenostem autora, zvolena skupina respondentů z řad příslušníků Celní správy ČR, kteří se pravidelně účastní v systému profesního vzdělávání, konkrétně v jeho části nazývané “služební příprava“. Velikost zkoumaného vzorku byla zvolena na 6 respondentů, kteří byli vybráni tak, aby co nejvíce odpovídali celému spektru osob, kteří působí jako příslušníci Celní správy ČR. Tito respondenti byli vybíráni podle osobní zkušenosti autora, který působí v edukačním procesu respondentů ve funkci instruktora.

4.1.3 Stanovení výzkumných otázek

Výzkum by měl umožnit zjištění odpovědí na tyto výzkumné otázky:

- 1.) **Co motivuje příslušníky Celní správy ČR ke službě u tohoto bezpečnostního sboru?**
- 2.) **Jakou roli hraje motivace v jejich profesním vzdělávání a co je motivuje k aktivitě v této oblasti jejich profese?**
- 3.) **Má profesní vzdělávání celníků včetně jeho speciálních oblastí vliv na jejich socializaci, na celý bezpečnostní sbor, na jejich rodiny a soukromí.?**

4.1.4 Metody použité ve výzkumu

Jako metoda získávání dat byl zvolen strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami, který dle Hendla: „sestává z řady pečlivě formulovaných otázek, na něž mají jednotliví respondenti odpovědět. Pružnost sondování v kontextu situace je omezenější než v jiných typech rozhovorů. Tento typ rozhovoru se používá, když je nutné minimalizovat variaci otázek kladených dotazovanému. Redukuje se tak pravděpodobnost, že se data získaná v jednotlivých budou výrazně lišit“⁵⁴. Odpovědi byli v průběhu rozhovoru autora s vytypovanými respondenty, zaznamenávány písemnou formou, i proto, že respondenti v takto specifické skupině osob nepřipouští jiné záznamové zařízení a trvají na své nejvyšší anonymitě. Byla tedy použita technika doslovné transkripce, ke které Hendl uvádí: „pro podrobné vyhodnocení je transkripce podmínkou. Mnoho vyhodnocovacích technik vychází z doslovné transkripce“⁵⁵.

Řazení otázek bylo voleno s ohledem na řazení otázek, které ve své knize uvádí Hendl: „začíná se otázkami, jež se týkají neproblémových skutečností, např. současných aktivit, zkušeností a chování jedince. Takové otázky povzbuzují dotazovaného, aby hovořil popisně. V další fázi rozhovoru se snažíme získat informace o interpretacích, názorech a pocitech vztahujících se k popsáním akcím a chováním. Odpovědi nyní budou pravděpodobně významnější, protože dotazovaný si již tyto akce připomněl v předcházející části rozhovoru. Vytvořil se pro něj kontext. Demografické a identifikační otázky jsou poměrně nudné a nemusí být pro dotazovaného příjemné. Tyto otázky se kladou buď nenápadně během rozhovoru, nebo se rozhovor s nimi zakončí, ale nikdy s nimi rozhovor nezačíná“⁵⁶.

⁵⁴ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2005. ISBN 80-7367-040-2, s. 173

⁵⁵ HENDL, Jan, ref. 54, s 208

⁵⁶ HENDL, Jan, ref. 54, s 169

4.2 Analýza a interpretace výsledků výzkumu

4.2.1 Použitá metoda analýzy dat

Vzhledem k cílům a povaze výzkumu, kdy autor výzkumu má blízký vztah jak ke zkoumaným jevům. Tak k respondentům ve výzkumném vzorku, byla zvolena jako metoda analýzy dat metoda fenomenologické interpretace. Hendl tuto metodu specifikuje takto: „*fenomenologické zkoumání usiluje o popis a zachycení základních významů lidské zkušenosti. Cílem je zodpovědět otázku: Co znamená daná zkušenost*“⁵⁷? Dále vysvětluje: „*V jednom z přístupů výzkumník sbírá naivní popisy jevu pomocí rozhovorů a pak používá reflektující analýzu a interpretaci, aby popsal a vyložil zkušenost jedince*“⁵⁸. Dle názoru autora je tato zvolená metoda nejvíce vhodnou k vyhodnocení dat získaných provedeným výzkumem.

4.2.2 Přepis rozhovorů s dotazovanými subjekty výzkumu

Rozhovor s respondentem č. 1 (muž):

ot.č. 1 Co Vás motivovalo k nástupu k Celní správě ČR?

Chtěl jsem pracovat se zbraněmi, platové ohodnocení vzhledem k náplni práce se zdálo být velmi dobré. Měl jsem navíc výhodu z předchozího působení u Policie ČR. U policie jsem musel dojíždět 250 kilometrů týdně a u celní správy jsem mohl pracovat v místě bydliště. Také druh vykonávaných činností byl u celní správy bezpečnější a čistější, bez zvýšeného rizika zdravotních obtíží po styku s pachateli nakaženými nakažlivými nemocemi toho nejzávažnějšího druhu, jako například žloutenka, HIV, TBC a řadou dalších. Rovněž jsem u celní správy očekával, že se nedostanu do styku s mrtvolami a s podobnými drastickými zážitky. Očekával jsem uklidnění práce i uklidnění ve vztahu k mému soukromí.

⁵⁷ HENDL, Jan, ref. 54, s. 267

⁵⁸ HENDL, Jan, ref. 54, s. 267

ot. č. 2 Je pro Vás účast v systému vzdělávání včetně služební přípravy přínosná a co Vás motivuje k aktivní účasti v této oblasti Vaší služby?

Přínosná pro mě jistě je. Co se týče služební přípravy, tak veškeré její oblasti mě baví a jsou i v soukromí mými koníčky. Nicméně jak služební příprava, tak systém vzdělávání v celní správě mají značné rezervy. Tyto rezervy spatřuji zejména v četnosti opakování jednotlivých segmentů vzdělávání, protože z mého pohledu nestačí jednu problematiku proškolit jednou a považovat věc za vyřízenou a příslušníky za proškolené, v dnešní době je problematika vykonávaných činností, zejména z pohledu legislativy, tak náročná a složitá, že je nutné problematiku proškolovat více do hloubky a více opakovat. Další velká je rezerva je v praxi, je potřeba teoretické znalosti ověřit v rámci kurzu dostatečně i v praxi.

ot. č. 3 Cítíte potřebu profesního růstu a co Vás k němu motivuje, či od něj demotivuje?

Momentálně potřebu profesního růstu nemám, protože se mi podařilo dostat na místo, které naplňuje mé pracovní ambice. Ovšem předtím jsem pocít potřebu profesního růstu pocíťoval velmi intenzivně. Tato potřeba u mě plynula z pocitu, že na předchozím umístění nefungovalo vše, jak by dle mého názoru, fungovat mělo. Rovněž systém řízení mi naprosto nevyhovoval, hlavně kvůli roztržitosti vedoucích pozic a jejich kompetencí. Velmi mě také demotivovala přebujelá byrokracie.

ot. č. 4 Je pro Vás služba v Celní správě ČR a účast v jejím systému vzdělávání, včetně služební přípravy, přínosná i v soukromém životě?

Má účast na služební přípravě je pro mé soukromí rozhodně přínosná, už jen proto, že mě svým způsobem nutí k udržování fyzické kondice a ke zdravému životnímu stylu. Přínosem bylo i získání jazykového přehledu a dovednosti komunikovat i s člověkem, kterému nerozumím, nebo který chce vyvolat konflikt. Zejména řešení konfliktních situací verbální cestou jsem se naučil ve služební přípravě a i v jiných specializovaných kurzech a jsou přínosné i pro mé soukromí.

ot. č. 5 Myslíte si, že Vás, Vaši kvalitu života, Váš životní styl, toto povolání a vzdělání, které v jeho rámci získáváte, změnilo a případně jak?

Vzhledem k tomu, že doposud jsem pracoval na směny, tak můj soukromý život se podřizoval plánování stejně jako život profesní. Zasahovalo to do mého trávení volného času, do mých koníčků. Rovněž tak můj biorytmus, stravovací návyky, trpěly směnným

provozem. Za celých sedm let jsem plat vždy obdržel včas a oproti mým vrstevníkům pracujícím v soukromém sektoru, se nemusím bát, že bych se opozdil s jakoukoli splátkou. Tím pádem si mohu dovolit v klidu pořídit bydlení na hypotéku a vím, že ji splatím. Na rozdíl od svých vrstevníků musím i mimo výkon povolání dodržovat mravní a morální zásady více než oni a vést spořádaný život, tak jak to mé povolání celníka vyžaduje.

ot. č. 6 Myslíte si, že Vaše služba v Celní správě ČR a vzdělání získané v jejím rámci mají vliv na Vaši rodinu a případně jaký?

Na moji rodinu má mé povolání pozitivní vliv ze strany finančních a existenčních problémů, které díky jistotě příjmu nemusím řešit, ovšem tento vliv je adekvátní relativně malé výši těchto příjmů. A tomu také přizpůsobit možnost vyhovět nárokům a potřebám rodiny. I vzhledem k nutnosti a samozřejmosti mého dodržování mravních a morálních zásad vedu také spořádaný život v rodině a totéž vyžadují od rodiny, té nejužší rodiny. Myslím si, že nepřímo ovlivnilo moje povolání i výběr mé životní partnerky, kterou jsem našel v okruhu mě podobně zaměřených lidí. Také výchova mých dětí bude směřována do zásad a pravidel, která já dodržuji a vyžaduju i díky svému povolání. Stejně jako mě vede služební příprava k aktivnímu trávení volného času a zdravému životnímu stylu, tak i já moje děti povedu stejným směrem k provozování sportovních aktivit a mohu je naučit bezpečnému chování v rizikových situacích a jejich řešení s ohledem na jejich bezpečnost.

ot. č. 7 Jaký z těchto faktorů Vás může pozitivně motivovat, či negativně demotivovat ve výkonu Vaší služby a při účasti ve vzdělávání, vč. služební přípravy: pocit dobře odvedené práce, uznání okolí, prestiž služby pro stát, kontakt s velkým spektrem lidí, odměna/trest, sociální jistota, sounáležitost s kolegy v kolektivu? Případně uveďte další faktory.

Nejvíce mě může motivovat pocit dobře odvedené práce, uznání okolí, odměna, sounáležitost s kolegy, sociální jistota, ostatní uvedené faktory nepovažuji pro mě za motivující. Motivuje mě ale možnost naučit se něco nového, třeba i v rámci předmětů služební přípravy. Na druhé straně mě může demotivovat nespravedlivý trest. Dále pak něco co se dělá zbytečně, když cíle lze dosáhnout velmi lehce a snadno. Zbytečné činnosti nevedoucí k žádnému pozitivnímu výsledku. Také degradace mé práce, způsobená mou maximální snahou a neadekvátní výsledek vzhledem k mé aktivitě, který způsobí lidé na jiných pracovištích.

Například moje celodenní práce a snaha končí naprosto neadekvátně nízkým potrestáním pachatele, kterého jsem přistihl a musel jsem věc dlouze a pracně řešit v nevyhovujících pracovních podmínkách.

ot.č. 8 Kolik je Vám let a jak dlouho jste příslušníkem Celní správy ČR?

Je mi 32 let. U celní správy pracuji 7 let a před tím jsem pracoval 3 roky u Policie ČR.

Respondent je bývalým republikovým policistou a veškeré odpovědi na otázky souvisely s jeho předchozím povoláním. Je patrné, že má bohaté zkušenosti se službou v bezpečnostních sborech ČR. Dokonale vnímá a dokáže popsat vše, co v rámci služby ovlivňuje jeho a jeho soukromí.

Rozhovor s respondentem č. 2 (muž):

ot.č. 1 Co Vás motivovalo k nástupu k Celní správě ČR?

Motivovalo mě hlavně to, že budu mít stálé zaměstnání. A zpočátku jsem o celnictví ve vnitrozemí neměl žádný přehled, nebo představu. Což je u běžných lidí zcela obvyklé. Bylo to také moje první zaměstnání po vojně a hlavní motivace, mimo to že to bude moje první zaměstnání, spočívala v možnosti služby v uniformě se zbraní, což mě tehdy velmi lákalo

ot. č. 2 Je pro Vás účast v systému vzdělávání včetně služební přípravy přínosná a co Vás motivuje k aktivní účasti v této oblasti Vaší služby?

Přínosem rozhodně je a určitě zvětšuje a rozšiřuje obzory v určitých problematikách. Nicméně by školení měla jít více do hloubky problematiky a neškodilo by častější opakování již proškolené problematiky. Služební přípravu shledávám přínosnou, ale bylo by ještě lepší, abych se jí účastnil častěji a pravidelněji. Více se zaměřit na nácvik modelových situací a sebeobranu. Motivační prvek je určitě to, že pokud je člověk v určitých činnostech dobře vyškolen, může si dovolit aktivně v reálném výkonu služby tyto činnosti vykonávat a je připraven na zvládnutí jakýchkoli situací.

ot. č. 3 Cítíte potřebu profesního růstu a co Vás k němu motivuje, či od něj demotivuje?

Profesní růst byl v dřívější době před účinností nového zákona o služebním poměru jasný. Pevný kariérní řád včetně růstu hodnotí a jasný služební postup a v rámci profesního růstu si každý musel projít vykonávanými činnostmi odspodu. Musel absolvovat tzv. kolečko a i proto byl profesní život pestřejší. I když, tedy v současnosti neshledávám systém dobrým, profesní růst je pro mě velice důležitý. Motivuje mě k němu změna vykonávaných činností, rozšíření si obzorů, je to i snaha nezakrňt. Poznávání nových kolegů a kolektivu je rovněž velkou motivací.

ot. č. 4 Je pro Vás služba v Celní správě ČR a účast v jejím systému vzdělávání, včetně služební přípravy, přínosná i v soukromém životě?

Vnáší do mého soukromého života potřebu určitého řádu, ten byl v mém soukromí vždy, ale díky službě a vzdělávání se v něm udržuje. Služba s sebou nese i značnou míru odpovědnosti, která se přenáší i do soukromí, kdy musím vést řádný život a to i v rámci rodiny. V systému vzdělávání získávám cenné dovednosti, jako například první pomoc, kterou využiji a už jsem využil i v soukromém životě.

ot. č. 5 Myslíte si, že Vás, Vaši kvalitu života, Váš životní styl, toto povolání a vzdělání, které v jeho rámci získáváte, změnilo a případně jak?

Tato práce poznamená každého v pozitivním i negativním smyslu. Životní styl musím přizpůsobit nárokům a požadavkům jak služby, tak vzdělávání. Nemohu si dovolit nebýt fyzicky či duševně schopen plnit úkoly, které profese vyžaduje. Musím být schopen například uběhnout kilometr ve stanoveném čase. Udržovat zdravý životní styl, dbát o své zdraví, které je rovněž nutnou podmínkou pro výkon služby a pro výcvik. Nároky na zdraví jsou totiž značně vysoké. Roli hraje i sociální jistota, že peníze jsou vždy včas na účtu a člověk se o tuto jistotu příjmu může v životě opřít a osobně nemám problém s tímto příjmem vyžít a žít jako slušný, spořádaný člověk rodinným životem.

ot. č. 6 Myslíte si, že Vaše služba v Celní správě ČR a vzdělání získané v jejím rámci mají vliv na Vaši rodinu a případně jaký?

Pravidelný příjem do rodinného rozpočtu je velice důležitý a pro rodinu rozhodující. Zkušenosti získané a dovednosti nabyté ve vzdělávání a specifické znalosti moje rodina využije v rámci podnikání mé manželky. I dovednosti v řízení vozidel se prospěšně promítají do rodinného života, protože jsem schopen bezpečně řídit vozidlo i se svou

rodinnou. I dovednosti v rámci jazykové bariéry a jejího prolamování v rámci služby a dovednosti z kurzů mohu využít i v rámci rodinných dovolených a návštěv zahraničí. I získávání různých potřebných věcí v zahraničí s tímto pozitivně souvisí.

ot. č. 7 Jaký z těchto faktorů Vás může pozitivně motivovat, či negativně demotivovat ve výkonu Vaší služby a při účasti ve vzdělávání, vč. služební přípravy: pocit dobře odvedené práce, uznání okolí, prestiž služby pro stát, kontakt s velkým spektrem lidí, odměna/trest, sociální jistota, sounáležitost s kolegy v kolektivu? Případně uveďte další faktory.

Na prvním místě mě určitě motivuje služba pro stát. Dále pak sociální jistota včetně výsluhového příspěvku, který zajistí mé rodině jistotu alespoň nějakého stálého příjmu až do stáří. Důležitá je i sounáležitost s kolegy v kolektivu. Pocit dobře odvedené práce je pro mě také relativně důležitý, i když v této přebyrokratizované době se dobře odvedená práce těžko definuje. Odměnu a trest jsem se časem naučil nevnímat a s mojí motivací u nich necítím žádnou souvislost. Určitě je motivační prvek kontakt se širokou škálou lidí i v rámci jiných profesních skupin. Demotivuje mě určitě nerozváženě naplánovaná činnost, bez hlavy a paty vycházející v niveč a tím pocit promrhané snahy. Demotivuje mě i vyzdvihování úspěchu kolegů, o nichž bezpečně vím, že jsou nesmyslné a nicotné

ot.č. 8 Kolik je Vám let a jak dlouho jste příslušníkem Celní správy ČR?

Je mi 39 let. U celní správy pracuji již 18.5 roku

Respondent je dlouholetým a zkušeným příslušníkem celní správy, který má dokonalý přehled o všech aspektech služby a bohaté zkušenost se vzděláváním a profesní přípravou. Je si i dobře vědom faktorů, kterými ovlivňuje jeho služba jeho soukromí a rodinu.

Rozhovor s respondentem č. 3 (muž):

ot.č. 1 Co Vás motivovalo k nástupu k Celní správě ČR?

Nejvíce mě asi motivovalo k nástupu do celní správy to, že jsem potřeboval, a chtěl mít pravidelný příjem, vzhledem k tomu, že jsem přecházel ze soukromého sektoru, kde pravidelný příjem byl spíše výjimkou. Dalším faktorem bylo asi také to, že jsem v soukromém sektoru pracoval ve firmě, která se zabývala mezinárodní přepravou, a proto

jsem byl s celní správou a s problematikou celnictví již obeznámen a věděl jsem, že mi tato práce bude vyhovovat.

ot. č. 2 Je pro Vás účast v systému vzdělávání včetně služební přípravy přínosná a co Vás motivuje k aktivní účasti v této oblasti Vaší služby?

System vzdělávání, kterého jsem se doposud účastnil, je pro mě sice přínosem, nicméně jen relativně. Některé kurzy, a je jich menšina, byly pro mě přínosné, rozšířily moje schopnosti a dovednosti, které ve své práci využiji, a pomohly mi ve službě. Bohužel jsou ale kurzy, které pro mě byly úplně zbytečné, nic mi nedaly a nikdy jsem je ani nevyužil. Co se týče služební přípravy, které se účastním pokud možno co nejpravidelněji, ta je právě jednou z částí vzdělávání, která mi přináší mnoho nových znalostí a dovedností, které jsem již několikrát ve výkonu své činnosti v rámci plnění služebních povinností využil, a pomohly mi. Motivuje mě především jakási touha po sebezdokonalování se, potřeba zvyšování svých znalostí, potřeba získávání nových dovedností a jejich zvyšování a opakování.

ot. č. 3 Cítíte potřebu profesního růstu a co Vás k němu motivuje, či od něj demotivuje?

Zatím nějakou potřebu profesního růstu nepociťuji, i když se občas u mě objeví. Pozice, na které se právě nacházím, mi naprosto vyhovuje. Vykonávané činnosti mi vyhovují, baví mě a dá se říci, že mě do jisté míry naplňují. Co se týká odměňování a finanční situace na mé současné pozici jsem v této oblasti rovněž spokojený. Tato pozice s sebou nese i pro mě velmi výhodnou okolnost jakou je práce na směny a z mého pohledu je časově výhodná. Někakou motivaci tedy v současnosti vzhledem k profesnímu růstu nepociťuji. Co ale pocituji je demotivace k nějaké aktivitě ve vztahu k profesnímu růstu a to z několika důvodů. Jedním z nich je naprostý nedostatek pro mě lukrativních pozic a směrů, kterými bych mohl profesně růst. A dalším faktorem je velké množství jiných kolegů, kteří by na takovéto pozice rádi postoupili a mnohdy mají zastání nadřízených. No a poslední důvod je ten, že na těchto lukrativních pozicích setrvávají lidé co nejdéle, byť už někdy na ně nestačí.

ot. č. 4 Je pro Vás služba v Celní správě ČR a účast v jejím systému vzdělávání, včetně služební přípravy, přínosná i v soukromém životě?

Moje služba v celní správě se pochopitelně značně promítá do mého soukromého života a do mého soukromí a to jak pozitivně tak negativně, shrnul bych to tak, že mě v některých oblastech posouvá dál a umožňuje mi dělat určité věci. Na druhou stranu mě ve spoustě

oblastí omezuje a brzdí. Co se týká dovedností a znalostí získaných ve vzdělávání v celní správě vztahuje se to k tomu, co jsem uvedl k otázce výše, dobré a prospěšné kurzy mě obohacují a to považuji za prospěšné i pro své soukromí. Špatné kurzy mě neobohatí a dokonce bych řekl, že mě zbytečně připraví o čas, který bych mohl věnovat pro mě prospěšnějším činnostem. Co je pro můj soukromí život rozhodně přínosné je služební příprava, která mě díky svým nárokům nutí k tomu, abych si udržoval fyzickou kondici a pracoval na sobě i po této stránce.

ot. č. 5 Myslíte si, že Vás, Vaši kvalitu života, Váš životní styl, toto povolání a vzdělání, které v jeho rámci získáváte, změnilo a případně jak?

Práce jako tato mě samozřejmě změnila. Nejvíce to pozoruji na své osobě v tom, že jsem se postupem času začal na okolí, na to co se kolem mě děje, na lidi které denně potkávám jinou optikou. Optikou zdeformovanou touto profesí. Vybuďoval jsem si také jistou nedůvěřivost k určitým druhům lidí a společností. Dále mě tato profese naučila také ostražitosti, kterou jsem získal při výkonu služby, tak i v rámci služební přípravy a to zejména při výcviku taktiky. Mimoděk teď dělám některé věci jinak, než jsem dříve dělal. Určité kurzy v rámci vzdělávání v celní správě, mě také naučili lépe odhadovat lidi a lépe s nimi komunikovat, abych je dříve odhadnul. Služební příprava mě také pomáhá v mých osobních sportovních aktivitách, zejména při posilování, kdy používám různé techniky, které jsem naučil během výcviku a fyzické přípravě.

ot. č. 6 Myslíte si, že Vaše služba v Celní správě ČR a vzdělání získané v jejím rámci mají vliv na Vaši rodinu a případně jaký?

Vlivů ve vztahu k mé rodině, způsobených službou v celní správě a vzděláváním s tím souvisejícím, vidím hned několik. Nejvíce moji rodinu asi ovlivňuje můj systém služeb na směny a to pozitivně. Mohu si naplánovat směny tak, abych se mohl postarat o dítě, když manželka nemůže a noční směny, nebo směny víkendové, či o svátcích mě ani mé rodině nijak nevadí. Vliv vzdělávání je jak pozitivní, tak negativní. Ten pozitivní spatřuji v možnosti něco ze získaných znalostí a dovedností předat rodině, aby například nekupovali nekvalitní zboží, či padělky, či zboží závadné. Prostě, aby byli při nákupech ostražití a dávali pozor na to, za co utrácí peníze. Negativní vliv spatřuji v rovině časové, kdy některá školení, často pro mě zbytečná, zapříčiní problémy s hlídáním dětí a na dlouhý čas mě odlučují od rodiny a rodinu ode mě, aniž bych takovýmto školením něco získal.

ot. č. 7 Jaký z těchto faktorů Vás může pozitivně motivovat, či negativně demotivovat ve výkonu Vaší služby a při účasti ve vzdělávání, vč. služební přípravy: pocit dobře odvedené práce, uznání okolí, prestiž služby pro stát, kontakt s velkým spektrem lidí, odměna/trest, sociální jistota, sounáležitost s kolegy v kolektivu? Případně uveďte další faktory.

Nejvíce mě každopádně motivuje pocit dobře odvedené práce, který je pro mě neocenitelnou vzpruhou, i když je v poslední době čím dál tím méně častý. Dalším motivačním faktorem pro mě je uznání okolí, ale pouze toho nejužšího, které je schopno moji práci ocenit. Faktor kontaktu s velkým spektrem lidí vnímám velmi pozitivně v mé motivaci. Mohu se dostat do kontaktu s lidmi příjemnými a inteligentními, se kterými nevznikne žádný problém. Hned na to se ale mohu setkat s člověkem úplně opačných vlastností a musím využít veškeré své dovednosti a znalosti nabyté vzděláváním a služební přípravou, abych vše zvládnul bez problémů. Toto setkávání platí i pro služební přípravu a vzdělávání protože i tam se mohu setkat s velkým spektrem lidí. Posledním z uvedených faktorů, které mě mohou motivovat a motivují, jsou samozřejmě sociální jistoty. Pokud se týče faktoru prestiže služby pro stát, tak já a jistý okruh lidí tuto prestiž vnímá, ale je jich absolutní minimum. Ostatní lidé ve společnosti lidí, kteří pracují ve státní správě a bezpečnostních sborech, vnímají jako přítěž a vyžírky, které musí platit. Ostatní uvedené faktory mě nemotivují vůbec. Jako demotivující někdy vnímám situace, kdy nadřazení neprojeví jakékoli uznání nad mou prací, kterou často vykonávám i nad rámec svých služebních povinností. Demotivuje mě také nečinnost a nezájem mých kolegů. Tyto demotivující prvky spatřuji i ve vzdělávání a ve služební přípravě.

ot.č. 8 Kolik je Vám let a jak dlouho jste příslušníkem Celní správy ČR?

Je mi 35 let. U celní správy pracuji již 8.5 roku.

V odpovědích tohoto respondenta se projevuje jeho předchozí zaměstnání v soukromém sektoru a jeho spokojenost při komparaci předchozího zaměstnání se službou v celní správě. Jediným aspektem, který mu nevyhovuje, jsou některé části vzdělávání a někteří kolegové

Rozhovor s respondentem č. 4 (muž):***ot.č. 1 Co Vás motivovalo k nástupu k Celní správě ČR?***

Motivovalo mě k tomuto kroku několik věcí. Za prvé asi to, že v této práci jsem očekával velkou pestrost, kde se bude prolínat nepřeborné množství různých druhů kontaktů. A to kontaktů jak s jednotlivci či skupinami lidí, tak i s právníckými osobami a jejich zástupci. V neposlední řadě také kontakt s cizinci z velkého množství států patřil k motivaci k nástupu k celní správě. Další věci byly moje sympatie k bezpečnostním sborům, které u mě byly již od dětství. Co mě ale motivovalo jednoznačně nejvíce, byly aspekty sociální a finanční. Chtěl jsem získat pevné a jisté zaměstnání a pravidelnou, jistou mzdu.

ot. č. 2 Je pro Vás účast v systému vzdělávání včetně služební přípravy přínosná a co Vás motivuje k aktivní účasti v této oblasti Vaší služby?

Ne všechny kurzy v rámci vzdělávání v celní správě jsou pro mě přínosné. Služební příprava je ale pro mě jistě přínosná, už jen proto, že díky ní neustávám ve svém profesním rozvoji v oblastech, kterými se služební příprava zabývá. Motivací k aktivitě v oblasti vzdělávání je pro mě zejména to, že díky odbornému vzdělání a vycvičení neustále stoupá můj profesní kredit

ot. č. 3 Cítíte potřebu profesního růstu a co Vás k němu motivuje, či od něj demotivuje?

Potřebu profesního růstu pociťuji velmi intenzivně. Motivuje mě k němu především touha po změně prostředí. Dále pak mě motivuje potřeba změny činností, které v rámci plnění služebních povinností vykonávám. V neposlední řadě také změna kolektivu a kolegů je věcí, která mě vede k potřebě profesního růstu. Demotivující pro mě může být a zřejmě i je fakt, že pokud bych se v rámci svého profesního růstu dostal na místa, která jsou volná, musel bych se odstěhovat s celou rodinou a to, vzhledem k již vybudovanému rodinnému zázemí, rozhodně nechci. Proto mi zbývají posty, o které není až tak velký zájem, i když se jedná o posty v rámci nižšího a středního řízení. Zde je ovšem naprosto demotivujícím prvkem finanční ohodnocení, které dle mého názoru naprosto neodpovídá zodpovědnosti, kterou s sebou taková funkce nese.

ot. č. 4 Je pro Vás služba v Celní správě ČR a účast v jejím systému vzdělávání, včetně služební přípravy, přínosná i v soukromém životě?

Služba je pro mě přínosná zejména z pohledu časového prostoru, který mohu využít, když nejsem ve službě, ale jsem i během pracovního týdne celý den doma. V systému vzdělávání je pro mé soukromí rozhodně přínosné to, že například při nákupu zboží jsem schopen více kontrolovat a hlídat jeho kvalitu a původ. Rovněž znalosti nabyté během služby využívám ve svém soukromí například při konzumaci určitých potravin a nápojů jsem více obezřetný. Služební příprava mě naučila pravidelnosti v mém soukromém životě a také systematičnosti při zvyšování fyzické kondice. Pomáhá mi také při odhadu možných krizových situací v běžném životě.

ot. č. 5 Myslíte si, že Vás, Vaši kvalitu života, Váš životní styl, toto povolání a vzdělání, které v jeho rámci získáváte, změnilo a případně jak?

Kvalitu života to zvyšuje z pohledu sociálních jistot, které přináší relativně dobrý příjem. Životní styl to změnilo ve smyslu, že si dávám pozor na to, co konzumuji a za své peníze si kupuji z pohledu kvality.

ot. č. 6 Myslíte si, že Vaše služba v Celní správě ČR a vzdělání získané v jejím rámci mají vliv na Vaši rodinu a případně jaký?

S rodinou si myslím, že trávím více času, když pracuji na směny oproti lidem, kteří pracují pouze v týdnu pracovním. A vzdělávání na mou rodinu nemá žádný vliv.

ot. č. 7 Jaký z těchto faktorů Vás může pozitivně motivovat, či negativně demotivovat ve výkonu Vaší služby a při účasti ve vzdělávání, vč. služební přípravy: pocit dobře odvedené práce, uznání okolí, prestiž služby pro stát, kontakt s velkým spektrem lidí, odměna/trest, sociální jistota, sounáležitost s kolegy v kolektivu? Případně uveďte další faktory.

Nejvíce mě motivuje určitě pocit sounáležitosti s kolegy v kolektivu. Potom bezesporu pocit dobře odvedené práce. Dále prestiž služby pro stát. Kontakt s velkým počtem lidí hraje také významnou roli. Jiné uvedené faktory nejsou pro mě důležité a s mojí motivací nesouvisí. Demotivuje mě nulová zpětná vazba při pozitivních pracovních výsledcích, kterých dosáhnu já, nebo moji kolegové. A dále špatné zázemí a materiální vybavení spolu s evidentním nedostatkem peněz na cokoli.

ot.č. 8 Kolik je Vám let a jak dlouho jste příslušníkem Celní správy ČR?

Je mi 34 let. U celní správy pracuji od roku 2008, takže 6 let.

V odpovědích tohoto respondenta se zrcadlí jeho určité rozčarování. Měl jisté očekávání a představu o službě, která se nenaplnila. Proto pociťuje potřebu profesního růstu. Oceňuje některé dovednosti a znalosti nabyté v celní správě a některé jiné aspekty služby.

Rozhovor s respondentem č. 5 (muž):***ot.č. 1 Co Vás motivovalo k nástupu k Celní správě ČR?***

Šlo mi zejména o stálé zaměstnání, stálý a pravidelný plat. O výkonu služby, jejich kompetencích a vůbec o celní správě jako takové jsem neměl ani ponětí. O práci celníka jsem se nikdy nezajímal. A o možnosti nástupu k celní správě jsem se dozvěděl náhodou z náborového inzerátu v regionálním tisku. Více jsem se dozvěděl až při osobním pohovoru na personálním oddělení.

ot. č. 2 Je pro Vás účast v systému vzdělávání včetně služební přípravy přínosná a co Vás motivuje k aktivní účasti v této oblasti Vaší služby?

Vzdělávání je nedostatečné. Mělo by být více cíleno na lidi, kteří ten který speciální kurz potřebují pro svoji činnost. A ti by jej měli jako cílová skupina absolvovat. Lidé by měli mít rovněž možnost absolvovat kurzy, které se sice přímo netýkají jimi vykonávaných konkrétních činností, ale mohou s touto problematikou během své služby přijít do styku. Naprostá nedostatečnost, zejména v kapacitách kurzů, panuje v oblasti jazykové přípravy. A pokud už nějaká kapacita je k dispozici, tak jsou jazykové dovednosti, které tam lze získat mimo oblast, kterou by člověk pro svoji službu potřeboval. Tyto kurzy se moc soustřeďují na obecný jazyk a gramatiku, ale ne na odbornou mluvu a odbornou slovní zásobu, kterou ve výkonu služby potřebuji nejvíce. Služební příprava je pro mě přínosná zejména v posledních dvou letech. Až teprve teď je patrné ujednocení metodiky ve všech předmětech služební přípravy. Sám na sobě totiž začínám pozorovat, že získávám více dovedností a zdokonaluji je. Motivuje mě zejména to, aby u mě nedošlo ke zlenivění a ustrnutí, protože by se to při mém případném odchodu do soukromého sektoru mohlo

velmi negativně promítnout. Proto je aktivita ve vzdělávání a sebezdokonalování se pro mě velmi důležitá.

ot. č. 3 Cítíte potřebu profesního růstu a co Vás k němu motivuje, či od něj demotivuje?

Určitě v současnosti pociťuji potřebu profesního růstu, protože začínám pociťovat náznaky možného přiblížení syndromu vyhoření a chtěl bych jej odvrátit. Motivuje mě k tomu také kariérní postup, s tím spojené zvýšení platu. Demotivuje mě zkomplikovanost systému, atraktivní místa jsou vždy obsazena předem vybranými lidmi a šance dostat se na takové místo jsou tím pádem velmi ztížené až nemožné.

ot. č. 4 Je pro Vás služba v Celní správě ČR a účast v jejím systému vzdělávání, včetně služební přípravy, přínosná i v soukromém životě?

Služba ovlivňuje můj život zejména nepravidelností denního režimu. Rovněž směnný provoz přes den i přes noc ovlivňuje výrazně život můj i celé rodiny, zejména s ohledem na volno. Vzdělávání rozšiřuje moje obzory a získané dovednosti a znalosti přispívají k mé případně lepší pozici na trhu práce.

ot. č. 5 Myslíte si, že Vás, Vaši kvalitu života, Váš životní styl, toto povolání a vzdělání, které v jeho rámci získáváte, změnilo a případně jak?

Změnilo určitě, tak jako změnilo člověka každé povolání, když se musí přizpůsobovat jeho nárokům a potřebám. V tomto povolání je to již zmiňovaná nepravidelnost a směnný provoz a přidává se také narušení biorytmu, které s přibývajícím věkem se stává stále významnější. Rovněž tak je nutné se chovat i v soukromí podle určitých pravidel a zásad. Změnilo to i můj pohled na bezpečnostní sbory a státní zaměstnance. Služební příprava a její frekvence, která by mi umožnila se jí účastnit, mi neumožňuje eliminovat jeden aspekt mé služby. Je jím deprivace fyzické kondice, kdy fyzickou neaktivitu ve službě musím kompenzovat zvýšenou fyzickou aktivitou ve svém soukromém volnu.

ot. č. 6 Myslíte si, že Vaše služba v Celní správě ČR a vzdělání získané v jejím rámci mají vliv na Vaši rodinu a případně jaký?

Jistě že má, nepravidelnost, provoz na směny, služba o víkendech a o svátcích. To vše ovlivňuje rodinné dovolené, setkávání s rodinou a přáteli, ztráta možnosti běžné komunikace s přáteli a okruhem blízkých lidí, tak jak je to u lidí s pravidelným pracovním režimem a pravidelným volnem. Zvýšená možnost variace volného času je ale naproti tomu výhodná pro rodinu, například možnost využití dopoledních aktivit s celou rodinou,

či možnost starat se o dítě celý den. Rodinný život a především rodinný rozpočet ovlivňuje pozitivně také pravidelný příjem. Přináší to do rodiny jistý klid. Plat je sice pravidelný, ovšem oproti soukromému sektoru nedosahuje ani zdaleka určitého standartu.

ot. č. 7 Jaký z těchto faktorů Vás může pozitivně motivovat, či negativně demotivovat ve výkonu Vaší služby a při účasti ve vzdělávání, vč. služební přípravy: pocit dobře odvedené práce, uznání okolí, prestiž služby pro stát, kontakt s velkým spektrem lidí, odměna/trest, sociální jistota, sounáležitost s kolegy v kolektivu? Případně uveďte další faktory.

Motivuje mě zejména pocit dobře odvedené práce a kvalitně odvedené práce s očekávanou odměnou. Motivuje mě také jistá volnost ve způsobu vykonávání práce, přičemž veškerá pravidla a požadavky jsou vždy dodrženy. Z ostatních faktorů mě žádný nijak nemotivuje. Co mě ale motivuje je také pocit, že pokud k práci přistupuji aktivně, což se týká i vzdělávání a služební přípravy, čas při tom strávený rychleji uteče a já jej nepovažuji za nějak promrhaný. Demotivuje mě zkostnatělost celého systému, vytváření podmínek pro to aby to nešlo, jakási tvorba umělých překážek, pasivita některých kolegů ve výkonu služby. Demotivující je také pocit obavy z toho, že mě může zradit vlastní organizace, nebo stát, že se za mě při případných problémech nepostaví. Demotivující mohou být neustávající snahy organizace a služebních funkcionářů o čím dál větší dohled a nadřazenost nad osobami ve výkonných funkcích. A pokud mají možnost udělat pro ně něco pozitivního, nebo jim vytvořit lepší pracovní podmínky stejně to neudělají.

ot.č. 8 Kolik je Vám let a jak dlouho jste příslušníkem Celní správy ČR?

Je mi 30 let. U celní správy pracuji od roku 2008, takže 6 let.

V odpovědích nejmladšího respondenta lze vyzorovat jistou nutnost výkonu služby jako způsobu obživy. Rovněž je možno vidět nespokojenost s jeho službou v celní správě a jeho aspekty. A až na některé části i se systémem vzdělávání. Je si dobře vědom a také uvádí motivační a demotivující faktory působící ve všech oblastech jeho služby.

Rozhovor s respondentem č. 6 (muž):***ot.č. 1 Co Vás motivovalo k nástupu k Celní správě ČR?***

K nástupu do celní správy mě nejvíce motivovala nepříznivá finanční situace, možný kariérní postup, určitá potřeba seberealizace. Dále mě motivoval výkon služby venku, přímý kontakt s lidmi venku. Přínosné pro mě byly i služby v noci a směnný provoz.

ot. č. 2 Je pro Vás účast v systému vzdělávání včetně služební přípravy přínosná a co Vás motivuje k aktivní účasti v této oblasti Vaší služby?

Vzdělávání mě v určitých směrech problematik rozšířilo obzory, ovšem pro můj konkrétní výkon služby a činnosti, které vykonávám, nemělo žádný přínos. Zaměření vzdělávání a jeho systém podle mě není dobrý a prospěšný. Služební příprava je pro mé zařazení nezbytná, tudíž je přínosná. Připravuje mě na zvládání konkrétních situací, které by mohli v mé službě nastat, a zvyšuje mou fyzickou kondici. Nicméně ve služební přípravě jsem za svoji kariéru v bezpečnostních sborech zažil zhruba deset instruktorů. Každý z nich preferoval jiný sport, jiné bojové umění, jiné metody výcviku a tím došlo k tomu, že jsem vyzkoušel širokou paletu možností, ale pořádně jsem se nenaučil žádnou z nich. Motivuje mě k tomu zejména to, že jak vzdělávání tak služební přípravu, dělám pro sebe, pro své kvalitní zvládnutí nároků služby a kdybych k tomu nepřistupoval aktivně, okrádal bych sám sebe.

ot. č. 3 Cítíte potřebu profesního růstu a co Vás k němu motivuje, či od něj demotivuje?

Cítím potřebu profesního růstu a s tím spojeného finančního ohodnocení. Bohužel to však podle mého názoru není možné v rámci celní správy, ale ani státní správy a samosprávy. Není to reálné, protože v jejich rámci jsou pojmy jako kariérní řád a postup, profesní růst a personální politika pouze prázdnými výrazy. Realita je z mého pohledu spíše blíže pojmům jako klientelismus, což je značně demotivující. Začal jsem studovat vysokou školu, abych vůbec mohl v rámci celní správy, bezpečnostních sborů či státní správy a samosprávy profesně růst, nicméně čím dál tím více nabývám dojmu, že to v těchto strukturách je snaha zbytečná a marná.

ot. č. 4 Je pro Vás služba v Celní správě ČR a účast v jejím systému vzdělávání, včetně služební přípravy, přínosná i v soukromém životě?

Služba v celní správě není pro mé soukromí přínosná v žádném směru. Vzdělávání v celní správě mi de facto nedalo skoro nic kromě kurzu zaměřeného na moji funkci, nicméně byl zoufale krátký a nedostatečný. Druhý přínosný kurz se týkal oblasti komunikace a krizové komunikace v krizových situacích, který je prospěšný i v mém soukromí. Služební příprava mě udržuje dlouhodobě, i bez provozování aktivních sportů, v dobré fyzické kondici a zdraví udržuje na dobré úrovni také. Přínosem je také získání a zvyšování právního povědomí. Jako poslední přínosné bych viděl udržování a zvyšování řídičských dovedností.

ot. č. 5 Myslíte si, že Vás, Vaši kvalitu života, Váš životní styl, toto povolání a vzdělání, které v jeho rámci získáváte, změnilo a případně jak?

Povolání mě změnilo, i když sám to u sebe nevnímám, ovšem okolí mi dává jasně najevo, že to tak není, že problémy z práce si přenáším i domů. To se potom promítá i do psychické pohody mojí rodiny. Kvalitu života mi to nijak nezměnilo od nástupu a od předchozího povolání, zůstal jsem na stejné úrovni a s tím i moje kvalita života.

ot. č. 6 Myslíte si, že Vaše služba v Celní správě ČR a vzdělání získané v jejím rámci mají vliv na Vaši rodinu a případně jaký?

Vzhledem k tomu, že dojíždím do práce mimo domov, je pro mě služba v celní správě časově náročnější. Finanční rozpočet rodiny to také částečně ovlivňuje, protože si dojíždění autem musím hradit. Takže o čas, který strávím cestováním do práce a z práce okrádám svoji rodinu a svůj volný čas. Tím pádem nemám čas na svoje zájmy a koníčky, kterými bych mohl kompenzovat psychické nároky služby u celní správy.

ot. č. 7 Jaký z těchto faktorů Vás může pozitivně motivovat, či negativně demotivovat ve výkonu Vaší služby a při účasti ve vzdělávání, vč. služební přípravy: pocit dobře odvedené práce, uznání okolí, prestiž služby pro stát, kontakt s velkým spektrem lidí, odměna/trest, sociální jistota, sounáležitost s kolegy v kolektivu? Případně uveďte další faktory.

Nejvíce ze všeho mě motivuje pocit dobře odvedené práce a také uznání okolí a také odměna za tuto dobře odvedenou práci. Vzhledem k mé pocíťované potřebě kontaktu s lidmi mě částečně motivuje i faktor kontaktu s velkým spektrem lidí. Ostatní faktory

nepovažují za motivační. Demotivuje mě výše finančního ohodnocení, protože poměr ohodnocení za psychické, intelektuální a fyzické nároky, které na člověka služba klade, je mezi soukromým sektorem a bezpečnostními sbory, včetně celní správy, naprosto demotivující. Dalšími faktory jsou absolutní alibismus, klientelismus a nechuť všech složek řízení zvyšovat kvalitu a prestiž celní správy jako celku.

ot.č. 8 Kolik je Vám let a jak dlouho jste příslušníkem Celní správy ČR?

Je mi 41 let. U celní správy pracuji od roku 2008, takže 6 let.

Nejstarší respondent je bývalým městským policistou a kromě lepšího finančního ohodnocení, které stejně neshledává dostatečným, nepocítuje službu v celní správě za lepší. Také vzdělávání nepovažuje za přínosné a kvalitní, až na výjimky. Je si dobře vědom všech aspektů služby, které působí na něj, jeho rodinu a soukromí.

4.2.3 Výzkumná zpráva

Výsledky výzkumu jsou shrnuty v této zprávě sestavené na základě analýzy proměnných. Tato zpráva by na základě získaných dat měla odpovědět na otázky, které byly stanoveny ve výzkumném projektu.

Při vyhodnocení shromážděných dat bylo zjištěno, že na otázku první: ***Co Vás motivovalo k nástupu k Celní správě ČR?*** Odpovědělo pět respondentů shodně ve smyslu **stálého příjmu a stálého zaměstnání** v odpovědích se dále objevovali údaje ve smyslu **možnosti služby se zbraní, v uniformě, v bezpečnostním sboru, blíže bydliště, potřeba kontaktu s lidmi.**

V otázce číslo dvě: ***Je pro Vás účast v systému vzdělávání včetně služební přípravy přínosná a co Vás motivuje k aktivní účasti v této oblasti Vaší služby?*** Vyjádřili se čtyři respondenti ve vztahu ke služební přípravě jako pro ně přínosné. Vzdělávání přínosným shledávají pouze dva respondenti. Naproti tomu dva respondenti se vyjádřili ve smyslu nedostatečného vzdělávání, nedostatečného opakování, nedostatečné hloubky vzdělávání a špatného zaměření vzdělávání. Po jednom pak respondenti vyjádřili nedostatek

v jazykovém vzdělávání a propojení vzdělávání s praxí. Jako motivační prvky zmínili čtyři dotazovaní zvýšení své profesionality, po dvou poté shledává motivačním svůj osobní rozvoj a své rozšíření obzorů. Respondenti tedy shledávají pro sebe za přínosnou hlavně služební přípravu, vzdělávací systém jako celek shledávají spíše pro ně nedostačujícím. Jako motivační prvky se v odpovědích objevili **pouze tři prvky**, které víceméně zabírají **oblast osobnostního rozvoje, jako motivačního prvku pro respondenty**.

V otázce číslo tři: *Cítíte potřebu profesního růstu, a co Vás k němu motivuje, či od něj demotivuje?* Vyjádřili čtyři respondenti potřebu profesního růstu, dva respondenti pak tuto potřebu nepocítují. Jako motivační prvky ke svému profesnímu růstu uvedli vždy dva respondenti tyto aspekty: **změna činnosti, rozšíření obzorů, poznávání nových lidí**, po jednom pak ještě jako motivační uvedli **zvýšení platu, špatně fungující pracoviště a špatné řízení**. Jako demotivující činitele v oblasti jejich profesního růstu uvedli dotazovaní ve čtyřech případech **nedostatek vhodných míst**, ve třech případech **klientelismus při výběrových řízeních**, a po jednom pak **byrokracii, nutnost stěhování za vhodným postem, dlouhodobou obsazenost vhodných míst**. V reakcích na tuto otázku tedy respondenti vyjádřili převažující potřebu profesního růstu. Vyjádřili rovněž, že jsou k němu motivováni určitými shodnými aspekty, které jsou podle nich stávající, nebo které v souvislosti s profesním růstem očekávají. Naproti tomu ovšem vyjádřili značný počet demotivujících faktorů, které co do četnosti typů a počtu jejich uvedení se vyrovnají a někdy i předčí faktory motivační.

Otázka číslo čtyři: *Je pro Vás služba v Celní správě ČR a účast v jejím systému vzdělávání, včetně služební přípravy, přínosná i v soukromém životě?* Byla respondenty zodpovězena víceméně rovnoměrně. Vždy čtyři respondenti shledávají pro ně **službu v celní správě jako přínosnou, vzdělávání jako přínosné a služební přípravu jako přínosnou**. Po dvou respondentech pak shledává, že **služba a vzdělávání pro ně přínosné jsou i nejsou**. Jeden respondent pak shledal **službu nepřínosnou**. Dotazovaní tedy ve většině shledávají službu v Celní správě ČR jako přínosnou, rovněž tak vzdělávání, včetně služební přípravy.

Otázka číslo pět: *Myslíte si, že Vás, Vaši kvalitu života, Váš životní styl, toto povolání a vzdělání, které v jeho rámci získáváte, změnilo a případně jak?* Otázka byla rozdělena na více částí a respondenti na ně i odpovídali víceméně odděleně. Na první část otázky odpovědělo všech šest respondentů, že je služba v Celní správě ČR a vzdělávání, včetně služební přípravy **ovlivňuje**. Na to, že **ovlivňuje kvalitu jejich života**, odpovědělo kladně pět respondentů. Rovněž tak pět respondentů odpovědělo, že **ovlivňuje jejich životní styl**. Další část otázky se vztahovala k aspektům, které respondenti spatřují jako ovlivňující výše uvedené veličiny. Nejvíce jimi byly zmiňovány **směnnost, biorytmus, finanční jistota, dodržování morálních a mravních zásad i v civilu, pohled na život optikou své profese, zvyšování a udržování fyzické kondice, snaha o zdravý život a zdraví své vlastní**. Respondenti uváděli některé aspekty v jak pozitivní, tak i negativním kontextu. Otázka tedy jednoznačně prokázala, že život, životní styl a kvalitu života služba v Celní správě ovlivňuje a nejinak je tomu i v případě vzdělávání, a i v případě služební přípravy.

Otázka číslo šest: *Myslíte si, že Vaše služba v Celní správě ČR a vzdělání získané v jejím rámci mají vliv na Vaši rodinu a případně jaký?* Otázka se rovněž skládala z více částí. V první části měli vyjádřit respondenti vztah služby v Celní správě ČR na jejich rodinu. Zde čtyři respondenti vyjádřili **pozitivní ovlivnění služby své rodiny**. Po jednom respondentovi pak vyjádřili **negativní a pozitivní i negativní ovlivnění své rodiny**. Druhá část se dotazovala respondentů na vztah vzdělávání v celní správě a služební přípravy ke svoji rodině. Tři respondenti se vyjádřili ve smyslu **pozitivního ovlivnění své rodiny**, také tři respondenti si myslí, že jejich rodinu **neovlivňuje nijak**. Jeden respondent pak vyjádřil **pozitivní i negativní ovlivnění své rodiny**. Ve třetí části otázky respondenti specifikovali aspekty, které podle nich hrají roli v ovlivnění jejich rodiny služba v Celní správě ČR a vzdělávání, včetně služební přípravy. Zde nejvíce respondenti uváděli tyto aspekty jako **pozitivní**, byly to **finanční jistota adekvátní výši příjmu, dodržování zásad, aktivní životní styl, bezpečné chování v riziku, směnnost, volný čas během celého dne, jazykové dovednosti**. Jako **negativní** uváděli tyto aspekty **odloučení od rodiny, obtížné setkávání a komunikace s přáteli, rodinné dovolené podřizující se službě**. V této otázce tedy respondenti v převážné většině potvrdili pozitivní vliv služby u celní správy na jejich rodinu, byť dva respondenti odpověděli spíše v opačném smyslu.

Co se týče vlivu vzdělávání v Celní správě ČR, včetně služební přípravy na jejich rodinu, tak pozitivní vliv, stejně jako žádný vliv, uvedli vždy tři respondenti, byť jeden uvedl i neurčitou odpověď. Jako pozitivní aspekty ve vlivu na svoji rodinu uváděli respondenti aspekty finanční, časové a znalostní. Jako negativní pak uváděli aspekty spíše v oblasti sociálních kontaktů.

V otázce sedmé: *Jaký z těchto faktorů Vás může pozitivně motivovat, či negativně demotivovat ve výkonu Vaší služby a při účasti ve vzdělávání, vč. služební přípravy: pocit dobře odvedené práce, uznání okolí, prestiž služby pro stát, kontakt s velkým spektrem lidí, odměna/trest, sociální jistota, sounáležitost s kolegy v kolektivu? Případně uveďte další faktory.* Zde dotazovaní respondenti řadili do pořadí pro ně relevantní motivační a demotivující činitele, které je ovlivňují jak obecně, tak i v jejich aktivitě.

Respondent 1 uvedl jako motivační: **pocit dobře odvedené práce, uznání okolí, odměna, sounáležitost s kolegy a sociální jistotu.** Jako demotivující uvedl: **nespravedlivý trest, zbytečnou práci navíc, znehodnocení jeho práce jinými.**

Respondent 2 uvedl jako motivační: **prestiž služby pro stát, sociální jistota, sounáležitost s kolegy, pocit dobře odvedené práce.** Jako demotivující uvedl: **špatné plánování, promarněná snaha, uznávání špatné práce jiných.**

Respondent 3 uvedl jako motivační: **pocit dobře odvedené práce, uznání okolí, kontakt s velkým spektrem lidí, sociální jistoty.** Jako demotivující uvedl: **neuznání jeho práce, nečinnost kolegů.**

Respondent 3 uvedl jako motivační: **sounáležitost s kolegy, pocit z dobře odvedené práce, prestiž služby pro stát, kontakt s velkým spektrem lidí.** Jako demotivující uvedl: **nulovou zpětnou vazbu své práce, špatné zázemí a vybavení, nedostatek peněz na cokoli.**

Respondent 5 uvedl jako motivační: **pocit z dobře odvedené práce, odměnu, volnost ve způsobu práce, při aktivním přístupu čas v práci rychleji utíká.** Demotivující aspekty uvedl respondent tyto: **zkostnatělost systému, pasivita kolegů, absence opory v zastání zaměstnavatelem, pasivita nadřízených ve zlepšování podmínek práce, snaha o maximální dohled nad podřízenými.**

Respondent 6 uvedl jako motivační: **pocit z dobře odvedené práce, uznání okolí, odměnu, kontakt s velkým spektrem lidí**. Jako demotivující uvedl: **malé finanční ohodnocení, alibismus a klientelismus všech složek řízení, nechuť všech stupňů řízení zvyšovat prestiž celní správy jako celku**.

V reakcích na tuto otázku tedy respondenti jako motivační uváděli vždy **pocit z dobře odvedené práce** dále pak **sounáležitost s kolegy, sociální jistoty, uznání okolí, odměnu, prestiž služby pro stát, kontakt s velkým spektrem lidí**. Jiné motivační faktory neuznali jako pro ně relevantní. Jako demotivující faktory uváděl každý respondent jiné faktory, jediná výjimka byla shoda dvou respondentů na **demotivující pasivitě kolegů**.

Otázka číslo osm: *Kolik je Vám let a jak dlouho jste příslušníkem Celní správy ČR?* Tato otázka zjistila, že průměrný věk respondentů byl 35 let a průměrná délka jejich služby u Celní správy ČR je 7 let.

4.2.4 Aplikace výsledků výzkumu na výzkumné otázky

Z těchto zjištění lze odpovědět na výzkumnou otázku číslo jedna: **Co motivuje příslušníky Celní správy ke službě u tohoto bezpečnostního sboru?** Respondenti se v otázkách zkoumajících tuto výzkumnou otázku vyjádřili ve smyslu potřeby stálého stavu. Stálého stavu ve finanční oblasti a stálého stavu v oblasti sociální, tedy stálého zaměstnání. Tyto dvě oblasti marginálně ovlivnili rozhodování dotazovaných celníků k tomu, aby nastoupili do specifického druhu zaměstnání, jakým služba u bezpečnostního sboru bezesporu je.

V podstatě polovina respondentů měla jakousi povědomost o fungování Celní správy ČR již před tím, než se k ní rozhodli nastoupit, nebo alespoň věděli, jaká specifika s sebou nese služba v bezpečnostním sboru. Druhá polovina tuto povědomost neměla a u těchto respondentů naprosto převládla potřeba stálého finančního příjmu a stálého zaměstnání, kdy se jim tohoto nedostávalo v soukromém sektoru, či jako absolventi nemohli zaměstnání jinde získat.

Dovolím si tedy tvrdit, že zde se jasně ukazuje u dotazovaných respondentů touha saturace dvou základních potřeb a to potřeby fyziologické (stálý a pravidelný plat) a potřeba jistoty (stálé zaměstnání) viz kapitola 3.1 této práce.

Respondenti uváděli v jednotlivých případech i jiné prvky jako motivační. Byly to prvky jako služba a práce se zbraněmi, služba v uniformě, blíže bydliště apod. Zde se objevuje již touha naplnění potřeb vyšších jako motivující. **První výzkumnou otázku tedy provedený výzkum, a jím získané informace od respondentů, zodpověděli.**

Na druhou výzkumnou otázku: **Jakou roli hraje motivace v jejich profesním vzdělávání a co je motivuje k aktivitě v této oblasti jejich profese?**, odpovídali respondenti zejména v otázkách druhé, třetí a sedmé. Nicméně částečným zdrojem poznatků v této oblasti zkoumání mohou být i otázky ostatní. Respondenti ve svých odpovědích oddělili vzdělávání v celní správě obecně od služební přípravy.

Služební přípravu shledali pro ně víceméně jako přínosnou a až na určité nedostatky, jako funkční, ke které jsou motivováni zejména zvyšováním své profesionality, rozšiřováním svých obzorů. V odpovědích na ostatní otázky vždy služební přípravu shledávali jako přínosnou i pro svůj život, svoji rodinu a zejména výkon své funkce. Jinak tomu ovšem bylo u profesního vzdělávání jako celku, kde respondenti vyjádřili spíše nespokojenost s touto oblastí jejich profesního života a zároveň s tím neuvedli takřka žádné motivační faktory, mimo těch, které uvedli v souvislosti se služební přípravou.

V ostatních odpovědích uváděli respondenti spíše faktory, které ovlivňují jejich život, nicméně nejsou pro ně motivační, spíše jsou vedlejším produktem jejich vzdělávání v celní správě. Otázka profesního růstu, která s profesním vzděláváním a aktivitou spojenou s ním úzce souvisí, byla otázka třetí. Zde respondenti většinou uváděli, že pociťují potřebu profesního růstu, nicméně zaměnili profesní růst, za kariéru.

Bohužel tedy díky špatné formulaci otázky došlo k tomu, že ve všech případech respondenti volili odpovědi v souvislosti s jejich povýšením, či změnou pracoviště. Zde byli většinou skeptičtí k možnostem svého profesního růstu. Nicméně uvedli zde několik zajímavých motivačních faktorů, které lze dát částečně do souvislosti s hledaným zjištěním, co je motivuje k profesnímu vzdělávání.

Sedmá otázka potom přímo mířila na vyjmenování aktivačně-motivačních faktorů, které jsou pro respondenty relevantní a pro zachování vyváženosti a objektivitu, byli otázkou vyzváni k uvedení také faktorů demotivujících. Díky reakcím na tuto otázku bylo možné definovat strukturu faktorů, které motivují celníky k aktivnímu přístupu nejen ke službě a jejímu výkonu, ale i ke vzdělávání obecně a ke služební přípravě rovněž. Demotivující prvky lze ovšem vyjádřit mimo negativní rámec i v rámci pozitivním, totiž tak, že jejich změnou, či odstraněním, by mohlo dojít ke zlepšení ve všech oblastech profesního života celníků a k jejich větší aktivitě. **Na výzkumnou otázku číslo dvě se tedy podařilo odpovědět, dle autora pouze částečně.**

Výzkumná otázka číslo tři: **Zda má profesní vzdělávání celníků včetně jeho speciálních oblastí vliv na jejich socializaci, na celý bezpečnostní sbor, na jejich rodiny a soukromí?** Byla zahrnuta do otázek rozhovoru číslo čtyři, pět a šest.

Respondenti, byť nejednoznačně, se v podstatě vyjádřili v tom smyslu, že jejich socializaci, tedy přímo je a jejich fungování v rámci malých sociálních i velkých sociálních skupin i ve společnosti výše uvedené faktory ovlivňují. Dovolím si tvrdit, že toto zjištění lze zcela bezpečně vyextrahovat z odpovědí jednotlivých respondentů na otázky, které se o toto zjištění snaží.

Respondenti rovněž ve svých reakcích na kladené otázky sdělují i velmi zajímavé faktory z oblasti morálky a mravního chování, kde se někteří domnívají, že právě služba v celní správě pozitivně ovlivňuje tuto oblast života nejen jejich, ale i jejich rodiny. I když to nebylo přímo záměrem zjišťování v rámci této výzkumné otázky, jedná se o velice zajímavé zjištění.

Také jejich životní styl a způsob života, což je také parametr jejich socializace, jsou pozitivně ovlivňovány. Nároky, které na ně kladou požadavky vzdělávání a služební přípravy respondenty většinou vedou k udržování zdravého životního stylu, aktivnímu životu a k tomu také vedou členy své rodiny, zejména pak své děti. Zde je ovšem na místě uvést, že ne všichni dotazovaní cítí vliv výše zmíněných aspektů jejich profese na svoji rodinu. Je ovšem nábledni a dovolím si dedukovat, že pokud respondent cítí, že určitý aspekt služby jej ovlivňuje, nepřímo ovlivňuje i jeho rodinu a soukromí.

Respondenti v odpovědích uváděli rovněž faktory, které ovlivňují jejich život, rodinu a soukromí. Uváděli aspekty jako pozitivní, tak negativní, které, ale takřka ve všech případech měli spojitost s jejich socializací, sociálním statutem jejich i rodiny. Bezesporu velmi zajímavé bylo zmiňované nazírání na okolní svět a lidi v něm, optikou profese. Také aspekt jiného chování a jiné nekonfliktní komunikace ve vyhrocených situacích v kontaktu s jinými lidmi, ke kterým bohužel v dnešní společnosti naplněné sociálně patologickými jevy, dochází stále častěji. Zmiňované aspekty jsou vyjmenovány v předchozí části vyhodnocení výzkumu.

Oblast vlivu vzdělávání na Celní správu ČR jako bezpečnostní sbor se pravděpodobně díky ne zcela přesně zvoleným otázkám podařilo zjistit pouze nepřímo. V oblasti služební přípravy z reakcí respondentů na otázky, které se této oblasti týkaly, je možno dovodit, že její vliv na celníky je pozitivní i v rámci jejich soukromého života. Je tedy pro celní správu přínosná a ovlivňuje ji pozitivně. Jinak je tomu ovšem v rámci celého systému vzdělávání. Zde se respondenti vyjadřovali spíše negativně, a pokud byla pozitivní reakce, byla vždy nějakou uvedenou vlastností systému vzdělávání negována. K tomu nepřímému zjištění bylo nutno zahrnout do úvahy všechny otázky, které byly respondentům položeny.

Tato výzkumná otázka byla víceúrovňová. A jak již bylo uvedeno, bylo bohužel v hledání poznání určité její úrovně nutné přistoupit k dedukci a zahrnutí reakcí na otázky, které nebyly směřovány přímo do oblasti, kterou tato otázka zkoumala. **Na třetí výzkumnou otázku se podařilo provedeným výzkumem odpovědět, byť byla použita nepřímá dedukce výzkumníka.**

4.3 Shrnutí a případné návrhy na zlepšení změny vyplývající z výzkumu

Výzkum realizovaný v rámci této práce měl odpovědět na tři výzkumné otázky. Jako forma výzkumu se nejlépe jevila forma kvalitativního výzkumu. Bylo to také proto, že kvalitativní výzkum umožňuje výzkumníkovi větší vhled do zkoumané problematiky. Toto bylo umožněno i díky tomu, že výzkumník je edukátorem a zároveň kolegou respondentů výzkumu.

Zpočátku byla zvažována forma kombinovaného výzkumu, která se ovšem z časových a ekonomických důvodů nezdála jako optimální a efektivní. Bylo vytvořeno osm otázek, které byly respondentům položeny a které měli napomoci zodpovědět stanovené výzkumné otázky. Lze konstatovat, že výzkumné otázky byly zodpovězeny.

Nicméně ve světle získaných dat, jejich interpretace a aplikace na výzkumné otázky, se objevuje hned několik nedostatků tohoto výzkumu. Jde zejména o nevhodnou formu některých otázek, které nebyly formulovány tak, aby vyloučily možné zkreslující, nebo úplně nevhodné odpovědi respondentů. V některých případech bylo nutné využití dedukce autora k tomu, aby byla formulována skutečná odpověď na část výzkumné otázky, což se vzhledem ke zkušenostem autora, jako výzkumníka, nejeví jako optimální.

Jako velice vhodné se také jeví v tomto výzkumu pokračovat jeho verifikací kvantitativním výzkumem. Ten by využil jednak odpovědi respondentů a jednak odpovědi na výzkumné otázky. Na základě dat získaných tímto výzkumem by bylo možno sestavit přesné dotazníkové šetření, které by sumarizovalo výsledky tohoto výzkumu u velkého počtu respondentů.

4.3.1 Vztah výzkumu k sociální pedagogice

Tato práce, včetně její praktické části, si klade za cíl široké veřejnosti ukázat profesní přípravu příslušníků Celní správy ČR jako jednoho z bezpečnostních sborů České republiky, jehož úkolem je ochrana naší společnosti. Příslušníci celní správy jsou rovněž členy naší společnosti, ve službě i mimo ni. Mají rodiny, své soukromí, tráví nějakým způsobem svůj volný čas, mají vliv na své přátele. A právě jejich profesní vzdělávání, stejně jako výkon služby, mají vliv i na jejich soukromí a jejich rodiny. Vliv pozitivní i negativní, jak ukázal výzkum v této práci.

Výzkum prokázal, že vzdělávání, kterého se tito lidé účastní, včetně služební přípravy, jako jeho speciální části má na ně vliv a formuje do určité míry jejich soukromí, životní styl, kvalitu života. Částečně určuje jejich zdravé volnočasové aktivity, ke kterým přibírají i členy své rodiny. Také otázka života v rámci norem, norem zákonných, mravních a morálních je formována službou a profesním vzděláváním.

Vztah k sociální pedagogice tedy spatřuji, tedy zejména v tom, že ukazuje na vztah profese a soukromí, jejich vzájemnou interakci. Také vztah profesního vzdělávání a jeho vliv na rodinu a soukromí život respondentů, na jejich trávení volného času, je pro sociální pedagogiku přínosem. Výzkum totiž prokázal, že výkon profese, včetně vzdělávání, má pozitivní vliv na život respondentů včetně aspektů života, kterými se sociální pedagogika zabývá. A některé motivační prvky uvedené ve výzkumné části mohou být využity i pro potřeby sociální pedagogiky a uplatněny v jejím působení ve společnosti.

4.3.2 Návrhy na zlepšení vyplývající z výzkumu

Z provedeného výzkumu a dat, které byly v tomto výzkumu získány, vyplynulo hned několik nedostatků, které by bylo vhodné zlepšit. Samozřejmě lze na začátek uvést nedostatky služby v Celní správě ČR, které respondenti uvedli, jako například špatné ohodnocení, či nedostatek zajímavých možností pro kariéru respondentů. Nicméně toto jsou nedostatky, které jsou obecně známé a rozhodně se netýkají pouze tohoto bezpečnostního sboru. Proto není nutné se jimi v této stati zabývat.

Ovšem v rámci výzkumu byly získány poznatky týkající se nedostatků ve vzdělávání, které respondenti takřka shodně uváděli. Byly to zejména nedostatky v systému celého vzdělávání v celní správě. Týkaly se zejména kurzů, u nichž respondenti po jejich absolvování nepocítovali dostatečně hluboké znalosti problematiky. Zde by bylo vhodné zlepšit zejména zpětnou vazbu absolventů kurzu, která ověří jejich spokojenost se získanými znalostmi a dovednostmi a podle takto získaných dat upravit kurz. Respondenti dále uváděli nedostatečné propojení kurzů teoretických s praxí. Zde by bylo vhodné využití buď modelových cvičných situací za řízení supervizora, či kombinace teoretického školení a výkonu praktické služby, během kurzu.

Nevhodné zaměření kurzů pro výkon jejich praktických činností v rámci praxe, byl další nedostatek pocítovaný respondenty. Tento nedostatek by bylo možno sanovat lepším a hlubším propojením pracovníků vzdělávacího institutu s praktickým výkonem služby a to ve všech částech naší republiky, protože každý region má svá specifika. A opět zlepšení zpětné vazby od absolventů. Dalším parametrem vzdělávání, který pocítoují respondenti jako nedostatečný, je frekvence opakování, pokud vůbec k opakování dochází. V tomto případě je možnost změny zcela nasnadě.

Ve služební přípravě shledávají dotazovaní celníci nedostatky zejména v méně častém opakování. Tento nedostatek není úplně snadné odstranit, vzhledem k požadavkům jejich služby, kde služební příprava je až jejich sekundární povinností. Bohužel řešení všech uvedených nedostatků v současné době naráží na dva zcela zásadní problémy: nedostatek finančních prostředků a absence ucelené koncepce rozvoje státní správy jako celku. Na závěr je na místě uvést, že respondenti většinu z uvedených nedostatků považují za demotivující ke své aktivitě jak v profesním růstu jako celku, tak ve své účasti ve vzdělávání. A proto změna k lepšímu by jistě přispěla k větší motivaci příslušníků Celní správy ČR.

ZÁVĚR

Motivace je důležitým aspektem celého lidského života, je jeho hybnou silou a žádná aktivita člověka se bez ní neobejde. Tato práce se omezila na úzký koridor působení motivace v souvislosti s úzkou skupinou lidí. Zaměřila se na úlohu motivace ve vzdělávání příslušníků Celní správy ČR jako jednoho z bezpečnostních sborů ČR.

V teoretické části byla představena Celní správa ČR jako nedílná část státní správy ČR, její stručná historie, historie jejího systému vzdělávání a systém vzdělávání současný. V rámci těchto historických reálií byla představena relativně mladá část vzdělávání příslušníků Celní správy ČR, nazvaná služební příprava, ve které hraje motivace velice významnou roli, protože je spojena s námahou a vyžaduje od jejích účastníků nasazení a aktivitu. Dále se teoretická část soustředila na motivaci jako takovou, její paradigmatu a teorie. Teorie motivace, či motivační teorie byly rozděleny do dvou částí. A to do části uvádějící teorie obecné, za všechny lze uvést motivační teorii hierarchie potřeb A. Maslowa, které uvádějí vědecké náhledy na motivaci člověka v kontextu celého jeho života. Jako druhá část byla vybrána skupina motivačních teorií, která se zaměřuje pouze na profesní život člověka. Byly to motivační teorie praktické vycházející z poznatků jejich použitelnosti v motivaci pracovníků jejich manažery. Dále pak to byly motivační typy lidí, kde byl proveden exkurz do rozdělení a poznávání typů lidí, dle jejich vlastností využitelných pro jejich motivaci. V závěru teoretické části práce bylo pojednáno o motivačních teoriích a motivačních prvcích využitelných ve vzdělávání příslušníků Celní správy ČR. Tato stať uvedla i kontexty a průniky s ostatními bezpečnostními sbory a jejich příslušníky, jejich motivací ve světle nové právní úpravy, která upravuje jejich profesi a profesní růst.

V praktické části práce byl proveden kvalitativní výzkum na určeném výzkumném vzorku. Tento výzkumný vzorek byl tvořen celníky, kteří se pravidelně a dlouhodobě účastní v rámci svého profesního vzdělávání také služební přípravy a autor s nimi pracuje jako instruktor služební přípravy. Výzkum byl projektován za účelem zjištění odpovědí na celkem tři výzkumné otázky. Ke sběru dat byla využita metoda strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami.

Otázky byly konstruovány tak, aby odpovědi na ně poskytly co nejvíce dat pro možnost analýzy vedoucí k zodpovězení výzkumných otázek. To se v některých případech ovšem ne zcela zdařilo. Nicméně na výzkumné otázky se podařilo odpovědět. Navíc byly získány velmi zajímavé údaje, které bylo možno vyextrahovat z odpovědí respondentů na jednotlivé otázky. Nezávisle na účelu otázek bylo díky použití doslovné transkripce možno uvést údaje a názory respondentů, které jsou do značné míry zajímavé zejména pro odbornou veřejnost a odrážejí postoje a názory celníků na jejich profesi a podmínky jejího výkonu. Také průnik výkonu jejich profese do jejich soukromí a vliv vzdělávání na ně samotné i jejich rodiny může být přínosným i pro sociální pedagogiku jako vědní disciplínu, jejímž objektem je člověk.

Na závěr praktické části byl vyprofilován vztah a souvislost této práce se sociální pedagogikou a její možný přínos. A také uvedeny návrhy na možné změny v systému vzdělávání v Celní správě ČR, které vyplynuly z výsledků výzkumu a mohli by posloužit pro systém vzdělávání v tomto bezpečnostním sboru.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] BENEŠ, Jaroslav. *Finanční stráž československá 1918-1938*. 1. vyd. Dvůr Králové nad Labem: ing. Jan ŠKODA – FORTprint, 2005. ISBN 80-86011-29-1
- [3] BERÁNKOVÁ, Lenka: *Zdravý životní styl*. FAKULTA SPORTOVNÍCH STUDIÍ, Masarykova univerzita. [Http://www.fsps.muni.cz/](http://www.fsps.muni.cz/) [online]. 2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.fsps.muni.cz/algie/pages/kapitola1.html>
- [4] BULEJKO, Tomáš. *Profesní motivace příslušníků bezpečnostního sboru*. Brno, 2009. Diplomová práce. IMS Brno.
- [5] Celní správa ČR. O Celní správě České republiky. www.celnisprava.cz [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.celnisprava.cz/cz/Stranky/default.aspx>
- [6] Celní správa ČR. Vzdělávání v celní správě. www.celnisprava.cz [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/nase-ukoly/Stranky/vzdelavani.aspx>
- [7] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008.
- [8] HÁLEK, Vítězslav. *Nákupní chování spotřebitelů: Lidské potřeby*. In: DR. ING. VÍTĚZSLAV HÁLEK, MBA, PH.D. [Http://halek.info/www/](http://halek.info/www/) [online]. 2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcyp4-print.php?projection&l=05>
- [9] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2005. ISBN 80-7367-040-2
- [10] HOLUB, Ota. *Stůj! Finanční stráž!*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1987. ISBN 28-103-87
- [11] KOLEKTIV AUTORŮ. *Celnictví v Československu minulost a přítomnost*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1982. ISBN 28-034-82
- [12] MACEK, Pavel. *Dějiny Policie a Četnictva II. Československé (1918 – 1939)*. 1. vyd. Praha: POLICE HISTORY, 1999. ISBN 80-902670-0-9
- [13] MAINUŠ, František. *Historie celnictví v ČSSR*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1977. ISBN 28-083-77

- [14] MASLOW, Abraham. *Motivation and personality*. New York: Harper, 1954, ISBN 0-06-041987-3
- [15] MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: CODEX, 2000. ISBN 80-56963-93-0
- [16] MÜHLPACHR, Pavel. *Andragogika*. Brno: Institut mezioborových studií, 2010.
- [17] NEVYHOŠTĚNÝ, Josef. *Financem na Podkarpatské Rusi*. Praha: Radan Lášek - Codyprint, 2003. ISBN 80-902964-3-2
- [18] NOVÁK, Petr. *Vzdělávání příslušníků Celní správy ČR*. Brno, 2012. Bakalářská práce. IMS Brno
- [19] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3347-7
- [20] RADVAN, Eduard. *Metodika psaní odborného textu*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009.
- [21] RADVAN, Eduard. *Vybrané problémy metodologie vědy*. Brno: Institut mezioborových studií, 2010.
- [22] ŘEHOŘ, Antonín. *Metodologie I*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009.
- [23] ŘEHOŘ, Antonín. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009
- [24] VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. 2. dotisk 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2007. ISBN 978-80-246-0841-9
- [25] VÍZDAL, František. *Základy psychologie I*. Brno: Institut mezioborových studií, 2003
- [26] VÍZDAL, František. *Základy sociální psychologie I*. Brno: Institut mezioborových studií, 2010
- [27] RYBA, Jiří. *Historie a současnost Celní správy České republiky*. Brno, 2011. Bakalářská práce. IMS Brno
- [28] ZÁKON č. 13/1993 Sb., *Celní zákon*.
- [29] ZÁKON č. 17/2012 Sb., *Zákon o Celní správě České republiky*.
- [30] ZÁKON č. 361/2004 Sb., *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*.
- [31] Služební předpisy a metodiky Celní správy České republiky

