

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

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**MOTIVAČNÍ FAKTORY PRO VSTUP DO  
SLUŽEBNÍHO POMĚRU PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE  
ČESKÉ REPUBLIKY NA PŘÍKLADU  
JIHOČESKÉHO KRAJE**

**Autor práce: Adéla Žaludová**

**Studijní program: Bezpečnostně právní činnost**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Vedoucí práce: PhDr. Štěpán Kavan, Ph.D.**

**Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií**

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, z. ú.  
Žižkova tř. 1632/5b, 370 01 České Budějovice

### ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Adéla Žaludová

Studijní program: Bezpečnostně právní činnost

Forma studia: Kombinovaná

Místo studia: České Budějovice

**Název bakalářské práce: Motivační faktory pro vstup do služebního poměru příslušníků Policie České republiky**

**Název bakalářské práce v anglickém jazyce: Motivational Factors to Join the Service Relationship Members for the Police of the Czech Republic**



Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

Vedoucí bakalářské práce (jméno a příjmení, včetně titulů): PhDr. Štěpán Kavan, Ph.D.




Datum zadání bakalářské práce (měsíc, rok): duben, 2025

Cíl bakalářské práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit motivační faktory příslušníků ke vstupu do služebního poměru u Policie České republiky. Dílčím cílem je identifikace motivačních bariér při vstupu do služebního poměru.

Student: Adéla Žaludová	28.4.2025 datum	 podpis
Vedoucí práce: PhDr. Štěpán Kavan, Ph.D.	22.5.2025 datum	 podpis

Schvaluji zadání bakalářské práce:

Vedoucí katedry: doc. JUDr. Roman Svatoš, Ph.D.	22.5.2025 datum	 podpis
Prorektor pro studium a vnitřní záležitosti: doc. PhDr. Miroslav Sapík, Ph.D.	28.5.2025 datum	 podpis
Rektor: doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D.	2.6.2025 datum	 podpis



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

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

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce plk. PhDr. Štěpánu Kavanovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## ABSTRAKT

ŽALUDOVÁ, A. *Motivační faktory pro vstup do služebního poměru příslušníků Policie České republiky na příkladu Jihočeského kraje: bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2026. 72 s. Vedoucí bakalářské práce: plk. PhDr. Štěpán Kavan, Ph.D.

**Klíčová slova:** bezpečnost, služební poměr, Policie České republiky, vnitřní motivace, vnější motivace

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivačních faktorů pro vstup do služebního poměru u Policie České republiky se zaměřením na Jihočeský kraj. Hlavním cílem práce je zjistit, jaké faktory motivují příslušníky ke vstupu do služebního poměru a vedlejším cílem je identifikovat motivační bariéry při vstupu do služebního poměru.

Teoretická část práce je zaměřena na vymezení základních pojmů souvisejících s bezpečnostními složkami, charakteristiku Policie České republiky a specifika služebního poměru. Dále se věnuje motivaci, včetně vybraných motivačních teorií a rozlišení vnitřní a vnější motivace.

Praktická část práce je realizována formou kvalitativního výzkumu s využitím polostrukturovaných rozhovorů s příslušníky Policie České republiky v Jihočeském kraji. Získaná data byla zpracována a vyhodnocena metodou analýzy a syntézy.

## ABSTRACT

ŽALUDOVÁ, A. *Motivational Factors to Join the Service Relationship Members for the Police of the Czech Republic the Case of the South Bohemian Region: Bachelor Thesis*. České Budějovice: The College of European and Regional Studies, 2026. 72 pp. Supervisor: plk. PhDr. Štěpán Kavan, Ph.D.

**Key words:** safety, service relationship, Police of the Czech Republic, intrinsic motivation, extrinsic motivation

This bachelor's thesis examines the issue of motivational factors for joining the Czech Police, with a focus on the South Bohemian Region. The main objective of the thesis is to determine which factors motivate officers to join the force, and a secondary objective is to identify motivational barriers to joining the force.

The theoretical part of the thesis focuses on defining basic concepts related to law enforcement agencies, the characteristics of the Czech Police, and the specifics of police service. It also addresses motivation, including selected motivational theories and the distinction between intrinsic and extrinsic motivation.

The practical part of the thesis is conducted as qualitative research using semi-structured interviews with members of the Czech Police in the South Bohemian Region. The collected data were processed and evaluated using the method of analysis and synthesis.

## Obsah

Úvod.....	9
1 Cíl a metodika bakalářské práce .....	10
2 Bezpečnostní složky.....	12
2.1 Vymezení základních pojmů .....	12
2.2 Charakter a specifika služebního poměru.....	14
3 Policie České republiky.....	17
3.1 Podmínky a proces přijetí do služebního poměru .....	18
3.2 Systém platů a benefitů příslušníků Policie České republiky .....	20
3.3 Personální situace .....	24
3.4 Aktuální náborové kampaně a strategie .....	26
3.4.1 Práce 158x jinak.....	26
3.4.2 Náborový příspěvek .....	28
3.4.3 Komunikační strategie Policie České republiky vůči veřejnosti .....	28
3.5 Krajské ředitelství Policie Jihočeského kraje .....	30
4 Charakteristika motivace.....	32
4.1 Vymezení pojmu motivace.....	32
4.2 Teorie motivace .....	33
4.3 Vnitřní a vnější motivace .....	35
5 Vlastní šetření.....	37
5.1 Charakteristika a cíl výzkumu .....	37
5.2 Realizace výzkumu.....	38
5.3 Etika výzkumu.....	39
5.4 Charakteristika výzkumného souboru .....	39
5.5 Analýza rozhovorů .....	40
6 Diskuse.....	47
Závěr .....	52
Seznam použitých zdrojů .....	54

Seznam zkratk .....	58
Seznam tabulek a grafů .....	59
Seznam obrázků .....	59
Seznam příloh.....	60
Přílohy .....	61

## Úvod

Téma motivace příslušníků bezpečnostních sborů k výkonu služby představuje v současné době velmi aktuální a společensky významnou problematiku. Policie České republiky jako jeden ze základních pilířů vnitřní bezpečnosti státu plní nezastupitelnou roli při ochraně života, zdraví a majetku obyvatel. Kvalita a efektivita její činnosti je přitom úzce spojena s dostatečným personálním obsazením a s motivací jednotlivců, kteří se rozhodnou vstoupit do služebního poměru. V posledních letech se však Policie České republiky potýká s dlouhodobým nedostatkem příslušníků, což zvyšuje význam náborových aktivit a současně otevírá otázku, jaké faktory ovlivňují rozhodování uchazečů o vstup do služby.

Aktuálnost zvoleného tématu je dána především dlouhodobě nepříznivou personální situací u Policie České republiky, která se projevuje nedostatkem příslušníků napříč jednotlivými regiony. Autorka se zaměřuje na konkrétní regionální území, a to na Jihočeský kraj. Tento stav je ovlivněn nejen odchody zkušených policistů ze služby, ale také rostoucí konkurencí na trhu práce, kde soukromý sektor často nabízí atraktivnější pracovní podmínky při nižší míře odpovědnosti. V této souvislosti nabývá na významu otázka, jak efektivně oslovit potenciální uchazeče a jaké motivační nástroje mohou přispět ke zvýšení atraktivity služby u Policie České republiky. Zároveň je důležité identifikovat překážky, které mohou zájemce od vstupu do služby odrazovat, a hledat možnosti jejich eliminace.

Výběr tématu této bakalářské práce byl ovlivněn osobním zájmem autorky o problematiku bezpečnosti a fungování bezpečnostních sborů, stejně jako snahou porozumět faktorům, které vedou jednotlivce k rozhodnutí vykonávat náročné a odpovědné povolání policisty. Dalším motivem byla aktuálnost dané problematiky a její praktický význam, neboť poznatky získané v rámci této práce mohou přispět k lepšímu pochopení motivační struktury příslušníků Policie České republiky a mohou být využitelné i v oblasti náborových strategií.

# 1 Cíl a metodika bakalářské práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit motivační faktory příslušníků ke vstupu do služebního poměru u Policie České republiky. Dílčím cílem je identifikace motivačních bariér při vstupu do služebního poměru.

Cíle bakalářské práce jsou naplněny prostřednictvím komplexního a systematického přístupu, který propojuje teoretickou rešerši odborné literatury s realizací empirického šetření. Pro naplnění hlavního a dílčího cíle byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- 1. Jaké jsou motivační faktory pro vstup k Policii České republiky?
- 2. Jaké jsou motivační bariéry při vstupu k Policii České republiky?

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část slouží k vytvoření koncepčního rámce a k definování a vymezení základních pojmů. Autorka v teoretické části obecně charakterizovala bezpečnostní složky s konkrétním zaměřením na Policii České republiky, které je následně samostatná kapitola. V kapitole se zaměřením na Policii České republiky jsou uvedeny podmínky pro přijetí do služebního poměru, platy a benefity příslušníků a aktuální náborová kampaň. Dále je v samostatné kapitole rozpracována problematika motivace, kde jsou představeny teorie motivace, vnitřní a vnější motivace a motivační bariéry. Teoretická část bude provedena za užití metody rešerše odborné literatury a relevantních právních předpisů České republiky.

Literární rešerše je systematické vyhledávání a zpracování odborné literatury a dalších relevantních zdrojů s cílem získat teoretický přehled o zkoumané problematice.<sup>1</sup>

Praktická část práce je věnována zodpovězení stanovených výzkumných otázek, tedy naplnění hlavního a vedlejšího cíle. Pro sběr dat byl zvolen kvalitativní výzkum, který využívá metodu dotazování realizovanou prostřednictvím techniky polostrukturovaných rozhovorů. Respondenti jsou vybíráni z řad sloužících příslušníků Policie České republiky. Cílem rozhovorů je získání hlubšího a komplexního pohledu na jejich motivaci a případné bariéry při vstupu do služebního poměru. Získaná data z rozhovorů budou následně zpracována prostřednictvím metody analýzy a syntézy

---

<sup>1</sup> DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

s cílem identifikovat opakující se témata v motivačních aspektech a bariérách, což umožní naplnění stanovených cílů a zodpovězení výzkumných otázek.

Kvalitativní výzkum je přístup zaměřený na detailní porozumění zkoumaným jevům v jejich přirozeném prostředí. Nepracuje primárně s numerickými daty, ale s textovými či slovními odpověďmi, které umožňují zachytit subjektivní zkušenosti a názory respondentů.<sup>2</sup>

Metoda dotazování realizovaná prostřednictvím techniky polostrukturovaných rozhovorů umožňuje systematický, avšak flexibilní sběr kvalitativních dat prostřednictvím přímé komunikace s respondenty na základě předem připravených otázek. Tazatel se drží předem stanoveného scénáře, avšak je mu umožněno odklonit se od něj a reagovat na odpovědi respondenta a následně přizpůsobit pořadí otázek.<sup>3</sup>

Metoda analýzy spočívá v rozčlenění zkoumaného jevu na jednotlivé části. Cílem analýzy je detailní zkoumání jednotlivých prvků, což vede k hlubšímu porozumění podstaty zkoumaného jevu. Zatímco metoda syntézy tyto rozčleněné poznatky spojuje do nového uceleného a smysluplného celku. Obě metody jsou využívány společně k systematickému poznání zkoumané problematiky.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-485-4.

<sup>3</sup> tamtéž

<sup>4</sup> DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

## 2 Bezpečnostní složky

### 2.1 Vymezení základních pojmů

Problematika bezpečnosti představuje jednu ze základních funkcí moderního státu a je neoddělitelně spjata s existencí a činností bezpečnostních složek, které se na ochraně státu a obyvatel podílejí. Pro správné pochopení role jednotlivých subjektů působících v oblasti bezpečnosti je nezbytné vymezit základní pojmy, jež tuto oblast vymezují. V této podkapitole se proto autorka práce zaměří na vysvětlení pojmu bezpečnost a její dělení na vnitřní a vnější. Dále vymezí pojmy bezpečnostní složky, bezpečnostní sbory a ozbrojené síly, neboť jejich rozlišení je důležité pro správné pochopení struktury a fungování systému zajišťování bezpečnosti státu.

#### Bezpečnost

Bezpečnost patří mezi základní lidské potřeby. Pojem bezpečnost představuje základní stav absence ohrožení, případně schopnost efektivně čelit potenciálním hrozbám a rizikům, které by mohly narušit integritu, funkčnost či stabilní rozvoj státu a společnosti. Stav, ve kterém jsou minimalizována nebo eliminována rizika a hrozby ohrožující chráněné zájmy jednotlivce, společnosti nebo státu. Bezpečnost je dynamický proces, nikoli statický stav a její úroveň je ovlivňována řadou vnitřních a vnějších faktorů.<sup>5</sup> V rámci pojmu bezpečnost je nutné odlišit její dvě základní dimenze, a to vnitřní a vnější bezpečnost.

Vnitřní a vnější bezpečnost tvoří dva základní pilíře bezpečnostního systému České republiky, které se zaměřují na ochranu státu a jeho obyvatel před různými druhy hrozeb. Současná globalizace však rozdíl mezi vnější a vnitřní bezpečností postupně zastírá, jelikož jsou tyto oblasti úzce propojené.<sup>6</sup>

**Vnitřní bezpečnost** se zaměřuje na ochranu státu, jeho občanů a jejich majetku před hrozbami vycházejícími zevnitř státního území. Zahrnuje boj proti kriminalitě,

---

<sup>5</sup> ZEMAN, P., ed. *Česká bezpečnostní terminologie: výklad základních pojmů*. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2002, s. 13. ISBN 80-210-3037-2

<sup>6</sup> BALABÁN, M., PERNICA, B. *Bezpečnostní systém ČR: problémy a výzvy*. Praha: Univerzita Karlova, Karolinum, 2015, s. 46. ISBN 978-80-246-3150-9.

terorismu, zajištění veřejného pořádku a ochranu ústavního zřízení. Zajišťování vnitřní bezpečnosti je primárně úkolem bezpečnostních sborů, zejména Policie ČR.<sup>7</sup>

**Vnější bezpečnost** se orientuje na ochranu státu před hrozbami přicházejícími z vnějšího prostředí, které mohou narušit jeho suverenitu, územní celistvost a nezávislost. Typicky se jedná o vojenské hrozby či mezinárodní terorismus. Vnější bezpečnost je úzce spjata s obranou státu. Hlavním nástrojem zajišťování vnější bezpečnosti jsou ozbrojené síly.<sup>8</sup>

### **Bezpečnostní složky**

Termín bezpečnostní složka lze vnímat jako nejširší zastřešující kategorii, která zahrnuje veškeré státní i nestátní subjekty, jejichž primárním úkolem je zajišťování bezpečnosti v nejrůznějších oblastech. Jedná se o obecný pojem, který může odkazovat na bezpečnostní sbory, zpravodajské služby a další instituce, které se podílejí na ochraně bezpečnostních zájmů státu. Nejedná se o právně definovaný pojem.

### **Bezpečnostní sbor**

Specifičtějším a právně ukotveným pojmem je bezpečnostní sbor. V České republice je tento termín definován především zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon vymezuje taxativní výčet státních orgánů, které jsou považovány za bezpečnostní sbory. Mezi ně patří:

- Policie České republiky,
- Hasičský záchranný sbor České republiky,
- Celní správa České republiky,
- Vězeňská služba České republiky,
- Generální inspekce bezpečnostních sborů,
- Bezpečnostní informační služba,
- Úřad pro zahraniční styky a informace.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> HOLCR, K., PORADA, V. *Úvod do teorie a metodologie policejních věd*. Praha: Vydavatelství PA ČR, 2004, s. 64-66. ISBN 80-7251-154-8.

<sup>8</sup> ZEMAN, P., ed. *Česká bezpečnostní terminologie: výklad základních pojmů*. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2002, s. 26. ISBN 80-210-3037-2

<sup>9</sup> ČESKO. zák. č. 361/2003 Sb., *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. §1. In: Sbírka zákonů České republiky, ze dne 23. září 2003.

Hlavním úkolem je zajišťování vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku. Charakteristickým rysem bezpečnostního sboru je, že jeho příslušníci vykonávají službu ve specifickém služebním poměru, který je odlišný od běžného pracovního poměru.

### **Ozbrojené síly**

Ozbrojené síly jsou specifickým typem státní organizace, jejímž primárním úkolem je obrana státu před vnějším napadením a zajištění jeho vnější bezpečnosti. V České republice dle zákona č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách ČR jsou ozbrojené síly tvořeny Armádou České republiky, Vojenskou kanceláří prezidenta republiky a Hradní stráží.<sup>10</sup>

Bezpečnostní sbory společně s ozbrojenými silami, záchrannými sbory a havarijními službami plní základní povinnosti státu. Tyto činnosti zahrnují ochranu bezpečnosti České republiky, zachování její svrchovanosti a územní celistvosti, obranu demokratických základů a také ochranu života, zdraví obyvatel a majetkových hodnot.<sup>11</sup>

## **2.2 Charakter a specifika služebního poměru**

Služební poměr je úzce spjat s výkonem služby u Policie České republiky a představuje specifický právní vztah mezi státem a příslušníkem bezpečnostního sboru. Tento vztah se zásadně odlišuje od pracovněprávních vztahů v soukromém sektoru a představuje jeden z charakteristických znaků služby v bezpečnostních sborech. Právě charakter, práva a povinnosti služebního poměru mohou přímo ovlivňovat rozhodování jednotlivců o vstupu do bezpečnostního sboru, a proto současně působí jako motivační faktor či bariéra. Z tohoto důvodu se následující podkapitola zaměřuje na charakter a specifika služebního poměru.

### **Služební poměr jako veřejnoprávní vztah**

Základním právním předpisem upravujícím služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů je zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Tento zákon vymezuje právní postavení příslušníků, jejich práva a povinnosti, podmínky vzniku, změn a zániku služebního poměru, jakož i základní zásady výkonu služby. Služební poměr je zde koncipován jako veřejnoprávní vztah,

---

<sup>10</sup> ČESKO. zák. č. 219/1999 Sb., *Zákon o ozbrojených silách České republiky*. §3. In: Sbíрка zákonů České republiky, ze dne 14. září 1999.

<sup>11</sup> ČESKO. Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., *Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky*. § 1. In: Sbíрка zákonů České republiky, ze dne 22. dubna 1998.

v němž stát vystupuje v postavení nositele veřejné moci.<sup>12</sup> Dominantním znakem služebního poměru je jeho veřejnoprávní povaha. Tento vztah nevzniká konsensuálním smluvním jednáním, nýbrž rozhodnutím o přijetí což je jednostranný akt příslušného služebního funkcionáře. Nedílnou součástí vstupu do služebního poměru je složení služební přísahy. Tato přísaha symbolizuje hluboký závazek k lojalitě státu, dodržování právních předpisů a plnění úkolů bezpečnostního sboru svědomitě a čestně. Jejím složením příslušník stvrzuje, že je ochoten plnit povinnosti i s nasazením vlastního života.<sup>13</sup>

### **Zákonná omezení a povinnosti příslušníka**

Specifikum služebního poměru je dále v plnění služebních povinností podle rozkazů nadřízených. Tyto povinnosti jsou úzce spojeny s hierarchickým uspořádáním bezpečnostních sborů a zajišťuje jejich funkčnost a akceschopnost. Příslušník je povinen dodržovat služební kázeň, plnit rozkazy a pokyny svých nadřízených, pokud nejsou v rozporu s právními předpisy.<sup>14</sup> Služební poměr je rovněž charakteristický omezením některých základních práv a svobod, které jsou výslovně upraveny ustanovením §46 a §47 v zákoně č. 361/2003 Sb., o služebním poměru. Zákon příslušníkům zakazuje například politickou činnost z důvodu zachování nestrannosti příslušníka či jinou výdělečnou činnost s výjimkou souhlasu služebního funkcionáře.<sup>15</sup>

Uvedená specifika služebního poměru hrají v rozhodovacím procesu uchazečů dvojí roli a přímo se promítají do motivační struktury jedince. Zákonné povinnosti a omezení občanských práv mohou pro značnou část potenciálních uchazečů představovat významnou motivační bariéru. Na druhé straně však právě tyto prvky představují jasně definovanou disciplínu, řád a pevně stanovená pravidla, které mohou představovat pocit profesní stability a jistoty v zaměstnání. Pro určité typy osobností tak tyto aspekty nepřestávají překážkou, ale naopak motivační faktor.

S principem nadřízenosti a podřízenosti v bezpečnostních sborech neoddělitelně souvisí i hodnostní systém, který vyjadřuje postavení příslušníka v hierarchii sboru

---

<sup>12</sup> TOMEK, P., a FIALA, Z., *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů: s komentářem, poznámkami, judikaturou po novele k 1.10.2023*, Olomouc: ANAG, 2023, s. 28-30. ISBN 978-80-7554-399-8

<sup>13</sup> ČESKO. zák. č. 361/2003 Sb., *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. §17. In: Sbírka zákonů České republiky, ze dne 23. září 2003.

<sup>14</sup> ČESKO. zák. č. 361/2003 Sb., *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. §45, §46. In: Sbírka zákonů České republiky, ze dne 23. září 2003.

<sup>15</sup> ČESKO. zák. č. 361/2003 Sb., *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. §47, §48. In: Sbírka zákonů České republiky, ze dne 23. září 2003.

a je spjat s jeho odpovědností, pravomocemi a kariérním postupem. Hodnosti jsou upraveny zákonem č. 361/2003 Sb. a představují specifický prvek služby státu.<sup>16</sup>

Celkově lze konstatovat, že služební poměr je založen na principu reciprocity tzn., že stát požaduje od příslušníků nadstandardní plnění povinností, vysoké osobní nasazení a dodržování přísných pravidel, za což jim na oplátku poskytuje specifické záruky, benefity a jasně definovanou kariérní cestu.

---

<sup>16</sup> ČESKO. zák. č. 361/2003 Sb., *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. §7. In: Sbíрка zákonů České republiky, ze dne 23. září 2003.

### 3 Policie České republiky

Jak již autorka uvedla v předchozí kapitole, Policie České republiky je bezpečnostním sborem, jehož hlavním posláním je zajišťování vnitřní bezpečnosti státu. V této kapitole bude teoretický rámec zúžen pouze na bezpečnostní sbor, Policii ČR, která je ústředním předmětem této práce. V systému bezpečnostních složek České republiky zaujímá Policie ČR nezastupitelné postavení, neboť její činnost se bezprostředně dotýká každodenního života občanů. Autorka se v této kapitole zaměří na základní charakteristiku a její právní zakotvení. Dále se autorka bude věnovat podmínkám a procesu přijetí do služebního poměru, s čímž úzce souvisí aktuální personální situace a náborové kampaně a strategie pro získávání nových příslušníků.

#### Vznik PČR

Dne 21. června 1991 byl schválen Českou národní radou zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky a na základě tohoto zákona vznikla dne 15. července téhož roku Policie České republiky.<sup>17</sup> Policie České republiky je ozbrojený bezpečnostní sbor, který je zřízen za účelem ochrany bezpečnosti osob, majetku, veřejného pořádku a dále k prevenci, odhalování a vyšetřování trestné činnosti. Policie slouží veřejnosti. Primárním právním předpisem upravujícím její činnost je zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů, který nabyl účinnosti dne 1. 9. 2009. Tento zákon definuje její poslání, úkoly, pravomoci a organizační uspořádání.<sup>18</sup>

Příslušníci policie vykonávají služební poměr, který je upraven zákonem č. 361/2003 Sb. a který se, jak již bylo uvedeno v podkapitole 2.2, zcela liší od pracovního poměru v soukromém sektoru. Tento specifický charakter služby, spojený s vysokou mírou odpovědnosti a požadavkem na osobní nasazení, představuje pro potenciální uchazeče významný faktor při rozhodování o vstupu do služebního poměru.

#### PČR jako součást integrovaného záchranného systému

Policie České republiky je rovněž nedílnou součástí integrovaného záchranného systému a podílí se tak na řešení mimořádných událostí, které ohrožují životy, zdraví osob, majetek nebo životní prostředí. Tyto situace zahrnují zejména přírodní katastrofy,

<sup>17</sup> VOKUŠ, J. *Policie České republiky: Police of the Czech Republic : pomáhat a chránit*. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2010, s. 3. ISBN 978-80-254-6098-6.

<sup>18</sup> ČESKO. zák. č. 273/2008 Sb., *Zákon o Policii České republiky*. §1, §2. In: Sbírnka zákonů České republiky, ze dne 17. července 2008.

hromadná neštěstí, rozsáhlé havárie či jiné krizové situace vyžadující koordinovaný zásah více složek. V rámci integrovaného záchranného systému policie úzce spolupracuje především s Hasičským záchranným sborem ČR a zdravotnickou záchrannou službou kraje. Úkolem policie v těchto případech je zejména zajištění veřejného pořádku a bezpečnosti, regulace dopravy, ochrana osob a majetku, provádění evakuací a vytváření podmínek pro efektivní činnost ostatních složek IZS. Policie se taktéž podílí na ochraně obyvatelstva v krizových situacích, na minimalizaci následků mimořádných událostí a na zajištění bezpečnostních opatření při konání akcí s větším množstvím osob.<sup>19</sup>

### **Organizační struktura**

Organizační struktura Policie České republiky je hierarchicky uspořádána tak, aby byla schopna efektivně plnit své úkoly na celém území státu. Vrcholným orgánem je Policejní prezidium České republiky, v jehož čele stojí policejní prezident, který zodpovídá za její činnost ministru vnitra. Policejní prezidium plní zejména koncepční, řídicí a koordinační funkci a odpovídá za strategické řízení policie jako celku.<sup>20</sup> Policejním prezidentem je od 1. 4. 2022 genpor. Mgr. Martin Vondrášek, jenž byl ustanoven ministrem vnitra Vítem Rakušanem.<sup>21</sup> Základní organizační struktura je dle ust. § 6 zák. o PČR členěna následovně:

- Policejní prezidium (v čele s policejním prezidentem),
- Útvary s celostátní působností,
- Krajské ředitelství,
- Útvary zřízené v rámci krajského ředitelství.<sup>22</sup>

### **3.1 Podmínky a proces přijetí do služebního poměru**

Cílem přijímacího řízení je vybrat takové uchazeče, kteří disponují potřebnými předpoklady pro výkon služby a jsou schopni jednat v souladu s etickým kodexem policie. Přijímací proces zahrnuje posouzení zdravotní způsobilosti, absolvování

---

<sup>19</sup> FIALA, M., VONDRÁŠEK, D., VILÁŠEK, J. *Integrovaný záchranný systém ČR na počátku 21. století*. Praha, 2014. s. 12. ISBN 978-80-246-2477-8.

<sup>20</sup> HRUDKA, J., ZÁMEK, D. *Organizace a činnost policejních služeb*. Praha: Police history, 2012. s. 28. ISBN 978-80-8647-756-5.

<sup>21</sup> Ministerstvo vnitra České republiky. *Zpravodajství. Ministr vnitra vybral nového policejního prezidenta*. [online]. [cit. 01.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://mv.gov.cz/clanek/ministr-vnitra-vybral-noveho-policejniho-prezidenta.aspx>

<sup>22</sup> HRUDKA, J., ZÁMEK, D. *Organizace a činnost policejních služeb*. Praha: Police history, 2012. s. 28. ISBN 978-80-8647-756-5.

psychologického vyšetření a prověrku tělesné zdatnosti.<sup>23</sup> Uchazeč o přijetí musí splňovat obecné předpoklady, mezi které patří státní občanství ČR, dosažení věku minimálně 18 let, svéprávnost, bezúhonnost. O přijetí musí písemně požádat a nesmí být členem politických stran či hnutí a vykonávat jinou výdělečnou činnost.<sup>24</sup>

### **Osobnostní způsobilost**

Osobní způsobilost je ověřována za pomoci psychologického vyšetření, jehož cílem je posoudit psychickou stabilitu jedince, odolnost vůči stresu, schopnost rozhodování a další osobnostní předpoklady nezbytné pro výkon služby.<sup>25</sup> Psychologické vyšetření je taktéž zaměřeno na zjištění nežádoucích vlastností jedince, jako např. agresivita a nízká intelektová úroveň. Policejní profese klade vysoké nároky na psychiku jedince, neboť příslušníci jsou často vystaveni stresovým situacím a časovému tlaku. Pro velkou část uchazečů představuje tato část přijímacího řízení značnou bariéru vstupu.

### **Fyzická způsobilost**

Prověrka tělesné zdatnosti je složena ze čtyř disciplín, a to konkrétně ze člunkového běhu 4x10m, celomotorického cviku po dobu 2 minut, běhu na 1000m a kliků. Tímto fyzickým testem se zjišťují motorické, silové a vytrvalostní schopnosti uchazeče. Jednotlivé disciplíny jsou bodově ohodnoceny, přičemž minimální počet bodů pro přijetí je 36.<sup>26</sup>

### **Zdravotní způsobilost**

Zdravotní způsobilost je posuzována na základě komplexní lékařské prohlídky, která ověřuje celkový zdravotní stav uchazeče. Cílem je vyloučit onemocnění nebo vady, které by bránily bezpečnému a efektivnímu výkonu služby.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> VOKUŠ, J. *Police České republiky: Police of the Czech Republic : pomáhat a chránit*. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2010, s. 8. ISBN 978-80-254-6098-6.

<sup>24</sup> ČESKO. zák. č. 361/2003 Sb., *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. §13. In: Sbírnka zákonů České republiky, ze dne 23. září 2003.

<sup>25</sup> Policie ČR. *Informace pro uchazeče. Průběh přijímacího řízení*. [online]. [cit. 03.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/prubeh-prijimaciho-rizeni.aspx>.

<sup>26</sup> TOMEK, P., FIALA, Z. J. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami a judikaturou: 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Olomouc, 2019. s. 85. ISBN 978-80-7554-234-2.

<sup>27</sup> TOMEK, P., FIALA, Z. J. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami a judikaturou: 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Olomouc, 2019. s. 85. ISBN 978-80-7554-234-2.

## **Základní odborná příprava**

Po úspěšném absolvování přijímacího řízení a přijetí do služebního poměru na dobu určitou následuje základní odborná příprava. Tato příprava je realizována ve vzdělávacích zařízeních Policie ČR a jejím cílem je vybavit nově přijaté policisty základními teoretickými znalostmi a praktickými dovednostmi. Výuka zahrnuje zejména právní předpisy, policejní taktiku, střeleckou a tělesnou přípravu a základy komunikace s veřejností. Základní odborná příprava trvá zhruba 12 měsíců a je zakončena závěrečnou zkouškou.<sup>28</sup>

### **3.2 Systém platů a benefitů příslušníků Policie České republiky**

Finanční ohodnocení a benefity představují významnou součást služebního poměru příslušníků PČR a patří mezi důležité faktory ovlivňující rozhodování jednotlivců o vstupu do služebního poměru a následném setrvání v něm. Vzhledem k náročnosti, odpovědnosti a specifickým omezením, která jsou se služebním poměrem spojena, je materiální zabezpečení příslušníků vnímáno nejen jako forma odměny za vykonanou službu, ale také jako nástroj stabilizace personálu.

#### **Služební příjem**

Platové podmínky příslušníků PČR jsou upraveny zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru BS. Služební příjem tvoří základní tarif, příplatek za vedení, příplatek za službu v zahraničí, zvláštní příplatek, osobní příplatek, odměna, služební příjem za službu přesčas a stabilizační příspěvek.<sup>29</sup> Výše základního tarifu je přitom odvozena od tarifní třídy a stupně, které jsou úzce provázány s hodnostním zařazením příslušníka a délkou jeho služebního poměru. Pro přehledné znázornění tohoto systému jsou níže v tabulce uvedeny jednotlivé hodnoty spolu s odpovídajícími tarifními třídami.

---

<sup>28</sup> Policie ČR. *Odbor personální. Informace k základní odborné přípravě*. [online]. [cit. 03.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/informace-k-zakladni-odborne-priprave-zop.aspx>.

<sup>29</sup> ČESKO. zák. č. 361/2003 Sb., *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. §113. In: Sbírnka zákonů České republiky, ze dne 23. září 2003.

Tabulka č. 1 Přehled služebních hodností a jejich tarifního zařazení.<sup>30</sup>

<b>Služební hodnost</b>	<b>Hodnostní označení</b>	<b>Minimální stupeň vzdělání</b>	<b>Tarifní třída</b>
referent	rotný	střední nebo střední s výučním listem	1.
vrchní referent	strážmistr	střední s maturitní zkouškou	2.
asistent	nadstrážmistr	střední s maturitní zkouškou	3.
vrchní asistent	podpraporčík	střední s maturitní zkouškou	4.
inspektor	praporčík nebo nadpraporčík	střední s maturitní zkouškou	5.
vrchní inspektor	nadpraporčík nebo podporučík	střední s maturitní zkouškou/vyšší odborné	6.
komisař	poručík nebo nadporučík	vyšší odborné nebo vysokoškolské v bakalářském studijním programu	7.
vrchní komisař	kapitán nebo major	vysokoškolské v bakalářském studijním programu	8.
rada	podplukovník nebo plukovník	vysokoškolské v magisterském studijním programu	9.
vrchní rada	plukovník	vysokoškolské v magisterském studijním programu	10.
vrchní státní rada	plukovník	vysokoškolské v magisterském studijním programu	11.

<sup>30</sup> ČESKO. zák. č. 361/2003 Sb., *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. §7, §8. In: Sbírka zákonů České republiky, ze dne 23. září 2003, vlastní úprava.

## Ozdravné a lázeňské pobyty

Po dosažení stanovené délky ve služebním poměru vznikají příslušníkům Policie České republiky specifické nároky v oblasti péče o zdraví a regenerace a to z důvodu udržení dobrého zdravotního stavu a prevence. Pokud příslušník PČR setrvává ve služebním poměru po dobu alespoň 15 let, vzniká mu následně každoročně nárok na čtrnáctidenní lázeňský či ozdravný pobyt. Tento benefit lze vnímat jako formu ocenění dlouhodobé služby státu, která může pozitivně ovlivňovat stabilitu a delší setrvání příslušníků ve služebním poměru.<sup>31</sup>

## Služební volno

Služební volno s poskytnutím služebního příjmu je příslušníkům bezpečnostních sborů přiznáváno v případech, kdy dochází k důležitým osobním překážkám ve službě, jako je například lékařské vyšetření. Obdobný nárok vzniká i v situacích klasifikovaných jako překážky z důvodu obecného zájmu, mezi něž lze zařadit dárce krve. Dále je služební volno poskytováno příslušníkům v souvislosti se studiem. Podmínkou pro přiznání tohoto volna je, aby dané studium bylo nezbytné pro výkon služby. Nelze získat služební volno s poskytnutím služebního příjmu na jakýkoliv obor studia. V případě schváleného studia je příslušník povinen setrvat ve služebním poměru po ukončení studia po dobu odpovídající době trvání studia.<sup>32</sup>

## Pracovní doba a dovolená

Specifické podmínky služebního poměru se rovněž projevují v úpravě pracovní doby a rozsahu dovolené, které se odlišují od standardního pracovního poměru v soukromém sektoru. Pracovní doba příslušníků je legislativně stanovena na 37,5 hodin týdně, což představuje zkrácenou pracovní dobu oproti pracovní době v soukromém sektoru, která čítá 40 hodin týdně. Příslušníci PČR mají dále zákonem garantovanou dovolenou v rozsahu šesti týdnů v kalendářním roce, což je o dva týdny více než ukládá zákoník práce.<sup>33</sup> Tyto nadstandardní podmínky v oblasti pracovní doby a dovolené představují významný stabilizační prvek.

---

<sup>31</sup> TOMEK, P., FIALA, Z. J. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami a judikaturou: 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Olomouc, 2019. s. 335-339.

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 285-302.

<sup>33</sup> TOMEK, P., FIALA, Z. J. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami a judikaturou: 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Olomouc, 2019. s. 242-276.

## Fond kulturních a sociálních potřeb

Fond kulturních a sociálních potřeb poskytuje finanční příspěvky na široké spektrum aktivit a potřeb příslušníků. Prostředky fondu mohou být využity například na rekreaci, sportovní aktivity či rehabilitační aktivity. Fond může být využit také jako příspěvek penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření či životní pojištění příslušníka.<sup>34</sup> Každý příslušník PČR má svůj účet, na kterém má přehled o připsané roční částce a nevyčerpané zůstatkové částce z předchozího roku. Pro získání nevyužité částky je třeba si podat elektronickou žádost, kterou následně vyřizuje a schvaluje komise FKSP.

## Odchodné a výsluhový příspěvek

Mezi nejvýznamnější a dlouhodobě působící benefity služebního poměru u Policie České republiky, které představují silný motivační faktor pro dlouhodobé setrvání ve služebním poměru, patří výsluhový příspěvek a odchodné. Odchodné a výsluhový příspěvek představují specifické formy finančního zabezpečení příslušníků PČR po skončení služebního poměru a jsou upraveny zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků BS. Nárok na odchodné vzniká příslušníkovi po splnění zákonem stanovené doby výkonu služby, a to 6 let. Základní výše odchodného odpovídá jednomu měsíčnímu služebnímu příjmu, přičemž za každý další odsloužený rok se tato částka navyšuje o jednu třetinu. Nejvýše lze ve formě odchodného získat šestnásobek měsíčního služebního příjmu.<sup>35</sup> Výsluhový příspěvek je koncipován jako forma doživotní renty a významně přispívá k finanční jistotě po odchodu ze služby. Na tento příspěvek lze dosáhnout po 15 letech služby. Jeho výše se následně odvíjí od délky služebního poměru a průměrného služebního příjmu. Základní výše výsluhového příspěvku je po dosažení 15 let trvání služebního poměru stanovena na 20 % měsíčního služebního příjmu. S narůstající délkou služby se tato částka postupně navyšuje, přičemž maximální možná výše příspěvku může dosáhnout 50 % měsíčního služebního příjmu.<sup>36</sup>

<sup>34</sup> PLESNÍKOVÁ, J., KRBEČKOVÁ, M. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: Anag, 2023, s. 8-12. ISBN 978-80-7554-389-9.

<sup>35</sup> ČESKO. zák. č. 361/2003 Sb., *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. §155, §156.. In: Sbíрка zákonů České republiky, ze dne 23. září 2003.

<sup>36</sup> ČESKO. zák. č. 361/2003 Sb., *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. §157, §158. In: Sbíрка zákonů České republiky, ze dne 23. září 2003.

## Benefity poskytované soukromým sektorem

Příslušníci Policie České republiky mají možnost využívat specifické benefity ve formě slev, bonusových programů či zvýhodněných nabídek. Tyto benefity jsou poskytovány soukromým sektorem. Přehled těchto benefitů je zpřístupněn prostřednictvím mobilní aplikace dostupné na Google Play či App Store. Aplikace je výhradně určena pro policisty a občanské zaměstnance a její využívání je podmíněno registrací a zadáním přístupového hesla. Toto heslo je možné generovat pouze na policejním intranetu.

### 3.3 Personální situace

Personální situace u Policie České republiky představuje dlouhodobě diskutované téma. Téma zabývající se personálním stavem Policie se taktéž velmi často objevuje v médiích. Veřejnost je ohledně počtu policistů rozdělena na dva tábory. Část veřejnosti vnímá současný stav jako nedostatečný, zatímco jiní zdaleka nesouhlasí s tím, že má Česká republika nedostatek policistů a argumentují tím, že Česká republika disponuje více policisty v přepočtu na 100 000 obyvatel než je průměr v Evropské unii.<sup>37</sup> Problematika nedostatku příslušníků Policie se pravidelně objevuje v médiích v souvislosti s bezpečností situací, zatížením policistů a schopností sboru plnit své povinnosti. Policie se již řadu let potýká s nedostatkem příslušníků, přičemž tento stav má celorepublikový charakter. Nedostatek personálu se negativně promítá nejen do každodenního výkonu služby, ale také do pracovního zatížení stávajících příslušníků, jejich motivace a dlouhodobé stability sboru. Dlouhodobě nepříznivá personální situace má i přímý dopad na snižování dostupnosti policie v některých lokalitách.

Nedostatek policistů je způsoben kombinací několika faktorů. Mezi nejvýznamnější patří vývoj trhu, kdy na trhu práce je stále rostoucí konkurence soukromého sektoru, který často nabízí vyšší finanční ohodnocení při nižší míře odpovědnosti a omezení osobního života.

Personální situaci dále ovlivňuje i odchod zkušených příslušníků ze služby, a to jak z důvodu dosažení nároku na výsluhové náležitosti, tak i v důsledku profesního vyhoření či hledání lepších pracovních podmínek. Odchody zkušených policistů

---

<sup>37</sup> VACULÍK, Radim. *Česko má zbytečně moc policistů, míní ekonomové z NERVu* [online]. [cit. 20.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://www.novinky.cz/clanek/domaci-cesko-ma-zbytecne-moc-policistu-mini-ekonomove-z-nervu-40492436>.

představují pro sbor citelnou ztrátu, neboť dochází nejen ke snížení početních stavů, ale také k úbytku odborných znalostí a praktických dovedností.

Policie České republiky v souladu se zákonem č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím poskytla na základě konkrétního dotazu údaje týkající se aktuální personální situace. Policie ČR běžně nezveřejňuje údaje o přesném počtu sloužících příslušníků. Tyto informace jsou poskytovány výhradně na základě žádosti podané podle zákona o svobodném přístupu k informacím. Pro přehlednost byla vytvořena tabulka, kde uvedená data představují aktuální přehled personální situace.

Tabulka č. 2 Početní stavy policistů<sup>38</sup>

<b>K datu</b>	<b>Skutečný stav</b>	<b>Počet přijatých uchazečů</b>	<b>Počet ukončených služebních poměrů</b>
1. 1. 2021	40 434	2 006	1 817
1. 1. 2022	40 182	2 262	2 559
1. 1. 2023	39 422	2 001	2 711
1. 1. 2024	40 358	2 334	1 428
1. 1. 2025	40 320	2 151	2 168

Z uvedených údajů je patrné, že početní stavy příslušníků Policie ČR v letech 2021 až 2025 nevykazují výrazné dlouhodobé zvýšení a pohybují se kolem hranice 40 000 příslušníků. Ačkoli je v jednotlivých obdobích zaznamenán poměrně vysoký počet nově přijatých uchazečů, v některých letech je tento přírůstek kompenzován srovnatelným, případně vyšším počtem ukončených služebních poměrů. Tabulka tak poukazuje na přetrvávající personální fluktuaci a nábor tak slouží spíše ke stabilizaci současného stavu než k výraznému navyšování celkového počtu příslušníků.

Plánovaný početní stav příslušníků Policie České republiky byl v roce 2021 stanoven na 44 669 příslušníků, v roce 2022 na 45 665 příslušníků a v roce 2023

<sup>38</sup>Policie ČR. *Zveřejněné informace 2025. Početní stavy*. [online]. [cit. 12.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/zverejnene-informace-2025-pocetni-stavy.aspx>, vlastní úprava.

na 46 164 příslušníků. Při porovnání těchto plánovaných hodnot se skutečnými početními stavy uvedenými v tabulce č. 2 je zřejmé, že Policii ČR dlouhodobě chybí přibližně 5 000 policistů. Uvedený rozdíl poukazuje na přetrvávající personální deficit, který se nedaří navzdory probíhajícím náborovým aktivitám dlouhodobě odstranit.<sup>39</sup>

### **3.4 Aktuální náborové kampaně a strategie**

Vzhledem k dlouhodobě nepříznivé personální situaci získávají náborové kampaně a strategie stále větší význam. Nábor představuje důležitý nástroj personální politiky, jehož prostřednictvím se policie snaží oslovit potenciální uchazeče a zajistit dostatečný počet kvalifikovaných příslušníků. Způsob, jakým je policejní profese prezentována veřejnosti, zároveň významně ovlivňuje vnímání atraktivity služby a může působit jak na rozhodování o vstupu, tak na formování očekávání budoucích příslušníků.

Tato podkapitola se zaměřuje na aktuální náborové kampaně, které sbor v současné době využívá k maximalizaci zájmu o služební poměr a k budování pozitivního vnímání policejní profese v očích veřejnosti. Uvedené poznatky budou následně sloužit jako teoretické východisko pro porovnání s reálnými zkušenostmi a názory sloužících příslušníků v praktické části bakalářské práce.

#### **3.4.1 Práce 158x jinak**

Jednou z aktuálních a nejvýznamnějších náborových kampaní Policie České republiky, zaměřených na oslovení širokého spektra potenciálních uchazečů, je kampaň s názvem „Práce 158x jinak“. Kampaň vznikla v roce 2022 a je stále aktuální. Tato kampaň si klade za cíl prezentovat službu u Policie ČR jako profesi s mimořádnou rozmanitostí úkolů, specializací a kariérních možností, čímž se snaží změnit zažitě představy o policejní práci a oslovit jedince s rozdílnými zájmy a dovednostmi. Číslo 158 v názvu kreativně odkazuje na tísňovou linku Policie, ale zároveň symbolizuje počet možných specializací a činností, které může příslušník vykonávat. Kampaň zdůrazňuje, že policisté mohou působit v různých oblastech, jako je například pořádková a dopravní policie, kriminální policie, kyberkriminalita, policejní potápěči, pyrotechnici či v oblasti služební hipologie a kynologie. Součástí kampaně je využití moderních komunikačních kanálů, zejména sociálních sítí,

---

<sup>39</sup> Policie ČR. *Zveřejněné informace 2024. Plánovaný a evidovaný stav příslušníků Policie ČR*. [online]. [cit. 12.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/planovany-a-evidovany-stav-prislusniku-policie-cr.aspx>.

audiovizuálních spotů a online platform, prostřednictvím nichž jsou prezentovány autentické příběhy policistů z praxe. Důraz je kladen na smysluplnost práce, možnost osobního a profesního rozvoje, stabilitu zaměstnání a společenský význam služby. Tato náborová kampaň tak cílí především na mladší generaci uchazečů a snaží se odbourávat stereotypní představy o policejní profesi, čímž přispívá ke zvýšení atraktivity služby u Policie České republiky.<sup>40</sup>

### **Virtuální náborové centrum**

V rámci modernizace náborových aktivit je i vytvoření virtuálního náborového centra, které je součástí náborové kampaně „Práce 158x jinak“. Cílem této formy náboru je oslovit zejména mladší generaci uchazečů prostřednictvím online prostředí, ve kterém se přirozeně pohybují. Toto centrum slouží jako interaktivní platforma, která zájemcům o službu poskytuje komplexní přehled o průběhu přijímacího řízení. V rámci centra, které je vedeno virtuálním průvodcem, jsou uchazečům dostupné informace od specialistů z oblasti personalistiky, služební přípravy, psychologie a služebního lékařství. Tito odborníci objasňují specifické požadavky kladené na kandidáty v jednotlivých fázích procesu. Dodatečné informace jsou zpřístupněny prostřednictvím interaktivních prvků, jako jsou sekce s často kladenými dotazy nebo kontakty na personální pracoviště. Primárním cílem této iniciativy je transparentní vysvětlení celého přijímacího procesu a eliminace potenciálních obav uchazečů, přičemž je kladen důraz na možnost efektivní přípravy na fyzické testy, k nimž jsou nabízeny tréninkové plány a ukázky cviků.<sup>41</sup>

### **Policistou na zkoušku**

K dalším inovativním náborovým strategiím, které Policie ČR využívá v rámci své kampaně, je akce nazvaná „Policistou na zkoušku“. Tento veřejný workshop umožňuje uchazečům prakticky si vyzkoušet části přijímacího řízení, zejména fyzické testy tělesné zdatnosti v totožném formátu, jaký je požadován při oficiálním přijímacím řízení. Zájemci tak mají možnost absolvovat veškeré disciplíny, které jsou uvedeny již v kapitole 3.1 o přijímacím řízení. V případném nasbírání dostatečného množství bodů, mohou zájemci získat osvědčení o úspěšném splnění fyzických testů, které bývá

---

<sup>40</sup> Policie ČR. *Zpravodajství 2022. Práce 158x jinak*. [online]. [cit. 12.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/prace-158x-jinak.aspx>.

<sup>41</sup> Policie ČR. *Virtuální náborové centrum*. [online]. [cit. 12.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://nabor.policie.gov.cz/clanek/virtual.aspx>.

uznáváno při budoucím přijímacím řízení, a to až po dobu jednoho roku. Součástí tohoto workshopu je i možnost, vyzkoušet si malý psychologický test.<sup>42</sup> Tato forma interaktivního setkání s veřejností je významná i z toho důvodu, že zájemci mají možnost si popovídat s policisty a mohou se jich tak dotázat na otázky, které je zajímají ohledně reálného výkonu služby.

### **3.4.2 Náborový příspěvek**

V rámci snahy o posílení početních stavů využívá bezpečnostní sbor Policie České republiky i nástroj náborového příspěvku. Ten představuje jednorázovou finanční kompenzaci pro nově přijaté příslušníky, jejímž primárním cílem je přilákat nové uchazeče a motivovat je ke vstupu do služebního poměru. Existence náborového příspěvku je přímou reakcí na personální situaci a konkurenční prostředí na trhu práce. Jedná se o motivační faktor, který poskytuje nově nastupujícím počáteční finanční stabilitu. O tento náborový příspěvek si může zažádat každý nový policista po odsloužení šesti měsíců. Výše tohoto finančního benefitu se liší podle jednotlivých krajů a je v rozmezí 110 000 až 150 000 Kč. Náborový příspěvek je zpravidla podmíněn setrváním ve služebním poměru po dobu alespoň 6 let. V případě, že příslušník nesplní podmínku setrvání ve služebním poměru po stanovenou dobu, vzniká mu povinnost vrátit poměrnou část již vyplaceného náborového příspěvku.<sup>43</sup>

### **3.4.3 Komunikační strategie Policie České republiky vůči veřejnosti**

Tato podkapitola se zaměřuje na moderní komunikační nástroje, které Policie ČR využívá v rámci své náborové strategie s cílem přiblížit policejní profesi široké veřejnosti. Pozornost je věnována zejména současně populárním formám komunikace, jako jsou podcasty, aktivita na sociálních sítích a veřejné přednášky, které umožňují prezentovat práci policistů. Tyto nástroje slouží nejen k šíření informací, ale také k budování důvěry, odbourávání předsudků o policejní práci a formování realistických očekávání možných zájemců o práci u bezpečnostního sboru.

### **Podcast Policie České republiky**

Jedním z moderních komunikačních kanálů, který Policie ČR využívá k posílení transparentnosti a budování vztahu s veřejností i zájemci, je její oficiální podcast.

---

<sup>42</sup>Policie ČR. *Informace. Testujeme kondici – přidej se do týmu!*. [online]. [cit. 12.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/hledame-posily-pridej-se-do-tymu.aspx>.

<sup>43</sup>Policie ČR. *Nabízíme náborový příspěvek*. [online]. [cit. 13.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://nabor.policie.gov.cz/clanek/nabizime-naborovy-prispevek.aspx>.

Prostřednictvím tohoto formátu policie veřejnosti přibližuje práci jednotlivých útvarů a specializací a seznamuje posluchače s reálnými zkušenostmi a příběhy sloužících policistů a policistek.<sup>44</sup>

### **Aktivní působení na sociálních sítích**

Policie ČR je v současné době aktivní na několika sociálních sítích, které využívá jako moderní nástroj komunikace s veřejností. Mezi nejvíce využívané platformy patří zejména Facebook, Instagram, síť X, Youtube a částečně také TikTok, přičemž obsah je často přizpůsobován specifikům jednotlivých platforem.

Prostřednictvím sociálních sítí Policie informuje o aktuálním dění v České republice, bezpečnostních opatřeních, dopravní situaci, mimořádných událostech či preventivních tématech. Významnou roli hraje také zveřejňování informací o pátrání po osobách, kdy zde policie žádá o poskytnutí součinnosti při pátrání. Současně jsou sociální sítě využívány i k prezentaci policejní profese, čímž je poukázáno na rozmanitost a dynamiku policejní práce a nepřímo tak podporuje zájem veřejnosti o vstup do služebního poměru.

### **Náborové aktivity v rámci školství**

Dalším důležitým prvkem v systému získávání nových příslušníků je přímá interakce se studenty v rámci vzdělávacích institucí. Policie ČR realizuje na školách besedy a prezentace, které mají za cíl seznámit mladou generaci s náplní policejní práce. Zásadním přínosem těchto setkání je možnost komunikace, kdy se studenti mohou přednášejícího příslušníka dotázat na jakékoli aspekty spojené s výkonem služby, náročnosti přijímacího řízení či osobními zkušenostmi z praxe.

Studenti škol se zaměřením na bezpečnost mají navíc jedinečnou příležitost absolvovat u Policie ČR odborné stáže a praxe. Díky tomu mohou nahlédnout přímo do reálného chodu a fungování sboru a pozorovat tak každodenní činnost příslušníků v reálném výkonu a tím pádem i získat nezkraslený pohled na toto povolání.

---

<sup>44</sup>Policie ČR. *Informace. Podcast.* [online]. [cit. 13.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/podcast.aspx>.

## Motivační kreditní systém v rámci Policie České republiky

Tento systém představuje interní nástroj Policie, jehož cílem je aktivně zapojit stávající příslušníky do procesu získávání nových uchazečů do služebního poměru. Princip systému spočívá v tom, že příslušník, který doporučí potenciálního uchazeče, získává za splnění jednotlivých fází přijímacího procesu stanovený počet kreditů, například po úspěšném absolvování psychologického vyšetření. Tyto kredity jsou následně finančně ohodnoceny, čímž příslušník je přímo motivován k podpoře náboru nových členů do sboru. Systém nelze aplikovat u zaměstnanců, jejichž pracovní činnosti jsou personální a náborové aktivity.

### 3.5 Krajské ředitelství Policie Jihočeského kraje

Krajské ředitelství Policie Jihočeského kraje je jedním ze čtrnácti krajských ředitelství, která tvoří základní organizační článek Policie České republiky. Bylo zřízeno na základě zákona č. 273/2008 Sb., o PČR.

Policisté působící v Jihočeském kraji jsou organizačně řízeni Krajským ředitelstvím Policie, které sídlí na Lannově třídě v Českých Budějovicích. V čele Krajského ředitelství Policie Jihočeského kraje stojí od 1. 12. 2015 krajský ředitel brigádní generál Mgr. Bc. Luděk Procházka.<sup>45</sup> Tento se zodpovídá za chod Krajského ředitelství policejnímu prezidentovi. Organizačně je KŘP Jihočeského kraje členěné na specializované odbory a jednotlivé územní odbory. Výčet jednotlivých územních odborů je následující:

- Územní odbor České Budějovice,
- Územní odbor Český Krumlov,
- Územní odbor Jindřichův Hradec,
- Územní odbor Písek,
- Územní odbor Prachatice,
- Územní odbor Strakonice,
- Územní odbor Tábor.

---

<sup>45</sup> Policie ČR. *Policie České republiky – KŘP Jihočeského kraje*. [online]. [cit. 15.03.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/na-tiskove-konferenci-se-predstavil-novy-policejni-reditel.aspx>.

Obrázek č. 1 – Mapa územních odborů Krajského ředitelství Policie Jihočeského kraje<sup>46</sup>



Specifikem Jihočeského kraje je jeho geografická poloha, která zahrnuje rozsáhlé příhraniční oblasti sousedící s Rakouskem a Německem. Tato skutečnost klade zvýšené nároky na mezinárodní spolupráci a koordinaci s bezpečnostními složkami sousedních států. Územní působnost krajského ředitelství je shodná s administrativním vymezením Jihočeského kraje. Rozloha kraje je 10 057 kilometrů čtverečních.<sup>47</sup>

V kontextu personální situace a náborových aktivit se Krajské ředitelství Policie Jihočeského kraje podílí na oslovování nových uchazečů o službu, například prostřednictvím náborových akcí či prezentací na školách. Tímto způsobem přispívá nejen k zajištění bezpečnosti v regionu, ale také k posilování personální stability Policie České republiky jako celku.

---

<sup>46</sup> Policie ČR. *Kontakty*. [online]. [cit. 15.03.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/imapa.aspx?area=jc&docid=692&nid=271&num=5>

<sup>47</sup> Policie ČR. *Jihočeská policie se představuje*. [online]. [cit. 15.03.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/jihoceska-police-se-predstavuje.aspx>

## 4 Charakteristika motivace

Následující kapitola je věnována teoretickému vymezení pojmu motivace. Autorka se zaměří na vymezení pojmu motivace, přičemž poukáže na skutečnost, že jednotná definice pojmu v odborné literatuře neexistuje. Dále se autorka bude věnovat základnímu rozlišení vnitřní a vnější motivace a stručně představí vybrané teorie motivace, které se vztahují k profesnímu rozhodování jednotlivce.

### 4.1 Vymezení pojmu motivace

Termín motivace je odvozený z latinského slova „motivus“, což je forma slovesa „moveo“ - pohybuji, infinitivu „movere“ – tedy hýbat se, pohybovat. Představuje tak označení pro všechny podněty, hybné síly v našem chování, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.<sup>48</sup> Motivace je dle Plhákové chápána jako souhrn vnitřních psychologických procesů a pohnutek, které aktivně podněcují, usměrňují a strukturovaně řídí lidské chování i prožívání s cílem překonat nevyhovující stav nebo dosáhnout žádoucí změny či pozitivního výsledku. Motivace významně ovlivňuje nejen rozhodnutí jedince jednat, ale také intenzitu jeho úsilí a vytrvalosti.<sup>49</sup> Nakonečný přichází s další definicí, kdy motiv, respektive motivaci chápe jako psychologický důvod či vnitřní příčinu lidského chování, která jedince vede k určitému jednání.<sup>50</sup> Dle Bělohlávka motivace představuje zásadní faktor, který významně ovlivňuje pracovní výkon i míru spokojenosti zaměstnanců. Porozumění jejím jednotlivým složkám a projevům je proto nezbytným předpokladem pro utváření funkčního, stabilního a harmonického pracovního prostředí.<sup>51</sup> Rheinberg a Vollmeyerová uvádějí, že z psychologického pohledu být motivován znamená schopnost jedince aktivovat své síly k dosažení určitého cíle, přičemž silná motivace vede k plnému soustředění veškerého úsilí na naplnění cíle.<sup>52</sup> Jednotná definice pojmu motivace však v odborné literatuře neexistuje. Různí autoři tento pojem vymezují odlišně v závislosti na teoretickém přístupu a oboru, ve kterém je motivace zkoumána. Obecně lze motivaci chápat jako soubor vnitřních pohnutek a procesů, které směřují jedince k určitému cíli. Motivace

---

<sup>48</sup> DEPOO, L., ŠNÝDROVÁ, M., ŠNÝDROVÁ, I., JEŽKOVÁ PETRŮ, G., URBANCOVÁ, H. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠEM, 2021. s. 12 ISBN 978-80-88330-20-2.

<sup>49</sup> PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. s. 319. ISBN 80-200-1086-6.

<sup>50</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. s. 12. ISBN 80-200-0592-7.

<sup>51</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2012, s. 19. ISBN 978-80-247-4323-3.

<sup>52</sup> RHEINBERG, F., VOLLMEYER R. *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer, 2019, s. 14-17.

je přitom proměnlivá a může se v průběhu času měnit v závislosti na osobních zkušenostech, životní situaci či vnějších okolnostech.

## 4.2 Teorie motivace

Teorie motivace se snaží vysvětlit, proč lidé jednají určitým způsobem, jaké faktory jejich chování ovlivňují a jakým způsobem jsou jednotlivci vedeni k dosažení stanovených cílů. V odborné literatuře nalezneme celou řadu motivačních teorií, které se liší svým pojetím i zaměřením. Autorka pro potřeby bakalářské práce vymezí pouze vybrané teorie motivace, jež se nejčastěji uplatňují v oblasti pracovního chování a profesního rozhodování.

### Maslowova hierarchie potřeb

Jednou z neznámějších a nejčastěji využívaných teorií motivace je Maslowova hierarchie potřeb, též nazývána jako Maslowova pyramida, kterou představil americký psycholog Abraham Maslow již v roce 1943. Tato teorie předpokládá, že lidské potřeby jsou uspořádány do pěti základních úrovní hierarchické struktury a naznačuje, že k aktivaci potřeb vyšší úrovně dojde až po uspokojení potřeb na úrovních nižších.<sup>53</sup>

Jak již bylo uvedeno, Maslow rozlišuje pět základních úrovní potřeb. Na nejnižší úrovni se nacházejí fyziologické potřeby, mezi které patří základní lidské potřeby pro přežití, jako je jídlo, voda, spánek a přístřeší. Druhou úroveň tvoří potřeby bezpečí a jistoty. Na třetí úrovni se nachází sociální potřeby, jako je potřeba sounáležitosti, přijetí a mezilidských vztahů. Následují potřeby uznání a sebeúcty, spojené s respektem, prestiží a oceněním ze strany okolí. Na nejvyšší páté úrovni je potřeba seberealizace, tedy snaha o osobní rozvoj, naplnění vlastního potenciálu a smysluplné uplatnění.<sup>54</sup>

### Herzbergova teorie dvou faktorů

Americký psycholog Frederick Herzberg představil na přelomu 50. a 60. let 20. století tzv. dvoufaktorovou teorii, která se oproti Maslowovu pojetí opírá o empirický výzkum v pracovním prostředí. Herzberg rozlišuje dvě skupiny činitelů: motivátory a faktory hygienické. Zatímco motivátory přímo podněcují pracovníka k vyššímu výkonu a naplňují jeho vnitřní potřeby, hygienické, neboli udržovací faktory,

---

<sup>53</sup> MASLOW, H. A. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 2021, s. 59-62. ISBN 978-80-262-1728-2.

<sup>54</sup> DEPOO, L., ŠNÝDROVÁ, M., ŠNÝDROVÁ, I., JEŽKOVÁ PETRŮ, G., URBANCOVÁ, H. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠEM, 2021. 14 s. ISBN 978-80-88330-20-2.

slouží primárně k eliminaci nespokojenosti a mají spíše stabilizační charakter, sice nezvyšují výkonnost, ale jejich absence vyvolává nespokojenost. V situaci, kdy nejsou v pracovním prostředí dostatečně naplněny motivační faktory, je nutné tento stav kompenzovat posílením hygienických faktorů.<sup>55</sup>

Tabulka č. 3 Přehled faktorů Herzbergovy teorie<sup>56</sup>

Motivační faktory	Hygienické faktory
samotná práce	mezilidské vztahy
úspěch	dozor
uznání	pracovní podmínky
zodpovědnost	plat a bezpečí
růst a povýšení	firemní politika

### McGregorova teorie X a Y

Autorem této teorie X a Y byl představitel humanistické psychologie profesor Douglas McGregor. Teorie X a Y se zaměřuje na rozdílné přístupy k řízení zaměstnanců, kdy je potřeba ke každému z nich přistupovat jinak a jednat s nimi rozdílným způsobem. Teorie X vychází z názoru, že lidé mají přirozený odpor k práci, vyhýbají se odpovědnosti, dělají jen to nejnutnější a musí být k výkonu nuceni. Naproti tomu teorie Y předpokládá, že zaměstnanci jsou aktivní a jsou ochotni přijmout odpovědnost. Jsou motivováni vnitřně, touží po seberealizaci a uznání.<sup>57</sup>

### Vroomova teorie očekávání

Teorie očekávání byla představena americkým psychologem Victorem Haroldem Vroomem. v roce 1964. Tato teorie vychází z předpokladu, že motivace pracovníka k výkonu je založena na tom, že čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení.<sup>58</sup> Motivace je podle Vrooma ovlivněna třemi základními složkami – očekáváním, že úsilí povede

<sup>55</sup> ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 111-118. ISBN 80-246-0448-5.

<sup>56</sup> ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 114. ISBN 80-246-0448-5, vlastní úprava.

<sup>57</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. s. 16. ISBN 978-80-247-2361-7.

<sup>58</sup> Tamtéž, s. 15.

k požadovanému výkonu, přesvědčením, že výkon bude náležitě oceněn, a hodnotou, kterou pracovník přisuzuje nabízené odměně. Pokud je některá z těchto složek oslabena, celková motivace k výkonu se snižuje.<sup>59</sup>

### 4.3 Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní a vnější motivace představují základní rozlišení motivačních zdrojů, které ovlivňují lidské chování, rozhodování a pracovní výkon. Toto dělení vychází z původu motivačních podnětů, tedy z toho, zda motivace pramení především z vnitřních potřeb a hodnot jedince, nebo je vyvolána vnějšími podmínkami a podněty pracovního prostředí.<sup>60</sup> Toto dělení umožňuje pochopit, zda je pro uchazeče důležitá samotná podstata policejní práce, nebo sekundární výhody, které s sebou status příslušníka Policie přináší.

#### Vnitřní motivace

Vnitřní motivace vychází z člověka samotného a je založena na jeho vnitřních potřebách, hodnotách a osobních cílech.<sup>61</sup> Člověk je motivován samotnou činností, jejím obsahem a smyslem, nikoli pouze očekávanou odměnou. Typickými projevy vnitřní motivace jsou pocit uspokojení z vykonávané práce, zájem o danou činnost, potřeba seberealizace nebo touha po osobním rozvoji. V pracovním prostředí je vnitřní motivace spojována především se smysluplností práce, možností uplatnit vlastní schopnosti a pocitem, že vykonávaná činnost má širší společenský význam. Zaměstnanci, kteří jsou vnitřně motivováni, zpravidla vykazují vyšší míru angažovanosti, samostatnosti a dlouhodobé pracovní spokojenosti, neboť jejich motivace není závislá pouze na vnějších stimulačních prvcích.<sup>62</sup>

V případě práce u Policie ČR lze mezi hlavní vnitřní motivační faktory řadit – smysluplnost a společenskou prospěšnost, prestiž uniformy, vnímání policejní práce jako poslání. Pro řadu příslušníků představuje významný vnitřní motivační faktor také rozmanitost práce.

---

<sup>59</sup> BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. s. 544. ISBN 80-251-0396-X.

<sup>60</sup> URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých pracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. s. 12. ISBN 978-80-271-0227-3.

<sup>61</sup> Tamtéž, s. 14.

<sup>62</sup> ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 218. ISBN 978-80-247-5258-7.

## Vnější motivace

Na rozdíl od vnitřní motivace mohou mít vnější motivační faktory výraznější dopad. Jako vnější motivační faktor může nadřazený uplatnit nejen možnost odměny, ale také hrozbu trestu. Mezi nejčastější vnější motivační faktory patří finanční ohodnocení, benefity a stabilita zaměstnání. Tyto faktory mohou významně ovlivňovat rozhodování uchazeče o práci u Policie ČR. Přestože vnější motivace nebývá tak silná jako ta vnitřní, rozhodně by neměla být opomíjena. Vnější motivace může mít silný, ale často krátkodobější účinek než motivace vnitřní. Oba typy motivace se navzájem prolínají a společně ovlivňují lidské chování.<sup>63</sup>

Jak již autorka uvedla v kapitole 3.2 Systém platů a benefitů příslušníků Policie ČR, mezi významné vnější motivační faktory lze zařadit především náborový příspěvek, délku dovolené, možnost poskytnutí studijního volna, lázeňské pobyty, odchodné, nárok na výsluhový příspěvek a možnost kariérního postupu.

Je důležité, aby tyto vnější motivační faktory byly provázány s vnitřními motivačními faktory, neboť právě jejich vzájemné působení přispívá k dlouhodobé pracovní spokojenosti a stabilitě příslušníků. Zatímco vnější motivační faktory sehrávají významnou roli při vstupu do služebního poměru, pro dlouhodobé setrvání ve služebním poměru je zapotřebí především silná vnitřní motivace, která vychází ze smysluplnosti práce a osobního přesvědčení.

---

<sup>63</sup> ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 219. ISBN 978-80-247-5258-7.

## 5 Vlastní šetření

### 5.1 Charakteristika a cíl výzkumu

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na realizaci vlastního empirického šetření, jehož hlavním cílem je zjistit motivační faktory příslušníků ke vstupu do služebního poměru u Policie České republiky a současně dílčím cílem je identifikace motivačních bariér při vstupu do služebního poměru. V souvislosti s cílem bakalářské práce byly stanoveny 2 výzkumné otázky:

1. Jaké jsou motivační faktory pro vstup k Policii České republiky?
2. Jaké jsou motivační bariéry při vstupu k Policii České republiky?

Cílem výzkumu je jasně stanovit záměr výzkumníka při sběru dat tak, aby bylo možné odpovědět na výzkumnou otázku, která zároveň určuje samotný účel výzkumu.<sup>64</sup>

Jak již je uvedeno v kapitole 1, pro naplnění stanovených cílů byl zvolen kvalitativní výzkumný přístup, který je vhodný zejména pro hlubší porozumění zkoumaným jevům a zachycení subjektivních zkušeností respondentů. Při kvalitativním výzkumu je vhodné pracovat s malým množstvím respondentů.<sup>65</sup> Jako výzkumná metoda byla zvolena metoda dotazování realizována prostřednictvím techniky polostrukturovaných rozhovorů.

Rozhovory byly vedeny na základě předem připraveného scénáře, který obsahoval okruhy otázek zaměřené na několik klíčových oblastí. Jednalo se zejména o motivaci ke vstupu do služebního poměru, roli vnitřních a vnějších motivačních faktorů, benefity služby, bariéry při vstupu a personální podstav. Tento přístup umožnil získat komplexní pohled na zkoumanou problematiku a současně zachytit individuální specifika jednotlivých respondentů.

Sběr dat probíhal prostřednictvím individuálních rozhovorů, které byly realizovány v předem dohodnutém prostředí. Dotazovaná osoba byla předem seznámena s tématem bakalářské práce a s jejími cíli, přičemž všichni respondenti s provedením rozhovoru souhlasili. Dále byl každý respondent poučen o anonymitě rozhovoru.

---

<sup>64</sup> ZHÁNĚL, J., HELLEBRANDT, V., SEBERA, M. *Metodologie výzkumné práce*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2014. s. 14.

<sup>65</sup> HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s.135.

Veškeré otázky souvisely přímo s danou problematikou. Rozhovory probíhaly osobně formou přímého kontaktu s dotazovanou osobou a byly vedeny tak, aby nedocházelo k ovlivňování odpovědí ze strany tazatele a aby byla zachována co nejvyšší míra autenticity získaných dat. Během rozhovoru bylo využito zařízení určené k audio nahrávání, s čímž byl respondent předem obeznámen. Doslovný přepis těchto rozhovorů je součástí bakalářské práce.

## **5.2 Realizace výzkumu**

Sběr dat probíhal v období leden-únor 2026 a jeho výsledky jsou zpracovány v přílohách, které jsou součástí bakalářské práce. Příslušníkům Policie České republiky byly předloženy a následně položeny identifikační otázky a následující otázky:

1. Co Vás vedlo k rozhodnutí vstoupit do služebního poměru u Policie ČR
2. Jakou roli při Vašem rozhodování hrály vnitřní faktory jako smysluplnost práce, touha pomáhat či prestiž uniformy?
3. Jakou roli při Vašem rozhodování hrály vnější faktory jako finanční ohodnocení, jistota zaměstnání, náborový či výsluhový příspěvek?
4. Které konkrétní benefity Policie ČR považujete za nejvýznamnější?
5. Setkal/a jste se při rozhodování o vstupu do služebního poměru s nějakými obavami nebo překážkami (např. při přijímacím řízení)?
6. Jaké faktory by podle Vás mohly odrazovat jiné uchazeče od vstupu k Policii ČR?
7. Jaké byly Vaše představy o službě u Policie ČR a odpovídají realitě?
8. Změnila se Vaše motivace k výkonu služby v průběhu trvání služebního poměru?
9. Co by se podle Vás muselo změnit nebo stát, abyste uvažoval/a o ukončení služebního poměru.
10. Setkala jste se s náborovými aktivitami Policie ČR (v současné době např. „Práce 158x jinak“)? Pokud ano, jak na Vás tyto náborové kampaně působí?
11. Jaká je podle Vás příčina podstavů u Policie ČR?

12. Co by podle Vás mohlo Policii ČR pomoci zvýšit zájem uchazečů o vstup k této bezpečnostní složce?

### **5.3 Etika výzkumu**

Při realizaci výzkumu byl kladen důraz na dodržení etických zásad, kdy je nezbytné tato pravidla respektovat a při realizaci výzkumu k nim přihlížet. Výzkumník by si měl zachovat objektivní a citlivý přístup a zároveň je povinen chránit veškeré osobní či jiné citlivé informace získané během realizovaného výzkumu před jejich zneužitím nebo zveřejněním. Výzkum se provádí pouze se souhlasem respondenta a dobrovolně.<sup>66</sup> Všichni respondenti zapojení do tohoto výzkumu poskytli souhlas a účastnili se dobrovolně. Z důvodu zachování anonymity příslušníků PČR nejsou v práci uváděna jejich jména ani konkrétní místo jejich působení. Z tohoto důvodu jsou v práci označeni pouze jako R1, R2, R3, R4 a R5. Získaná data byla využita výhradně pro účely této bakalářské práce.

### **5.4 Charakteristika výzkumného souboru**

Výzkumný soubor tvořilo 5 příslušníků Policie České republiky, kteří byli vybráni záměrným výběrem. Kritériem pro zařazení do výzkumu byl aktivní služební poměr u Policie ČR a působení v Krajském ředitelství Policie Jihočeského kraje, což zajišťovalo, že respondenti disponují relevantními zkušenostmi se zkoumanou problematikou. Výběr respondentů byl koncipován tak, aby zahrnoval příslušníky s různou délkou služby, odlišným pracovním zařazením i rozdílnými osobními zkušenostmi, což přispívá k vyšší vypovídací hodnotě výzkumu. Identifikační údaje respondentů jsou uvedeny v tabulce.

---

<sup>66</sup> REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 175-179.

Tabulka č. 4: Charakteristika výzkumného souboru<sup>67</sup>

Respondent	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Zařazení	Délka služby	Hodnost
R1	muž	22	střední s maturitou	SKPV	3 roky	nadpraporčík
R2	žena	25	střední s maturitou	obvodní oddělení	4 roky	nadpraporčík
R3	muž	24	vysokoškolské bakalářské	obvodní oddělení	2 roky	nadstrážmistr
R4	muž	32	střední s maturitou	dopravní inspektorát	11 let	praporčík
R5	muž	50	vysokoškolské bakalářské	SKPV	31 let	poručík

Z uvedené tabulky je patrné, že výzkumný soubor tvoří 4 muži a 1 žena. Z hlediska pracovního zařazení jsou 2 respondenti zařazeni na obvodním oddělení, 1 respondent působí na dopravním inspektorátu a 2 respondenti jsou zařazeni ve službě kriminální policie a vyšetřování (dále jen SKPV). Věkové rozmezí respondentů se pohybuje od 22 do 50 let, přičemž průměrný věk respondentů činí 30,6 let. Délka služebního poměru se pohybuje od 2 do 31 let. Průměrná délka služebního poměru činí 10,2 let. Zastoupení respondentů s různou délkou praxe a pracovním zařazením umožňuje zachytit rozdílné pohledy na motivaci i bariéry při vstupu do služebního poměru, a to jak z perspektivy nově přijatých či krátkodobě sloužících příslušníků, tak i dlouhodobě sloužících příslušníků.

## 5.5 Analýza rozhovorů

Tato kapitola se věnuje analýze dat získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s příslušníky Policie ČR. Cílem analýzy je identifikovat hlavní motivační faktory vedoucí ke vstupu do služebního poměru a současně odhalit

<sup>67</sup> vlastní zpracování

bariéry, které mohou tento vstup ovlivňovat. Analýza vychází z kvalitativního výzkumného přístupu a je založena na interpretaci odpovědí jednotlivých respondentů. Pro zpracování získaných dat byla využita metoda analýzy a syntézy, kdy byly jednotlivé odpovědi porovnávány, hledány společné znaky a opakující se motivy. V rámci analytické části byly jednotlivé odpovědi respondentů podrobně rozebrány, porovnávány a tříděny podle jejich obsahové podobnosti. Důraz byl kladen na zjištění opakujících se motivů a významných faktorů, které se v odpovědích respondentů objevovaly. Následně byla využita syntéza, jejímž cílem bylo propojit jednotlivá zjištění do širších souvislostí a formulovat obecnější závěry. Tento postup umožnil vytvořit ucelený pohled na problematiku motivace ke vstupu do služebního poměru.

Pro přehlednost je analýza dále strukturována podle jednotlivých otázek, které byly respondentům v rámci rozhovorů pokládány. U každé otázky jsou nejprve shrnuty odpovědi respondentů, následně jsou uvedeny konkrétní výroky a na závěr je provedena jejich interpretace a syntéza.

Pro zajištění přehlednosti a systematičnosti byla analýza jednotlivých otázek dále rozdělena do tematických kategorií, které vycházejí z obsahového zaměření rozhovorů. Jednotlivé otázky byly na základě jejich zaměření seskupeny do širších kategorií, a to motivace ke vstupu do služebního poměru, bariéry při vstupu do služebního poměru, očekávání a realita výkonu služby a problematika personálního podstavu Policie České republiky.

### **Motivace ke vstupu do služebního poměru**

Do této kategorie byly zařazeny otázky 1-4, které se zaměřují na důvody vstupu do služebního poměru, roli vnitřních a vnějších motivačních faktorů a benefitů.

První otázka položená respondentům se týkala důvodu vstupu do služebního poměru. Z odpovědí vyplývá, že rozhodnutí vstoupit do služebního poměru bylo ovlivněno kombinací více faktorů. Nejčastěji zmiňovaným důvodem byla touha pomáhat druhým a vykonávat smysluplnou práci. Tento motiv se objevil u všech respondentů. Například respondent R1 uvedl, že jej „*naplňuje touha pomáhat lidem, kteří to potřebují*“. Podobně respondent R5 zdůraznil, že „*v první řadě jsem chtěl pomáhat lidem*“. Respondentka R2 uvedla, že ji motivovala možnost pomáhat lidem, a to především dětem. U některých respondentů se rovněž projevil vliv rodinného prostředí, například respondenti R1 a R2 uvedli, že jeho rozhodnutí bylo ovlivněno

profesí jejich otce. Mezi další faktory patřila také rozmanitost práce a zájem o obor. Respondent R3 uvedl, že ho práce u policie zaujala svou pestrostí a možností propojit své zájmy s profesí. Na základě těchto zjištění lze konstatovat, že rozhodnutí vstoupit do služebního poměru ovlivnily zejména rodinné či vnitřní faktory, kdy respondenti tuto profesi zvolili zejména z důvodu touhy pomáhat druhým či se inspirovali rodinnými příslušníky.

Druhá otázka byla zaměřená na zjištění skutečnosti, jakou roli hrály při rozhodování vnitřní faktory. Přičemž z odpovědí respondentů vyplývá, že vnitřní motivační faktory hrály při rozhodování o vstupu do služebního poměru zásadní roli. Nejvýrazněji se opět objevovala smysluplnost práce a touha pomáhat druhým, které respondenti vnímali jako hlavní důvod své profesní volby. Například respondentka R2 uvedla, že smysluplnost práce pro ni představovala jeden z klíčových faktorů. Respondent R5 zdůraznil, že „*pomáhat lidem a smysluplnost práce byly významným faktorem v rozhodování*“. Vedle těchto faktorů byla okrajově zmiňována také prestiž uniformy a samotného povolání policisty, která byla spojována s respektem a společenským postavením. Tento faktor však nebyl dominantní. Syntézou odpovědí lze dospět k závěru, že vnitřní motivace představuje klíčový prvek při rozhodování o vstupu do služebního poměru, přičemž nejvýznamnější roli hraje smysluplnost práce a potřeba pomáhat druhým.

Otázka tři se naopak věnovala vnějším motivačním faktorům. Respondenti uváděli, že vnější faktory hrály při jejich rozhodování významnou, avšak spíše doplňující roli. Nejčastěji zmiňovaným faktorem byla jistota zaměstnání a stabilita příjmu, která byla vnímána jako důležitý aspekt služby. Finanční ohodnocení bylo vnímáno spíše kriticky. Respondenti se shodovali, že nástupní plat není hlavním motivátorem a v některých případech může být považován za nedostatečný. Významnou roli hrál výsluhový příspěvek, který byl vnímán jako dlouhodobý benefit. Naopak náborový příspěvek byl hodnocen spíše jako krátkodobý a méně významný faktor. Na základě získaných odpovědí lze shledat, že vnější faktory, zejména jistota zaměstnání doplňuje vnitřní motivaci a je pro většinu respondentů zásadní. Naopak výsluhový či náborový příspěvek a finanční ohodnocení nepředstavují hlavní důvody vstupu do služebního poměru.

Další otázka byla zaměřená na benefity, kdy 3 respondenti uvedli jako nejvýznamnější benefit výsluhový příspěvek, i přesto, že na něho dosud nemají nárok.

Například respondent R1 uvedl: „*Výsluhový příspěvek je to, na co se těší spousta policistů.* Naopak respondent R5, který jako jediný z respondentů má již nárok na výsluhový příspěvek, tak pro něho je nejvýznamnějším benefitem právě ta jistota zaměstnání a stabilní příjem. Dále uvedl jako benefit možnost kariérního a profesního růstu. Přičemž toto neuvedl žádný jiný respondent. Respondenti dále zmiňovali benefity spojené s pracovními podmínkami, například delší dovolenou nebo možnost studijního volna a benefit ve formě fondu kulturních a sociálních potřeb. Respondentka R3 uvedla: „*Nejvíce oceňuji studijní volno,*“ které jí umožňuje další rozvoj. Naopak náborový příspěvek nebyl vnímán jako zásadní benefit. Respondenti jej hodnotili spíše jako jednorázový faktor, který nemá dlouhodobý vliv na rozhodování. Tento postoj lze doložit i nepřímými vyjádřeními respondentů, kteří zdůrazňovali především dlouhodobé výhody služby. Vzhledem k uvedeným zjištěním lze konstatovat, že respondenti považují za nejvýznamnější především dlouhodobé benefity, zejména výsluhový příspěvek a stabilitu zaměstnání, zatímco krátkodobé benefity, jako je náborový příspěvek, nehrají při jejich hodnocení zásadní roli.

### **Bariéry při vstupu do služebního poměru**

Tato kategorie se týká otázek 5 a 6, kde byly zjišťovány možné obavy a překážky při vstupu do služebního poměru a taktéž jaké faktory odrazují nové uchazeče o práci u Policie ČR.

Pátá otázka se věnovala obavám při vstupu, přičemž respondenti v odpovědích jmenovali především obavy spojené s přijímacím řízením. Nejvýrazněji se objevovaly obavy z psychologického vyšetření. Respondenti vnímali tuto část přijímacího řízení jako obtížně předvídatelnou a stresující. Další bariérou byly fyzické testy, které někteří respondenti vnímali jako náročné. Respondent R3 uvedl, že „*fyzické či psychické testy mohou být překážkou,*“ což poukazuje na obecnou obavu z neúspěchu v přijímacím řízení. Kromě přijímacího řízení byly okrajově zmiňovány také obavy z náročnosti samotné profese. Respondent R5 uvedl: „*Faktorem může být samotná povaha práce, stres a vysoká míra odpovědnosti,*“ což poukazuje na vnímanou náročnost policejní služby. Mezi hlavní bariéry při vstupu do služebního poměru patří především přijímací řízení a to zejména psychologické vyšetření, které je vnímáno jako nejisté. Vedle toho se objevují i obavy z náročnosti profese.

V odpovědích u šesté otázky se respondenti ve svých odpovědích shodovali, že jedním z hlavních faktorů, které mohou odrazovat potenciální uchazeče, je finanční ohodnocení. To je vnímáno jako nedostatečné zejména ve vztahu k náročnosti profese a ve srovnání se soukromým sektorem. Respondentka R2 tuto skutečnost popsala slovy: „*Většina mladých lidí chce vydělávat velké peníze a Policie toto nemá jak nabídnout.*“ Podobně respondent R5 uvedl: „*Finanční ohodnocení není pro mladé vzhledem k náročnosti profese zajímavé.*“ Respondent R3 jako jediný uvedl, že potenciální uchazeče mohou odrazovat psychologické či tělesné testy. Lze tedy shrnout, že nejvýznamnějšími faktory odrazujícími uchazeče je především nízké finanční ohodnocení a vysoká náročnost profese.

### **Očekávání a realita výkonu služby**

Do této kategorie jsou zahrnuty otázky 7 a 8, přičemž tyto otázky se zaměřují na rozpor mezi očekáváním a realitou výkonu služby.

Z odpovědí respondentů je patrné, že jejich původní představy o službě u Policie České republiky byly často odlišné od skutečné reality. Většina z nich očekávala dynamičtější a akčnější náplň práce, než jakou následně zažili v praxi. Respondenti popisovali, že před vstupem do služby měli představu o práci zaměřené především na zásahy, řešení trestné činnosti a celkově aktivní výkon služby v terénu. Po nástupu do služebního poměru však respondenti často naráželi na výraznou administrativní složku práce. Ta byla vnímána jako překvapivě rozsáhlá a v některých případech i demotivující. Respondentka R2 tuto zkušenost shrnula slovy: „*Realita mě rychle utvrdila v tom, že bude hodně administrativy.*“ Obdobně respondent R4 uvedl, že „*realita je víc o rutině, administrativě a méně o akci.*“ Z odpovědí vyplývá, že zásadním zjištěním je rozdíl mezi idealizovanou představou policejní práce a její skutečnou podobou, která je výrazně více administrativně orientovaná. Tento nesoulad může hrát významnou roli nejen při rozhodování o vstupu do služby, ale také při následné spokojenosti příslušníků.

Osmá otázka je zaměřená na změnu motivace při výkonu služby. Odpovědi respondentů ukazují, že změna motivace v průběhu služebního poměru není jednotná a liší se zejména v individuálních zkušenostech. U respondentů R2, R3 a R5 se motivace k výkonu služby nijak nezměnila a stále mají chuť pomáhat lidem. Zajímavý pohled přináší také respondent R1, který upozorňuje na vliv pracovního kolektivu

a zejména na fenomén vyhoření u starších kolegů: „*kolegové, kteří za sebou mají odslouženo spoustu let, jsou často vyhořelí a nejsou tak zapálení do té práce.*“ Tento faktor může podle něj negativně ovlivňovat motivaci mladších příslušníků. Specifický postoj zastává respondent R5, který uvedl: „*Nezměnila. Celý služební poměr pomáhám a chráním společnost.*“ U tohoto respondenta je patrná dlouhodobě stabilní motivace založená na vnitřních hodnotách. Z odpovědí tedy vyplývá, že motivace k výkonu služby se může v průběhu času měnit, avšak není to žádným pravidlem a spíše je to individuální podle přístupu daného příslušníka.

### **Problematika personálního stavu**

Do této kategorie jsou zařazeny otázky 9-12, které se zaměřují na náborové aktivity Policie ČR, ukončení služebního poměru a taktéž na personální podstav Policie.

Devátá otázka zjišťuje, co by se muselo stát, aby příslušník uvažoval o ukončení služebního poměru. Z dostupných odpovědí vyplynulo, že rozhodnutí o ukončení služebního poměru by bylo podmíněno především kombinací negativních změn v pracovních podmínkách a finanční oblasti. Velmi výrazně se objevuje faktor finančního ohodnocení. Respondenti R1 a R3 uvádějí, že dlouhodobé nezvyšování platu by mohlo vést k úvahám o odchodu. Dalším významným faktorem je existence výsluhového příspěvku. Ten je vnímán jako klíčový stabilizační prvek. Respondentka R2 uvedla: „*Uvažovala bych o tom, pokud by byl plošně zrušen výsluhový příspěvek.*“ Tento názor potvrzuje i respondent R1. Respondenti dále zmiňovali i změny ve fungování Policie. U respondenta R5 se objevuje specifický faktor, a to zdravotní stav: „*Jediné, co by přispělo k uvažování o ukončení služebního poměru, je můj zdravotní stav.*“

Otázka 10 se týká náborových kampaní, přičemž všichni respondenti shodně uvedli, že se se současnou náborovou kampaní Práce 158x jinak setkali, a to především na sociálních sítích. Vnímání těchto kampaní je však různorodé. Někteří respondenti hodnotí kampaně pozitivně, především z hlediska jejich moderního zpracování a snahy oslovit mladší generaci. Podobně respondent R5 hodnotí kampaň pozitivně a zdůrazňuje její široký dosah: „*Kampaň je opravdu velice rozšířená.*“ Respondent R5 dále uvedl, že sám se snaží přivést k Policii nové uchazeče. Na druhou stranu se objevuje i kritika, která směřuje především k určité idealizaci policejní práce. Respondentka R2 upozorňuje na nesoulad mezi prezentací a realitou: „*realita je poté úplně jiná než na*

*videích.*“ Někteří respondenti pak nevnímají kampaně jako zásadní faktor ovlivňující rozhodování. Respondent R3 uvedl, že by na něj podobná kampaň pravděpodobně nepůsobila, protože rozhodnutí musí vycházet z osobního přesvědčení. Z odpovědi vyplývá, že náborové kampaně jsou důležitým nástrojem komunikace Policie ČR, avšak jejich účinnost může být omezena rozdílem mezi prezentovaným obrazem profese a její skutečnou náplní.

Předposlední otázka se zabývala příčinou podstavů Policie ČR. Zde se respondenti poměrně jednoznačně shodují na tom, že hlavní příčinou personálního podstavu, je nedostatečné finanční ohodnocení. Tento faktor je zmiňován napříč všemi respondenty. Například respondent R1 uvedl: *„nejsou u Policie úplně velké platy.“* Podobně respondentka R2 konstatovala, že Policie *„nemá pro mladé lidi co nabídnout“* ve srovnání se soukromým sektorem. Respondent R5 doplnil, že finanční ohodnocení *„není pro mladé vzhledem k náročnosti profese zajímavé.“* Dalším významným faktorem je náročnost samotné práce. Respondenti poukazují na psychickou zátěž, nepravidelnou pracovní dobu a celkovou náročnost profese. Významnou roli hraje také nesoulad mezi očekáváním a realitou služby. Respondent R3 upozornil, že někteří příslušníci odcházejí, protože *„měli od práce zcela jiné očekávání a byli frustrováni tou nadměrnou administrativou.“* Z odpovědi je tedy zřejmé, že personální podstav Policie ČR je výsledkem kombinace více faktorů, přičemž dominantní roli hraje finanční ohodnocení, náročnost profese a rozdíl mezi očekáváním a realitou služby.

V poslední otázce se od respondentů zjišťovalo, co by mohlo pomoci zvýšit zájem uchazečů o práci u Policie ČR. Respondenti se v této otázce shodují jednoznačně, přičemž hlavním navrhovaným řešením je zvýšení finančního ohodnocení. Tento požadavek zaznívá napříč všemi respondenty. Například respondent R3 uvedl: *„Lepší finanční ohodnocení. Zde nemám co jiného říct.“* Podobně respondent R5 konstatoval: *„Jediné, co by mohlo pomoci, je výrazné zvýšení finančního ohodnocení.“* Respondentka R2 navrhuje *„plošné navýšení platů.“* Kromě finanční stránky respondenti zmiňovali také potřebu zlepšení pracovních podmínek a nabídky benefitů. Respondent R1 uvedl, že by pomohlo *„více benefitů pro mladé lidi a menší administrativní zátěž.“* Dalším návrhem bylo realističtější prezentování práce Policie. Z odpovědi vyplývá, že zvýšení zájmu uchazečů je podmíněno především výrazným zlepšením platových podmínek.

## 6 Diskuse

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jaké jsou motivační faktory příslušníků ke vstupu do služebního poměru u Policie České republiky a současně identifikovat bariéry při vstupu. K naplnění stanovených cílů byl autorkou zvolen kvalitativní výzkum realizovaný prostřednictvím techniky polostrukturovaných rozhovorů s příslušníky Policie České republiky, kteří jsou zařazeni v rámci Krajského ředitelství Policie Jihočeského kraje. Celkem se výzkumu zúčastnilo pět respondentů. Těmto respondentům byly nejprve položeny identifikační otázky a následně odpovídali na předem připravených 12 otázek (Příloha I). Respondenti měli ve svých odpovědích prostor vyjádřit své vlastní názory a zkušenosti. Zároveň mohli své odpovědi rozvést a doplnit o vlastní pohled na danou problematiku. Získaná data byla následně vyhodnocena metodou analýzy a syntézy.

Na základě provedené analýzy byly otázky z polostrukturovaného rozhovoru rozděleny do tematických kategorií, které umožnily přehledněji zachytit hlavní oblasti zkoumané problematiky. Jednalo se zejména o kategorii motivace ke vstupu do služebního poměru, bariéry při vstupu do služebního poměru, očekávání a realita výkonu služby a problematika personálního stavu.

V rámci kategorie motivace ke vstupu do služebního poměru bylo zjištěno, že respondenti byli k rozhodnutí vstoupit do bezpečnostního sboru Policie ČR vedeni kombinací vnitřních a vnějších motivačních faktorů. Mezi významné vnitřní faktory patřila zejména touha pomáhat lidem, smysluplnost vykonávané práce a její pestrost. Respondenti vnímali policejní profesi jako společensky prospěšnou a naplňující, což představovalo důležitý impuls pro jejich rozhodnutí. Zároveň se zde objevil i vliv rodinného prostředí, kdy někteří respondenti uváděli, že rozhodnutí vstoupit do služebního poměru bylo ovlivněno skutečností, že jejich rodinní příslušníci jsou rovněž v bezpečnostních sborech. Vedle vnitřních motivů se výrazně uplatňovaly také faktory vnější a to především jistota zaměstnání, stabilní finanční příjem a systém benefitů. Respondenti oceňovali i možnost kariérního růstu a výsluhového příspěvku. Lze tedy shrnout, že rozhodování o vstupu do služebního poměru nebylo vedeno pouze osobním přesvědčením a snahou pomáhat ostatním, ale také zcela srozumitelnou potřebou získat stabilní práci a pravidelný příjem.

Další významnou kategorií byly bariéry při vstupu do služebního poměru. Z výzkumu vyplynulo, že nejčastěji vnímanou překážkou byly obavy z fyzických testů

a z psychologického vyšetření v rámci přijímacího řízení. Vedle samotného přijímacího řízení byly jako bariéry uváděny také náročnost policejní práce, vysoká míra stresu a odpovědnosti, která je s výkonem služby spojena. Někteří respondenti rovněž poukazovali na relativně nízké finanční ohodnocení, které může potenciální uchazeče od vstupu do služebního poměru odrazovat. Lze tedy uvést, že mezi klíčové bariéry při vstupu do služebního poměru, které snižují motivaci uchazečů, patří strach z neúspěchu u přijímacího řízení. Současně náročnost práce a vysoká míra stresu a odpovědnosti představují faktory, které mohou působit demotivačně, zejména pokud nejsou dostatečně ohodnoceny odpovídajícím platem.

V rámci kategorie očekávání a realita výkonu služby, bylo zjištěno, že představy respondentů o policejní práci se v některých případech lišily od reality. Respondenti uváděli, že služba obsahuje méně akčních činností, než původně očekávali, a naopak větší podíl administrativních úkonů. Zároveň bylo poukázáno na skutečnosti, že reálné výjezdy mohou být náročnější, než si před vstupem do služby představovali. Objevily se i případy, kdy očekávání respondentů odpovídala realitě, zejména v oblasti pomoci lidem a stabilního měsíčního příjmu, kdy toto jejich očekávání se zcela naplnilo. Skutečnost, že respondenti uváděli nižší míru akčnosti a vyšší podíl administrativy, může naznačovat, že představy o policejní profesi jsou částečně ovlivněny mediálním obrazem, který nemusí odpovídat každodenní praxi. Tento nesoulad může mít vliv nejen na rozhodování o vstupu do služebního poměru, ale také na následnou pracovní spokojenost příslušníků.

Poslední kategorie byla věnována problematice personální stavu Policie ČR. Respondenti uváděli jako hlavní důvody případného ukončení služebního poměru zejména dlouhodobé nezvyšování platu, možné zrušení výsluhového příspěvku a taktéž se objevil i zdravotní důvod. V souvislosti s personálním podstavem bylo poukazováno na nízké finanční ohodnocení, časovou a fyzickou náročnost služby a omezenou schopnost Policie ČR konkurovat soukromému sektoru. Respondenti rovněž hodnotili náborové kampaně jako moderní a velice rozšířenou, kdy pozdvihli i jejich aktivitu na sociálních sítích, kde v dnešní době působí téměř každý mladý člověk. Avšak zároveň zde bylo poukázáno na částečnou idealizaci, která nemusí poté vždy odpovídat reálnému výkonu služby. Zda je náborová kampaň „Práce 158x jinak“ úspěšná nelze vyvodit z důvodu nedostupnosti dat.

Zjištěné výsledky lze dále interpretovat v kontextu teoretických východisek uvedených v teoretické části bakalářské práce. V rámci Maslowovy hierarchie potřeb lze zjištěné motivační faktory rozdělit podle jednotlivých úrovní potřeb. Smysluplnost práce a touha pomáhat lidem lze zařadit mezi potřeby seberealizace, které představují nejvyšší úroveň v Maslowově pyramidě. Jistota zaměstnání a stabilní příjem odpovídají potřebám bezpečí, které tvoří základní předpoklad pro dlouhodobé pracovní uplatnění. Z pohledu Herzbergovy dvoufaktorové teorie lze zjištěné faktory rozdělit na motivátory a hygienické faktory. Smysluplnost práce, rozmanitost práce, možnost pomáhat druhým a možnost kariérního růstu představují motivátory, které vedou k vnitřní spokojenosti a vyšší pracovní angažovanosti. Naproti tomu jistota zaměstnání, finanční ohodnocení a benefity, jako je výsluhový či náborový příspěvek, lze zařadit mezi hygienické faktory, které samy o sobě nezvyšují motivaci, avšak jejich absence by vedla k nespokojenosti. Současně se potvrdilo rozlišení vnitřní a vnější motivace. Vnitřní motivace byla zastoupena především touhou vykonávat smysluplnou práci a pomáhat druhým, zatímco vnější motivace se projevovala zejména v oblasti finanční stability, jistoty zaměstnání a poskytovaných benefitů. Výsledky tedy potvrzují, že rozhodování o vstupu do služebního poměru je ovlivněno kombinací těchto dvou typů motivace.

Pro naplnění cílů bakalářské práce byly stanoveny dvě výzkumné otázky „Jaké jsou motivační faktory pro vstup k Policii České republiky?“ a „Jaké jsou motivační bariéry při vstupu k Policii České republiky?“ První výzkumná otázka byla zaměřena na zjištění motivačních faktorů pro vstup k Policii ČR. Z výsledků vyplývá, že mezi hlavní motivační faktory patří především smysluplnost práce a touha pomáhat lidem. Tyto faktory představují významné vnitřní motivy. Respondenti oceňují zejména jistotu zaměstnání, s čímž souvisí i jistota pravidelného měsíčního příjmu, kdy se nemusí obávat každý měsíc, zda obdrží svůj služební plat či nikoliv. I přesto, že většina z nich není spokojena s výší svého finančního ohodnocení a doporučila by tak pro zvýšení zájmu uchazečů o služební poměr značné navýšení platového ohodnocení. Existence výsluhového příspěvku hrála u některých respondentů taktéž vysokou roli. Výsluhový příspěvek je považován jako odměna za vykonanou službu v průběhu let. Náborový příspěvek vnímali ti, kteří jej získali, spíše jako doplňkovou výhodu než jako hlavní motivační faktor. Výsledky výzkumu rovněž naznačují, že významným faktorem při rozhodování respondentů vstoupit do služebního poměru u Policie ČR byla rodinná tradice spojená s působením v bezpečnostních sborech. V jejich blízkém okolí se nacházely osoby, které již ve službě působily, což mělo vliv na jejich vlastní

rozhodování. Pozitivní zkušenosti těchto rodinných příslušníků a jejich spokojenost se službou přispěly k tomu, že se respondenti rozhodli vydat stejným směrem. Určitou roli při rozhodování hrála také představa akčnosti policejní práce, která se však v praxi ne vždy naplnila, přesto dotazovaní ve službě nadále setrvávají a není to důvodem k jejich odchodu.

Druhá výzkumná otázka byla zaměřena na identifikaci motivačních bariér při vstupu k Policii České republiky. Nejvýznamnější motivační bariéru představuje přijímací řízení, konkrétně obava z psychologického vyšetření a z fyzických testů. Psychologické vyšetření navíc často spojováno s nejistotou, jelikož uchazeči nemají přesnou představu o jeho průběhu ani o kritériích hodnocení. Lze předpokládat, že právě tato nejistota představuje významný demotivační faktor, který může potenciální uchazeče odradit ještě před samotným absolvováním přijímacího řízení. Fyzické testy jsou sice vnímány jako náročné, avšak na rozdíl od psychologického vyšetření jsou pro uchazeče lépe představitelné, jelikož na platformě Youtube lze naléznout videa, kde jsou přímo natočeny ukázky cviků, jak se správně provádí, aby byly započteny. Je tedy možné se na fyzické testy cíleně připravit. Další významnou bariérou je samotná náročnost policejní profese, která je spojena s vysokou mírou stresu a odpovědnosti. Všichni respondenti se jednoznačně shodli na tom nízkém platovém ohodnocení, které může potenciální uchazeče od vstupu do služebního poměru odrazovat. Dle respondentů je potřeba výrazně plošně navýšit platové ohodnocení, aby se zvýšil zájem uchazečů o práci u bezpečnostního sboru Policie ČR, neboť Policie není finančně atraktivní pro nové zájemce.

Zjištěné výsledky potvrzují význam motivačních teorií a poukazují na skutečnost, že rozhodování jednotlivce o vstupu do služebního poměru je komplexním procesem, který je ovlivněn jak osobními hodnotami, tak i vnějšími podmínkami.

Při interpretaci výsledků je nutné zohlednit určitá omezení realizovaného výzkumu. Výzkum byl proveden na relativně malém počtu respondentů, což může ovlivnit zobecnitelnost získaných výsledků. Zjištění proto nelze vztahovat na všechny příslušníky Policie ČR, ale spíše chápat jako orientační vhled do zkoumané problematiky.

## Navrhované doporučení

Na základě zjištění lze formulovat několik doporučení. V první řadě by bylo vhodné zaměřit se na zvýšení informovanosti uchazečů o přesném průběhu přijímacího řízení, zejména psychologického vyšetření, které je vnímáno jako nejvýznamnější bariéra. Transparentnější komunikace a možnost lepší přípravy by mohly přispět ke snížení obav uchazečů a zvýšení jejich ochoty absolvovat přijímací proces. Doporučuje se zavést ukázky příkladů z psychologických testů a to z toho důvodu, aby si uchazeči mohli lépe představit, jak přijímací řízení k Polici ČR reálně vypadá.

Dále by bylo vhodné klást důraz na realistickou prezentaci policejní profese v rámci náborových kampaní. Doporučuje se v rámci náborových kampaních přiblížit hlavně nutnost administrativy, kdy je potřeba veškerou činnost policistů řádně zadokumentovat a sepsat. Je důležité potenciální uchazeče předem informovat o tom, že výkon služby nezahrnuje pouze akční zásahy a výjezdy, ale také značný podíl administrativy, která je nezbytná pro řádné zdokumentování jednotlivých úkonů a zajištění zákonnosti postupu. Každá činnost policisty musí být přesně zaznamenána a formálně zpracována, což klade nárok na pečlivost, trpělivost a schopnost práce s dokumentací. Vhodným opatřením se jeví také aktivní zapojení stávajících mladých příslušníků do náborových aktivit, kteří disponují aktuálními zkušenostmi a vysokou mírou motivace. Tito příslušníci mohou pro potenciální uchazeče působit důvěryhodněji a usnadnit jim ztotožnění se s danou profesí.

V neposlední řadě by bylo vhodné zaměřit se na oblast finančního ohodnocení a celkových pracovních podmínek, jelikož tyto faktory hrají významnou roli nejen při vstupu do služebního poměru, ale také při setrvání příslušníků ve službě. V případě zvýšení finančního ohodnocení lze předpokládat, že by tento krok vedl ke zvýšení atraktivity služebního poměru u Policie ČR a mohl by přilákat větší množství nových uchazečů. Zvýšení platových podmínek by tak mohlo nejen zvýšit zájem o tuto profesi, ale zároveň posílit konkurenceschopnost Policie České republiky vůči soukromému sektoru i dalším bezpečnostním složkám. Současně by tento krok mohl přispět ke stabilizaci stávajícího personálu, snížení fluktuace a celkovému zlepšení personální situace v rámci Policie České republiky. Zároveň se na základě získaných poznatků neodporučuje uvažovat o zrušení výsluhového příspěvku, jelikož tento benefit představuje významný stabilizační prvek a v případě jeho zrušení lze předpokládat, že by spousta sloužících příslušníků služební poměr ukončila.

## Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit motivační faktory, které vedou příslušníky k rozhodnutí vstoupit do služebního poměru u Policie České republiky. Vedlejším cílem bylo identifikovat motivační bariéry při vstupu do služebního poměru. V návaznosti na stanovené cíle byly vymezeny dvě výzkumné otázky. Výzkumné otázky byly zodpovězeny v praktické části bakalářské práce, kde autorem byl zvolen kvalitativní výzkum za užití metody dotazování prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Výsledky následně byly zpracovány a vyhodnoceny metodou analýzy a syntézy. Stanovené cíle byly autorkou splněny.

Bakalářská práce byla strukturována do části teoretické a části praktické. Teoretická část poskytla ucelený přehled o problematice bezpečnostních složek, charakteru služebního poměru a specifikách Policie České republiky. Dále byly rozpracovány základní přístupy k motivaci, včetně vybraných motivačních teorií a rozlišení vnitřní a vnější motivace. Tyto poznatky vytvořily důležitý rámec pro pochopení zkoumané problematiky a sloužily jako východisko pro zpracování výsledků empirického šetření. V praktické části byly provedeny polostrukturované rozhovory se sloužícími příslušníky Krajského ředitelství Policie Jihočeského kraje. Z provedeného šetření bylo zjištěno, že motivace ke vstupu do služebního poměru je ovlivňována kombinací více faktorů. Mezi nejvýznamnější patří především vnitřní motivace, zejména touha pomáhat druhým a vykonávání smysluplné práce. Rovněž bylo zjištěno, že velmi důležitou roli mají i faktory vnější, jako je stabilita zaměstnání, finanční ohodnocení, benefity či kariérní růst. Z provedeného výzkumu byly také identifikovány zásadní bariéry, které mohou potenciální uchazeče od vstupu do služebního poměru odrazovat. Dotazovaní respondenti poukazovali zejména na náročnost přijímacího řízení, psychickou a fyzickou zátěž spojenou s výkonem služby a nedostatečné finanční ohodnocení. Dotazovaní nejsou spokojeni s finančním ohodnocením a to i přesto, že se v posledních letech platy navyšovaly. Tento faktor negativně ovlivňuje nejen vstup do služby, ale i dlouhodobé setrvání zkušených příslušníků. Významným zjištěním je také skutečnost, že ačkoli náborové kampaně, jako je „Práce 158x jinak“, přispívají ke zvýšení povědomí o policejní profesi a její rozmanitosti, samotné rozhodnutí vstoupit do služebního poměru je ve většině případů založeno především na vnitřních pohnutkách jednotlivce.

Na základě zjištěných skutečností lze shrnout, že pro stabilizaci personální situace Policie České republiky je nezbytné věnovat pozornost především finančnímu ohodnocení příslušníků, ale také celkovým pracovním podmínkám, způsobu řízení a společenskému vnímání policejní profese.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7
2. BALABÁN, M., PERNICA, B. *Bezpečnostní systém ČR: problémy a výzvy.* Praha: Univerzita Karlova, Karolinum, 2015, 310 s. ISBN 978-80-246-3150-9.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat.* Praha: Grada, 2012, 158 s. ISBN 978-80-247-4323-3.
4. BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P. *Management.* Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 978-80-251-0396-8.
5. DEPOO, L., ŠNÝDROVÁ, M., ŠNÝDROVÁ, I., JEŽKOVÁ PETRŮ, G., URBANCOVÁ, H. *Motivace pracovního jednání.* Praha: VŠEM, 2021. 149 s. ISBN 978-80-88330-20-2.
6. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost.* Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.
7. FIALA, M., VONDRÁŠEK, D., VILÁŠEK, J. *Integrovaný záchranný systém ČR na počátku 21. století.* Praha, 2014. 190 s. ISBN 978-80-246-2477-8
8. HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8
9. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace.* Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-485-4.
10. HOLCR, K., PORADA, V. *Úvod do teorie a metodologie policejních věd.* Praha: Vydavatelství PA ČR, 2004, 112 s. ISBN ISBN 80-7251-154-8.
11. HRUDKA, J., ZÁMEK, D. *Organizace a činnost policejních služeb.* Praha: Police history, 2012. 233 s. ISBN 978-80-8647-756-5.

12. MASLOW, H. A. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 2021, 376 s. ISBN 978–80–262–1728–2.
13. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
14. PLESNÍKOVÁ, J., KRBEČKOVÁ, M. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: Anag, 2023, 192 s. ISBN 978-80-7554-389-9
15. PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. 472 s. ISBN 80-200-1086-6.
16. REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
17. RHEINBERG, F., VOLLMEYER R. *Motivation*. 9. vyd. Stuttgart: W. Kohlhammer, 2019. 306 s. ISBN 978-3-17-032954-6.
18. ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. 462 s. ISBN 80-246-0448-5.
19. TOMEK, P., FIALA, Z. J. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami a judikaturou: 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Olomouc, 2019. 854 s. ISBN 978-80-7554-234-2
20. TOMEK, P., a FIALA, Z., *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů: s komentářem, poznámkami, judikaturou po novele k 1.10.2023*, Olomouc: ANAG, 2023, 896 s. ISBN 978-80-7554-399-8
21. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých pracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
22. VOKUŠ, J. *Policie České republiky: Police of the Czech Republic : pomáhat a chránit*. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2010, 84 s. ISBN 978-80-254-6098-6.
23. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

24. ZEMAN, P. ed. *Česká bezpečnostní terminologie: výklad základních pojmů*. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2002, 186 s. ISBN 80-210-3037-2.

25. ZHÁNĚL, J., HELLEBRANDT, V., SEBERA, M. *Metodologie výzkumné práce*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2014. 66 s. ISBN 978-80-210-6857-5

### **Elektronické zdroje**

1. Ministerstvo vnitra České republiky. *Zpravodajství. Ministr vnitra vybral nového policejního prezidenta*. [online]. [cit. 01.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://mv.gov.cz/clanek/ministr-vnitra-vybral-noveho-policejního-prezidenta.aspx>

2. Policie ČR. *Informace pro uchazeče. Průběh přijímacího řízení*. [online]. [cit. 03.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/prubeh-prijimaciho-řízení.aspx>

3. Policie ČR. *Odbor personální. Informace k základní odborné přípravě*. [online]. [cit. 03.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/informace-k-zakladni-odborne-priprave-zop.aspx>

4. Policie ČR. *Zpravodajství 2022. Práce 158x jinak*. [online]. [cit. 12.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/prace-158x-jinak.aspx>

5. Policie ČR. *Virtuální náborové centrum*. [online]. [cit. 12.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://nabor.policie.gov.cz/clanek/virtual.aspx>

6. Policie ČR. *Informace. Testujeme kondici – přidej se do týmu!*. [online]. [cit. 12.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/hledame-posily-pridej-se-do-tymu.aspx>

7. Policie ČR. *Zveřejněné informace 2025. Početní stavy*. [online]. [cit. 12.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/zverejnene-informace-2025-pocetni-stavy.aspx>

8. Policie ČR. *Zveřejněné informace 2024. Plánovaný a evidovaný stav příslušníků Policie ČR.* [online]. [cit. 12.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/planovany-a-evidovany-stav-prislusniku-policie-cr.aspx>
9. Policie ČR. *Nabízíme náborový příspěvek.* [online]. [cit. 13.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://nabor.policie.gov.cz/clanek/nabizime-naborovy-prispevek.aspx>
10. Policie ČR. *Informace. Podcast.* [online]. [cit. 13.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/podcast.aspx>
11. Policie ČR. *Jihočeská policie se představuje.* [online]. [cit. 15.03.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/jihoceska-policie-se-predstavuje.aspx>
12. Policie ČR. *Policie České republiky – KŘP Jihočeského kraje.* [online]. [cit. 15.03.2026]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/na-tiskove-konferenci-se-predstavil-novy-policejni-reditel.aspx>
13. VACULÍK, Radim. *Česko má zbytečně moc policistů, míní ekonomové z NERVu* [online]. [cit. 20.02.2026]. Dostupné z WWW: <https://www.novinky.cz/clanek/domaci-cesko-ma-zbytecne-moc-policistu-mini-ekonomove-z-nervu-40492436>

### **Legislativní dokumenty**

1. ČESKO. Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., *Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky.* In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 39, ze dne 22. dubna 1998.
2. ČESKO. zák. č. 219/1999 Sb., *Zákon o ozbrojených silách České republiky.* In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 76, ze dne 14. září 1999.
3. ČESKO. zák. č. 361/2003 Sb., *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.* In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 121, ze dne 23. září 2003.
4. ČESKO. zák. č. 273/2008 Sb., *Zákon o Policii České republiky.* In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 91, ze dne 17. července 2008.

## **Seznam zkratek**

ČR – Česká republika

IZS – integrovaný záchranný systém

KŘP – Krajské ředitelství Policie

PČR – Policie České republiky

## **Seznam tabulek a grafů**

Tabulka č. 1 – přehled služebních hodností a jejich tarifního zařazení

Tabulka č. 2 – početní stavy policistů

Tabulka č. 3 – přehled faktorů Herzbergovy teorie

Tabulka č. 4 – Charakteristika výzkumného souboru

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 – Mapa územních odborů Krajského ředitelství Policie Jihočeského kraje

## **Seznam příloh**

Příloha I – Podklad – seznam otázek polostrukturovaného rozhovoru a průvodní text

Příloha II – Podklad – rozhovor respondent R1

Příloha III – Podklad – rozhovor respondent R2

Příloha IV – Podklad – rozhovor respondent R3

Příloha V – Podklad – rozhovor respondent R4

Příloha VI – Podklad – rozhovor respondent R5

## **Přílohy**

### **Příloha I – Podklad – seznam otázek polostrukturovaného rozhovoru a průvodní text komunikace**

Dobrý den,

jmenuji se Adéla Žaludová a jsem studentkou Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích. Momentálně jsem ve 3. ročníku a zpracovávám bakalářskou práci na téma Motivační faktory pro vstup do služebního poměru příslušníků Policie České republiky na příkladu Jihočeského kraje. V rámci vlastního šetření bude proveden polostrukturovaný rozhovor s příslušníky Policie České republiky. Rozhovor bude zcela anonymní, zaznamenán na audio zařízení a po přepisu bude zcela smazán. Výsledky rozhovoru budou sloužit pouze pro účely bakalářské práce.

Identifikační otázky:

Pohlaví:

Věk:

Zařazení:

Délka služebního poměru:

Hodnost:

1. Co Vás vedlo k rozhodnutí vstoupit do služebního poměru u Policie ČR
2. Jakou roli při Vašem rozhodování hrály vnitřní faktory jako smysluplnost práce, touha pomáhat či prestiž uniformy?
3. Jakou roli při Vašem rozhodování hrály vnější faktory jako finanční ohodnocení, jistota zaměstnání, náborový či výsluhový příspěvek?
4. Které konkrétní benefity Policie ČR považujete za nejvýznamnější?
5. Setkal/a jste se při rozhodování o vstupu do služebního poměru s nějakými obavami nebo překážkami (např. při přijímacím řízení)?
6. Jaké faktory by podle Vás mohly odrazovat jiné uchazeče od vstupu k Policii ČR?
7. Jaké byly Vaše představy o službě u Policie ČR a odpovídají realitě?

8. Změnila se Vaše motivace k výkonu služby v průběhu trvání služebního poměru?
9. Co by se podle Vás muselo změnit nebo stát, abyste uvažoval/a o ukončení služebního poměru.
10. Setkala jste se s náborovými aktivitami Policie ČR (v současné době např. „Práce 158x jinak“)? Pokud ano, jak na Vás tyto náborové kampaně působí?
11. Jaká je podle Vás příčina podstavů u Policie ČR?
12. Co by podle Vás mohlo Policii ČR pomoci zvýšit zájem uchazečů o vstup k této bezpečnostní složce?

## **Příloha II – Podklad – rozhovor respondent R1**

Pohlaví: muž

Věk: 22

Vzdělání: středoškolské

Zařazení: SKPV

Délka služebního poměru: 3,5 roku

Hodnost: nadpraporčík

1. Svůj vstup do služebního poměru jsem měl celkem jasný už od mala, jelikož můj otec pracuje u policie celý život. Nikdy mě vlastně ani nenapadlo, že bych ve svém životě mohl dělat něco jiného.

2. Při mém nástupu k policii bylo toto jedním z hlavních faktorů. Naplňuje mě touha pomáhat lidem, kteří to potřebují. V uniformě jsem moc času nestrávil, ale vím, že v dnešní době nosit uniformu policie už není prestiž, jako to bylo kdysi. Mám pocit, že v dnešní době se hodně lidí dívá na policisty, kteří slouží na základních útvarech jako na plovky. U kriminalistů mi přijde, že to není až takové. Na ně bych řekl, že lidé reagují ještě stále pozitivně. Samozřejmě ne všichni. A co se týče pachatelů, tak pachatelé dle mého mají větší respekt z kriminalistů než z uniformovaných policistů.

3. Jelikož u policie si nevyděláte tolik peněz, jako například v některých soukromých firmách, tak je potřeba tuto práci dělat pro její pestrost. Jistota zaměstnání je určitě jedna z největších výhod u Policie. Náborový příspěvek je spíše malá finanční injekce do začátku, ale ve srovnání například s Městskou Policií, je u státní Policie náborový příspěvek nízký. Ale pro PČR je to samozřejmě výhodný, protože si na dalších 6 let příslušníka pojistí. Případně, kdyby chtěl odejít, tak by musel část peněz vrátit. Výsluhový příspěvek je to, na co se těší spousta policistů a také bych se nebál říct, že velké množství policistů je u policie přesně kvůli tomuto. Samozřejmě v mém rozhodování hrála také velkou roli, to nebudu lhát.

4. Jediný benefit, který u Policie pravidelně využívám je příspěvek na dovolenou z Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Tenhle benefit si myslím, že je velkou výhodou, ale mohl by být lépe finančně nastaven. A samozřejmě výsluhový příspěvek a dva týdny lázeňského pobytu, ale vzhledem k mým odslouženým letem, se mě tyto benefity ještě netýkají.

5. Měl jsem obavy z psychotestů, protože na ty se člověk nemůže nijak připravit. Buď to člověk zvládne, nebo ne. Na fyzické testy zvládne natrénovat dle mého názoru každý. Tady si myslím, že by mohly být i přísnější, avšak to se vylučuje potom s tím, že policie potřebuje nové lidi do svých řad. A co se týče zdravotních, tak z těchto jsem žádný strach neměl.

6. Myslím si, že spoustu lidí odradí malé finanční ohodnocení, protože dnes, v době internetu a nedostatku manuálně zručných lidí, si mladí šikovní lidé vydělají mnohem více manuální prací. Dále si myslím, že spoustu lidí se bojí náročné práce v terénu a práce s lidmi, kteří porušují zákon a v některých případech jsou nebezpeční. Jak jsem již uvedl v otázce 6, tak hodně lidí mohou odrazovat i psychotesty.

7. Představoval jsem si nejvíc akce plné adrenalinu, pestrost práce, zvládání psychické zátěže a hlavně krásný pocit při dopadení a odsouzení pachatele. U tohoto mohu říct, že v realitě je to jak kdy, někdy člověk neví kam dřív a někdy jsou dny, kdy se nic neděje. Každopádně si myslím, že v tomto směru je práce zajímavá a nejlepší, co by mohla být.

8. Ano změnila, i když nesloužím dlouhou dobu, tak kolegové, kteří za sebou mají odslouženo spoustu let jsou často vyhořelí a nejsou tak zapálení do té práce. Toto vyhoření potom často odrazuje mladé kolegy od práce, jelikož neustále poslouchají, jak je ta práce na nic a podobně. Tím nechci nějak hanit kolegy, ale vždy se lépe pracuje s kolegou, kterého práce stále baví a má vám co předat.

9. Pokud by se zrušila renta, nebo pokud by se přestal dlouhodobě navyšovat plat. Popřípadě pokud by nastaly nějaké extrémní změny ve struktuře Policie a jejího fungování.

10. Ano setkávám se s nimi prakticky pořád a některé mi přijdou velice zajímavé, jiné mi občas přijdou trapné, ale to asi záleží na člověku. Myslím si, že by v těchto kampaních ale mohlo být obsaženo více informací.

11. Jak jsem již uvedl, nejsou u Policie úplně velké platy. To si myslím, že je také příčina momentálního podstavu. Myslím, že i spousta soukromých firem mají lepší a větší benefity. Také si myslím, že spousta lidí odrazuje fakt, že se u policie vyskytují často neproplácené přesčasy.

12. Za mě je to jednoznačně větší finanční ohodnocení, více benefitů pro mladé lidi a menší drobnohled s více pravomocemi. Myslím, že dnes je policista pod neustálým

stresem, zda neudělal něco špatně, zda má ve spise vše potřebné, protože na každý spis je potřeba spousta nepotřebných papírů a člověk poté nedělá nic jiného, než sedí u počítače a sepisuje.

### **Příloha III – Podklad – rozhovor respondent R2**

pohlaví: žena

věk: 25

vzdělání: střední s maturitou

zařazení: obvodní oddělení

délka služebního poměru: 4 roky

hodnost: nadpraporčík

1. Jako malá jsem vždy chtěla jít ve šlépějích mého otce, který slouží u Hasičského záchranného sboru České republiky. Avšak v době, kdy jsem byla na základní škole, nebyly žádné hasičky a tak mě nějak napadlo, že budu policistkou.

2. U mě hrály vnitřní faktory celkem velkou roli a to hlavně smysluplnost práce a pomáhat lidem, u mě tedy pomáhat hlavně dětem. To byl taky jeden z hlavních důvodů, proč jsem si vybrala práci u policie. Nemám ráda násilí a jakékoli jiné protiprávní jednání páchané na dětech. Je to odporné, proto bych se do budoucna chtěla věnovat hlavně tomuto. Dalším důležitým faktorem pro mě byla možnost kariérního růstu. Prestiž uniformy u mě nehrála téměř žádnou roli.

3. Samozřejmě i peníze a jistota u mě v rozhodování hrály roli. I přesto, že plat ze začátku, když jsem byla ještě na Základní odborné přípravě, byl celkem tragický. Nedokážu si představit žít rodinu s tím platem, jaký jsem měla. Proto ten náborový příspěvek byl celkem fajn v té době. Avšak je to jen jednorázový příspěvek a proto u mě nehrál žádnou roli. Větší roli u mě hrál výsluhový příspěvek. I přesto, že peníze potřebuju hlavně teď, když jsem mladá, tak výsluhový příspěvek беру jako jednu ze zajímavých výhod, které policie má.

4. Nejvíce využívám příspěvek z fondu kulturních a sociálních potřeb. Tento využívám vždy, když na něho mám nárok. Samozřejmě každý rok uvítám i 6 týdnů dovolené. Co bych ale v rámci benefitů negativně vytkla, tak je určitě karta Multisport. Vzhledem k tomu, že jako policistka se musím udržovat v dobré fyzické kondici tak na tuto kartu policie nepřispívá téměř nic. Což je vcelku kontraproduktivní. Do budoucna považuji za velmi významný benefit výsluhový příspěvek a dva týdny rehabilitací formou lázní.

5. Obávala jsem se psychotestů a také jsem se obávala toho, jak budou se mnou lidé jednat, jakožto s mladou policistkou. Měla jsem obavy z toho, že u lidí nebudu mít

žádný respekt a taktéž obavy z nějakých sexistických narážek. Což se naštěstí prozatím nenaplnilo. Samozřejmě jsem se setkala s lidmi, kteří několikrát neuposlechli výzvu, avšak asi to nebylo tím, že jsem ženského pohlaví, jelikož neuposlechli ani mé kolegy.

6. Určitě je to dle mého finanční ohodnocení. V dnešní době mi přijde, že většina mladých lidí chce hned vydělávat velké peníze a proto se k Policii nehrnou, jelikož PČR toto nemá jak nabídnout, vzhledem k tabulkovým platům. A v soukromém sektoru a v řemeslu jsou mnohem větší peníze než ve státní složce.

7. Představovala jsem si hodně akční službu a rozhodně míň papírování. Avšak realita mě rychle utvrdila v tom, že v této práci bude moje největší kamarádka propiska a taktéž počítač. Jelikož vše se musí řádně zadokumentovat a sepsat. Takže když už je nějaká akce, tak tato trvá o dost méně času než to, jak dlouho to poté sepisujeme.

8. Vzhledem k tomu, že jsem u Policie teprve 4. rokem, tak zatím nepociťuju, že by se moje motivace pracovat nějak změnila. Samozřejmě, že mám i dny, kdy se mi nic nechce. Ale na celkovou moji pracovní motivaci to nemá vliv.

9. Uvažovala bych o tom, pokud by byl plošně zrušen výsluhový příspěvek. Mám do něho ještě daleko, ale je to jeden z největších benefitů, které policie nabízí. Proto by museli přijít s něčím, co by se vyrovnalo výsluhovému příspěvku. Dále bych o tom uvažovala, pokud by se nějak výrazně změnila struktura Policie, popř. vedení Policie.

10. Setkávám se s nimi pravidelně, jelikož je vídám často na sociálních sítích. Za mě je to fajn, jak přiblížit lidem práci u policie a ukázat jim, že si mohou vybrat z mnoha zaměření. Avšak samozřejmě realita je poté úplně jiná než na videích, které jsou součástí těch náborových kampaní. Jak jsem již uvedla, měli by do těch náborových videí i zahrnout fakt, že policista je vlastně takový administrativní úředník a že to není jen akční práce, jak je často na videích prezentováno.

11. Za mě je to určitě z důvodu malého platu a také z toho důvodu, že Policie moc nemá pro mladé lidi, co nabídnout a nemá tedy jak konkurovat soukromému sektoru či například Armádě, která je alespoň lépe finančně ohodnocena.

12. Určitě plošné navýšení platů.

## Příloha IV – Podklad – rozhovor respondent R3

pohlaví: muž

věk: 24

vzdělání: vysokoškolské bakalářské

zařazení: Obvodní oddělení

délka služebního poměru: 2 roky

hodnost: nadstrážmistr

1. Rád pomáhám lidem a udržuji se v dobré fyzické kondici a tato práce mi umožnila propojit koníček s užitečným. Taktéž mi přišla práce u policie zajímavá vzhledem k rozmanitosti práce.
2. Vysokou roli, jelikož jeden mých hlavních faktorů pro nástup k policii byla možnost pomáhat lidem.
3. Především jistota zaměstnání byla pro mě velice důležitá.
4. Jelikož během svého pracovního úvazku si i souběžně dodělávám studium magisterské, nejvíce oceňuji studijní volno, které je mi poskytnuto, jinak bohužel není moc dalších benefitů, co mohu zmínit.
5. Měl jsem obavy z psychotestů. Jinak jsem žádné jiné obavy neměl.
6. Věřím, že fyzické či psychické testy mohou být překážkou pro nástup k policii i jiným složkám.
7. Očekával jsem zajímavější a akčnější pracovní výjezdy, ale bohužel z velké části se jedná pouze o menší problémy. Dále mi vadí velké množství zpracovávání dokumentace, netušil jsem, že většinu mé práce budu trávit vyplňováním dokumentů.
8. U mě osobně se motivace zatím nijak nezměnila, stále mám chuť pomáhat lidem a to se také snažím dělat nejlépe, jak umím.
9. Finanční ohodnocení mi nepřijde ideální vzhledem k poměru práce. Takže pokud by nebyl po delší dobu navyšován plat, tak bych uvažoval o změně. V dnešní době se všechno zdražuje a jako mladý člověk můžu říct, že opravdu není jednoduché si v této době najít s tímto platem bydlení.
10. Ano, setkal jsem se s těmito náborovými kampaněmi, ale žádný osobní názor na ně nemám. Zda pomáhají v náboru či nikoliv nemohu posoudit. Na mě osobně by asi nějaká taková náborová kampaň nezabrala. Podle mě o tom musí být člověk sám přesvědčen, že chce vykonávat tuto práci a ne, že uvidí nějaké video na internetu a z toho důvodu se rozhodne, že nastoupí do služebního poměru.
11. Jiné očekávání od náplně práce, než je realita. Sám znám pár bývalých kolegů, se kterými jsem strávil Základní odbornou přípravu a kteří u sboru dlouho nesetrvávali, jelikož měli od práce zcela jiné očekávání a byli frustrováni tou nadměrnou administrativou. Finanční ohodnocení taktéž není optimální.
12. Lepší finanční ohodnocení. Zde nemám co jiného říct.

## Příloha V – Podklad – rozhovor respondent R4

pohlaví: muž

věk: 32

vzdělání: střední s maturitou

zařazení: dopravní inspektorát

délka služebního poměru: 11 let

hodnost: praporčík

1. U mě to bylo kombinací zájmu o práci v bezpečnostní složce a snahu dělat práci, která má nějaký smysl. Už od dětství mě to táhlo k uniformovaným složkám a asi jako každý dítě jsem vždy obdivoval blikající auta. A zároveň jsem chtěl stabilní zaměstnání. Policie mi přišla jako ideální spojení těchto věcí a jelikož mě vždycky zajímaly více nehody než například krádeže či opilci v hospodách a měl jsem možnost si vybrat, tak jsem šel na dopravní policii.
2. Vnitřní faktory pro mě hrály poměrně velkou roli. Nejvíce asi ta smysluplnost práce a možnost nějakým způsobem pomáhat lidem. Ta prestiž uniformy tam určitě byla taky, ale nehrála nijak velkou roli. To je spíš splněný dětský sen ta uniforma.
3. Upřímně, tyhle faktory hrály taky důležitou roli. Jistota zaměstnání byla pro mě hodně zásadní. Finanční ohodnocení jsem tehdy bral jako odpovídající, i když to nebylo nic výjimečného. Výsluhový příspěvek je určitě výhoda, která člověka nutí u té práce přemýšlet dlouhodobě.
4. Nejvýznamnější je podle mě právě výsluhový příspěvek a jistota zaměstnání, kterou soukromý sektor ne vždy nabízí.
5. Ano, měl jsem obavy hlavně z přijímacího řízení, konkrétně z psychotestů a fyzických testů. Člověk přesně neví, co čekat. Nakonec to ale nebylo tak hrozné, jak jsem si představoval.
6. Myslím si, že hodně lidí odrazují nízký platy a taky právě náročnost přijímacího řízení a celkově náročnost té práce. Další věc je podle mě i vnímání policie ve společnosti a někdy i negativní obraz v médiích.
7. Představy byly asi trochu idealizované. Realita je víc o rutíně, administrativě a méně o akci, než si člověk myslí. Na druhou stranu některé situace jsou opravdu náročné a odpovědné, takže v tomhle směru je realita možná ještě náročnější, než jsem čekal.
8. Ano, změnila. Na začátku to bylo hodně o ideálech a nadšení, postupem času je to víc o stabilitě, zkušenostech a určité rutíně. Motivace pomáhat tam zůstala, ale už je to víc realistické.
9. Asi by to bylo kombinací více faktorů – výrazné zhoršení pracovních podmínek, dlouhodobá nespokojenost nebo lepší nabídka mimo službu. Důležitá je i psychická zátěž, pokud by byla dlouhodobě neúnosná.
10. Ano, ty kampaně jsem zaznamenal. Myslím si, že jsou zpracované moderně a snaží se přiblížit práci policie mladým lidem. Na druhou stranu někdy působí trochu

idealizovaně a realita služby je složitější. Ale myslím, že je to správný krok od Policie a měla by v tomto dále pokračovat a být aktivní na sociálních sítích.

11. Podle mě je to kombinace více věcí – náročnost práce, směnný provoz, psychická zátěž a v některých případech i finanční ohodnocení. Mladí lidé dnes mají více možností a často volí méně náročnou práci, která je i lépe finančně ohodnocená.

12. Určitě lepší finanční ohodnocení a celkově zlepšení pracovních podmínek. Dále by pomohlo více ukazovat reálnou práci policie, nejen tu atraktivní část, aby nebylo tolik odchodů mladých kolegů, kteří po roce služby ukončí služební poměr, jelikož čekali od té práce zcela něco jiného. Důležitá je i větší podpora policistů ze strany státu a společnosti.

## **Příloha VI – Podklad – rozhovor respondent R5**

pohlaví: muž

věk: 50

vzdělání: vysokoškolské bakalářské

zařazení SKPV

délka služebního poměru: 31 let

hodnost: poručík

1. Pro vstup k policii jsem se rozhodl, protože jsem splňoval jejich vstupní požadavky – mládí, vzdělání, byl jsem úhonný, fyzicky zdatný a v první řadě jsem chtěl pomáhat lidem. Dalším faktorem rozhodování byla stabilita zaměstnání a profesního růstu.
2. Právě pomáhat lidem a smysluplnost práce byly významným faktorem v rozhodování a dodnes jsou. Pokud jde o prestiž uniformy, ta u mě žádnou roli nehrála.
3. Právě stabilita zaměstnání a její zajímavá práce pro mě byly klíčové pro vstup k policii. Finanční ohodnocení v době mého nástupu nebylo tolik lákavé, ale jistota pravidelného příjmu byla dalším faktorem pro rozhodování. Přestože, náborový příspěvek mi byl přislíben, do dnešní doby jsem ho neobdržel. Výsluhový příspěvek jsem nebral v úvahu, neboť jsem byl přesvědčen, že chci tuto práci vykonávat až do důchodového věku, pokud to mé zdraví dovolí.
4. Za nejvýznamnější benefity považuji především jistotu zaměstnání a stabilní příjem, které vnímám jako důležité pro dlouhodobé plánování osobního i profesního života. V současné době to mladí nemají se zaměstnání jednoduché. Dalším významným benefitem v současné době je náborový příspěvek. Výsluhový příspěvek je podle mě na posledním místě, ale je také významný, představuje určitou formu ocenění za odsloužená léta a zároveň motivaci setrvat ve službě. Dále oceňuji možnost kariérního a odborného růstu, včetně různých školení a specializací, které umožňují rozvíjet schopnosti a získávat nové zkušenosti. Jako přínos vnímám i další benefity, například delší dovolenou, příspěvky na dovolenou či celkové sociální jistoty, které přispívají k lepší stabilitě a vyvážení pracovního a osobního života.
5. Ano, při rozhodování o vstupu do služebního poměru jsem se setkal s určitými obavami. Největší nejistotu pro mě představovaly zejména fyzické testy a psychologické vyšetření, u kterých jsem nevěděl, co od toho mohu očekávat.

6. Faktorem může být samotná povaha práce, která je spojena se stresem, vysokou mírou odpovědnosti a někdy i rizikem ohrožení zdraví. Strach o své blízké může být také součástí pro rozhodování. Ne každému vyhovuje také nepravidelná pracovní doba, služby o víkendech či svátcích.

7. Mé představy téměř odpovídají realitě. Chtěl jsem pomáhat lidem a toto očekávání bylo splněno. Dalším faktorem byl pravidelný příjem a to také odpovídá realitě.

8. Nezměnila. Celý služební poměr pomáhám a chráním společnost.

9. Jediné, co by přispělo k uvažování nebo ukončení služebního poměru je můj zdravotní stav.

10. Ano. S touto náborovou aktivitou jsem se sešel na každém úřadu práce. Překvapilo mě, že i v lázeňských zařízeních, hradech a zámcích, autobusech MHD jsem se s touto aktivitou často setkal. Kampaň je opravdu velice rozšířená, působí to na mě velice pozitivně. Oslovuje velkou oblast potenciálních zájemců. I já sám se často snažím oslovit nové zájemce o tuto profesi.

11. Na prvním místě jde o finanční ohodnocení, které vzhledem k náročnosti profese není pro mladé zajímavé. Dále pak časově i fyzicky náročná profese. V současné době jde také o velice nebezpečnou profesi.

12. Jediné, co by mohlo asi pomoci je výrazné zvýšení finančního ohodnocení.