

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

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

MOTIVACE PRO VSTUP DO SLUŽEBNÍHO POMĚRU
PŘÍSLUŠNÍKA POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY
V LIBERECKÉM KRAJI

Autor práce: Milan Harabrin DiS.

Studijní program: Bezpečnostně právní činnost

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: PhDr. Jan Kašuba

Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

2026

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Milan Harabrin, DiS.

Studijní program: Bezpečnostně právní činnost
Forma studia: Kombinovaná
Místo studia: Příbram

Název bakalářské práce: **Motivace pro vstup do služebního poměru příslušníka
Policie České republiky**

Název bakalářské práce v anglickém jazyce: **Motivation for Joining the Service of the
Police of the Czech Republic**



Vedoucí bakalářské práce PhDr. Jan Kašuba
Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

Datum zadání bakalářské práce: leden, 2025




Cíl bakalářské práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat klíčové motivační faktory, které ovlivňují rozhodnutí jednotlivců vstoupit do služebního poměru u Policie České republiky, a posoudit jejich význam z pohledu personální strategie a náboru.

Vedlejším cílem bakalářské práce je zmapovat aktuální náborové strategie PČR a informovanost uchazečů o pracovních podmínkách, benefitech a požadavcích služebního poměru v rámci PČR a navrhnout doporučení pro efektivnější náborové postupy PČR s ohledem na identifikované motivační faktory uchazečů.

Student: Milan Harabrin, DiS.	28.1.2025 datum	 podpis
Vedoucí práce: PhDr. Jan Kašuba	28.1.2025 datum	 podpis

Schvaluji zadání bakalářské práce:

Vedoucí katedry: doc. JUDr. Roman Svatoš, Ph.D.	14.2.2025 datum	 podpis
Prorektor pro studium a vnitřní záležitosti: doc. PhDr. Miroslav Sapík, Ph.D.	14.2.2025 datum	 podpis
Rektor: doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D.	22.2.2025 datum	 podpis



Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) 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 vedoucí(ho) 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 PhDr. Janu Kašubovi za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné připomínky, osobní přínos a zejména za jeho velkou trpělivost během celého procesu zpracování.

ABSTRAKT

Harabrin M. *Motivace ke vstupu do služebního poměru příslušníka Policie České republiky v Libereckém kraji*. Bakalářská práce. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2026. 61 s. Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jan Kašuba.

Klíčová slova: benefity, motivace, motivační faktory, nábor, Policie České republiky, služební poměr

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivace ke vstupu do služebního poměru příslušníka Policie České republiky v Libereckém kraji. Hlavním cílem práce je identifikovat důležité motivační faktory, které ovlivnily rozhodnutí příslušníků Policie ČR vstoupit do služebního poměru, a porovnat zjištěné preference respondentů s aktuálním zaměřením náborových aktivit Policie ČR. Vedlejším cílem je zmapovat informovanost respondentů o pracovních podmínkách, benefitech a požadavcích služebního poměru před jejich vstupem do služby a navrhnout doporučení pro efektivnější náborové postupy.

Práce je členěna na teoretickou a empirickou část. Teoretická část na základě odborné literatury vymezuje pojmy motivace, typy motivace a motivační faktory. Dále jsou představeny vybrané teorie motivace, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Policie ČR jako zaměstnavatel, včetně její image, personální situace, podmínek vstupu do služebního poměru a systému motivačních faktorů zahrnujících platové ohodnocení, benefity, kariérní možnosti a prestiž povolání.

Empirická část je postavena na kvantitativním dotazníkovém šetření z řad příslušníků Policie ČR v Libereckém kraji. Výsledky ukazují, že k rozhodnutí ke vstupu do služby vede kombinace více faktorů, přičemž nejvýznamnější roli hraje jistota zaměstnání, smysluplnost práce a finanční stabilita. Tato zjištění jsou v souladu s deklarovaným zaměřením náborových kampaní Policie ČR, avšak průzkum odhalil významný nedostatek v informovanosti uchazečů o benefitech, kdy více než polovina respondentů o nich před nástupem nevěděla. Výstupem práce jsou návrhy a doporučení pro efektivnější náborové postupy Policie ČR.

ABSTRACT

Harabrin M. Motivation for Entering the Service of the Police of the Czech Republic in the Liberec Region. Bachelor Thesis. České Budějovice: College of European and Regional Studies, 2026. 61 p. Supervisor: PhDr. Jan Kašuba.

Key words: benefits, Czech Police, motivation, motivational factors, recruitment, service relationship

This bachelor thesis examines the issue of motivation for joining the Police of the Czech Republic in the Liberec Region. The main objective of the thesis is to identify the key motivational factors that influenced police officers' decision to join the police force and to compare these identified preferences with the current focus of recruitment activities of the Police of the Czech Republic. The secondary objective is to analyse respondents' awareness of working conditions, benefits, and job requirements prior to joining the police service and to propose recommendations for more effective recruitment procedures.

The thesis is divided into a theoretical and an empirical part. The theoretical part defines the concept of motivation, types of motivation, and motivational factors based on professional literature. Selected motivation theories are presented, Herzberg's two-factor theory. Furthermore, the Police of the Czech Republic is analysed as an employer, including its public image, personnel situation, recruitment conditions, and system of motivational factors comprising salary, benefits, career development opportunities, and professional prestige. The empirical part is based on a quantitative questionnaire survey among members of the Police of the Czech Republic in the Liberec Region. The findings show that the decision to join the police is influenced by several interrelated factors, particularly job security, meaningful work, and financial stability. While these factors correspond to the declared focus of recruitment campaigns, the survey also points to insufficient awareness of employee benefits prior to entry into the police service, as more than half of the respondents reported that they had not been informed about them before joining. The thesis concludes with proposals and recommendations aimed at improving the effectiveness of recruitment procedures within the Police of the Czech Republic.

OBSAH

ÚVOD	9
1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	10
2 MOTIVACE.....	12
2.1 Vymezení pojmu motivace	12
2.2 Typy motivace.....	13
2.3 Faktory ovlivňující motivaci	14
2.4 Teorie motivace.....	15
2.5 Motivační nástroje.....	18
3 POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY JAKO ZAMĚSTNAVATEL	20
3.1 Představení Policie České republiky	20
3.2 Image a firemní kultura Policie České republiky.....	21
3.3 Personální situace Policie České republiky.....	23
3.4 Podmínky vstupu do služebního poměru	25
3.5 Průběh přijímacího řízení	26
4 MOTIVAČNÍ FAKTORY U POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	29
4.1 Platové ohodnocení	29
4.2 Benefity a výsluhy.....	30
4.3 Prestiž povolání	32
4.4 Seberealizace a smysluplná práce	33
4.5 Ostatní složky v porovnání s Policií České republiky	34
4.6 Náborové strategie Policie ČR.....	35
4.6.1 Náborová kampaň Policie ČR a její prezentace veřejnosti	36
5 EMPIRICKÁ ČÁST.....	39
5.1 Cíle a metodika průzkumu	39
5.1.1 Cíle průzkumu	39
5.1.2 Výběr respondentů	40
5.1.3 Struktura dotazníku	40

5.2	Výsledky dotazníkového šetření	41
5.2.1	Sociodemografické charakteristiky respondentů	41
5.2.2	Motivační faktory pro vstup do služby	44
5.2.3	Informovanost respondentů před vstupem do služby.....	45
5.2.4	Vnímání benefitů a pracovních podmínek	48
5.2.5	Hodnocení náborových aktivit a spokojenost se službou	49
5.3	Ověření předpokladů.....	51
5.4	Diskuse.....	52
5.5	Doporučení pro praxi	56
	ZÁVĚR.....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	62
	SEZNAM ZKRATEK.....	66
	SEZNAM GRAFŮ	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	PŘÍLOHY	68

ÚVOD

Předkládaná bakalářská práce se věnuje problematice motivace ke vstupu do služebního poměru v bezpečnostních sborech, konkrétně u Policie České republiky v Libereckém kraji. Téma bylo zvoleno s ohledem na jeho vysokou aktuálnost, neboť Policie ČR se dlouhodobě potýká s personálním podstavem, nedostatečným naplněním systemizovaných míst a zvýšenou fluktuací příslušníků. Tyto faktory mohou mít přímý dopad na akceschopnost sboru, stabilitu výkonu služby i celkovou bezpečnostní situaci státu. V prostředí, kde soukromý sektor nabízí dynamické a konkurenceschopné pracovní podmínky, nabývá porozumění motivačním faktorům uchazečů o policejní kariéru zásadního významu pro personální politiku bezpečnostních sborů.

Problematika náboru a udržení příslušníků je předmětem diskusí jak v odborné literatuře, tak na úrovni vedení Policie ČR, které v posledních letech implementuje řadu opatření zaměřených na zvýšení atraktivity služby. Efektivita těchto kroků a jejich soulad s reálnými preferencemi uchazečů však vyžadují hlubší analýzu. Práce proto reaguje na potřebu propojit teoretické poznatky z oblasti pracovní motivace s empirickými daty získanými přímo od sloužících příslušníků Policie ČR. Záměrem je popsat současný stav, a také porovnat náborovou komunikaci s tím, co příslušníky skutečně motivovalo ke vstupu do služby.

Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou představeny vybrané motivační teorie, přičemž získaná data jsou porovnána s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií. Dále je analyzováno postavení Policie ČR jako zaměstnavatele, její personální situace, benefiční systém, podmínky vstupu do služebního poměru a aktuální náborové strategie. Na teoretická východiska navazuje část empirická, která prostřednictvím kvantitativního šetření zkoumá motivační strukturu respondentů a ověřuje stanovené předpoklady. Závěry práce mohou posloužit jako podklad pro zlepšení náborových postupů Policie ČR.

1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat hlavní motivační faktory, které ovlivnily rozhodnutí příslušníků Policie ČR v Libereckém kraji vstoupit do služebního poměru, a následně provést komparaci těchto zjištěných preferencí s aktuálním zaměřením náborových aktivit Policie ČR v Libereckém kraji.

Vedlejším cílem je zmapovat úroveň informovanosti respondentů o pracovních podmínkách, benefitech a požadavcích kladených na výkon služby v období před jejich přijetím. Na základě analýzy a syntézy zjištěných dat budou formulována doporučení směřující ke zefektivnění náborových postupů a komunikační strategie Policie ČR vůči potenciálním uchazečům.

Pro naplnění stanovených cílů byly na základě rešerše odborné literatury a analýzy personální situace formulovány následující předpoklady:

Předpoklad 1: Nejvýznamnějším motivačním faktorem pro vstup do služebního poměru u Policie ČR je jistota zaměstnání a stabilita příjmu.

Předpoklad 2: Benefity nabízené Policií ČR nejsou pro respondenty rozhodujícím faktorem při vstupu do služebního poměru.

Předpoklad 3: Respondenti vnímají prezentaci pracovních podmínek a benefitů ze strany Policie ČR směrem k veřejnosti jako nedostatečnou.

Metodologický rámec práce vychází z kombinace teoretického a empirického přístupu. Teoretická část práce je vypracována pomocí literární rešerše, odborných publikací, legislativních dokumentů a interních materiálů Policie ČR. Tyto zdroje umožnily ve stručnosti představit teoretické koncepce motivace a Policii České republiky jako zaměstnavatele.

Empirická část je založena na kvantitativní průzkumné strategii. Sběr dat byl realizován prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření distribuovaného elektronickou formou mezi příslušníky Policie ČR v Libereckém kraji. Tato metoda byla zvolena s ohledem na možnost oslovení širšího vzorku respondentů a zajištění anonymity, která je nezbytná pro získání validních odpovědí v oblasti subjektivního hodnocení služby.

Získaná data byla zpracována pomocí metod deskriptivní statistiky, zejména prostřednictvím absolutních a relativních četností. Výsledky byly následně interpretovány v kontextu stanovených předpokladů a teoretických východisek.

V závěrečné fázi byla provedena jejich syntéza a formulována doporučení pro praxi v oblasti náborové a personální strategie Policie ČR.

2 MOTIVACE

Motivace představuje jeden ze zásadních pojmů psychologie práce a řízení lidských zdrojů obecně. Pochopení motivačních procesů, které vedou uchazeče k rozhodnutí vstoupit do služebního poměru u bezpečnostních sborů, je proto nezbytné pro efektivní personální management a nastavení účinných náborových strategií. V prostředí Policie ČR nabývá tato problematika specifického významu vzhledem k náročnosti a odpovědnosti výkonu služby a dlouhodobému personálnímu podstavu. Následující kapitola se věnuje vymezení pojmu motivace, jejím typům, faktorům, které ji ovlivňují, a vybraným teoriím motivace s důrazem na jejich aplikaci v pracovním prostředí.

2.1 Vymezení pojmu motivace

Pojem motivace pochází z latinského slova „*movere*“, což znamená hýbat se či pohybovat. V širším slova smyslu lze motivaci chápat jako souhrn vnitřních hybných sil, které aktivují, směřují a udržují lidské chování směrem k dosažení určitého cíle.¹ Motivace je tedy psychický proces, který určuje směr, intenzitu a vytrvalost lidského jednání.

Armstrong definuje motivaci jako vnitřní sílu, která usměrňuje chování jedinců k dosahování stanovených cílů. Motivace tak představuje důležitý faktor ovlivňující nejenom řadu nejrůznějších rozhodnutí, jakým může být vstup k určité firmě či složce, ale zároveň i pracovní výkon a celkovou efektivitu organizace, která je odvislá od lidských zdrojů v podobě jejich zaměstnanců. V kontextu Policie ČR je pochopení motivace uchazečů současně zásadní pro nastavení konkrétních a účinných náborových strategií. Pokud totiž bezpečnostní sbor dokáže identifikovat, co uchazeče k volbě policejní kariéry přivádí, může s těmito faktory logicky cíleně pracovat a efektivněji oslovovat potenciální zájemce o službu.²

V kontextu kariérního směřování či zacílení lze zmínit Bedrnovou s Novým, kteří chápou motivaci jako soubor psychických procesů, které vyvolávají, udržují a usměrňují chování člověka. Motivace tak podle nich slouží k obnovení vnitřní rovnováhy, ať už biologické nebo sociální, kdy v chování člověka se projevuje tím, že se soustředí na určitý

¹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 362.

² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015, s. 217.

cíl a věnuje mu energii i čas. Jakmile je cíle dosaženo, nebo pokud se okolnosti změni, zájem se zpravidla přesouvá jinam a vznikají nové priority.³

Plamínek v této souvislosti rozlišuje mezi motivací a stimulací, přičemž upozorňuje, že tyto pojmy bývají v praxi často zaměňovány. Motivace vychází z vnitřního přesvědčení a osobního nastavení jedince, zatímco stimulace je založena na vnějších pobídkách. Ty mohou člověka k určitému jednání přimět, jejich účinek je však omezený v čase. Naproti tomu motivace má trvalejší charakter, protože souvisí s hodnotami, postoji a vnitřními potřebami člověka.⁴

Pro účely této práce je motivace chápána jako psychický proces, který aktivuje a směřuje chování jedince k dosažení určitého cíle, přičemž tento proces může být vyvolán jak vnitřními pohnutkami, tak vnějšími podněty. V kontextu vstupu do služebního poměru u Policie České republiky se jedná o souhrn faktorů, které vedou jedince k rozhodnutí ucházet se o službu u tohoto bezpečnostního sboru. S ohledem na cíl této práce je v rámci provedeného průzkumu sledována motivace pro vstup k Policii ČR optikou respondentů, tedy osob, které se rozhodly rozšířit řady tohoto bezpečnostního sboru. Proto se následující kapitola věnuje typům motivace.

2.2 Typy motivace

V odborné literatuře se tradičně rozlišují dva základní typy motivace, a to motivace vnitřní a motivace vnější. Rozlišení vnitřní a vnější motivace pomáhá lépe pochopit, co lidi v práci pohání a jak je možné je účinně motivovat.

Vnitřní motivace souvisí s tím, kdo člověk je a co ho baví. Vnitřně motivovaný člověk prožívá uspokojení z úspěšně splněného úkolu, cítí se ve své roli kompetentní a vnímá svou práci jako smysluplnou. Záleží mu na kvalitě odvedené práce, usiluje o profesní růst a v pracovní činnosti nachází naplnění.⁵

Vnější motivace vychází z okolního prostředí. Patří sem plat a odměny, pochvaly od nadřízených, možnost povýšení či zaměstnanecké výhody. Člověk motivovaný zvenci nevykonává činnost pro ni samotnou, ale proto, že za ni očekává odměnu nebo se chce vyhnout postihu. Účinek vnějších motivátorů bývá často krátkodobý a závislý na neustálém udržování vnějších stimulů.⁶

³ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 365.

⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2018, s. 88.

⁵ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 366.

⁶ Tamtéž, s. 367.

Koubek upozorňuje, že v praxi se oba typy motivace vzájemně prolínají a doplňují. Ideální stav nastává tehdy, když je pracovník motivován jak vnitřními, tak vnějšími faktory. V takovém případě vykonává práci, která ho baví a naplňuje, a zároveň za ni dostává adekvátní odměnu. Pro organizace je důležité vytvářet podmínky, které podporují oba typy motivace, neboť pouze jejich kombinace zajišťuje dlouhodobou spokojenost a angažovanost zaměstnanců.⁷

V kontextu Policie České republiky má toto rozdělení specifický význam. Vnitřní motivace u příslušníků policie se často spojuje se silným vnitřním přesvědčením o smyslu práce, tedy s touhou chránit životy a majetek občanů, prosazovat právní stát a preventivně působit proti kriminalitě. Toto vnitřní přesvědčení bývá zpravidla formováno již při vstupu do služby, kdy uchazeč prokazuje zájem o veřejnou službu a vysoké etické standardy. Vnější motivátory pak tvoří stabilita služebního poměru, možnost získat příplatky za rizikové služby a benefity jako služební byt či výsluhové zabezpečení.⁸ Vnitřní i vnější motivace jsou ovlivňovány řadou faktorů, které jsou předmětem následující kapitoly.

2.3 Faktory ovlivňující motivaci

Motivace jedince k práci je ovlivňována celou řadou faktorů, které lze rozdělit do několika základních kategorií. Pochopení těchto faktorů je zásadní pro porozumění tomu, proč se lidé rozhodují pro určitou profesi a co je k této volbě vede.

První skupinu tvoří faktory individuální, které vycházejí z osobnosti jedince. Patří sem osobnostní charakteristiky, hodnotová orientace, životní cíle a profesní aspirace. Každý člověk disponuje odlišnými hodnotovými orientacemi a životními cíli, a proto reaguje na stejné motivační podněty různým způsobem. Co motivuje jednoho člověka, nemusí motivovat druhého. Někdo dává přednost finančním odměnám, jiný zase oceňuje možnost kariérního růstu, jistotu zaměstnání nebo dobré vztahy s kolegy.⁹

Důležitou roli hraje také očekávání spojené s povahou práce. To, jak potenciální uchazeč danou práci vnímá ještě před nástupem, závisí na jeho představách o náplni práce, o prostoru pro vlastní rozhodování, o zpětné vazbě a o možnosti uplatnit své schopnosti. Práce, která dává smysl a není jednotvárná, obvykle motivuje více. Pokud ale

⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2015, s. 59.

⁸ KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie ČR*. Brno: Tribun EU, 2012, s. 34–35.

⁹ HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 45–46.

člověk zjistí, že realita neodpovídá jeho očekáváním, jeho motivace postupně klesá a může se dostavit frustrace.¹⁰

Kromě samotné náplně práce ovlivňuje rozhodnutí o volbě povolání také prostředí, ve kterém člověk pracuje. Záleží na firemní kultuře, způsobu vedení, systému odměňování, možnostech kariérního postupu i na celkových pracovních podmínkách. Organizace, které dbají na otevřenou komunikaci, spravedlivě odměňují a nabízejí jasné možnosti profesního růstu, vytvářejí prostředí, které je pro uchazeče atraktivní.¹¹

Neméně důležitou roli hrají také sociální aspekty pracovního prostředí. Kvalita vztahů s nadřízenými a kolegy, atmosféra v pracovním týmu a pocit sounáležitosti s organizací významně ovlivňují pracovní spokojenost i celkovou motivaci zaměstnanců. Člověk je sociální bytost a potřeba pozitivních mezilidských vztahů patří mezi základní lidské potřeby.¹² V rámci provedeného průzkumu je proto sledováno, zda respondenti před vstupem do služby věděli, jak pracovní prostředí u Policie ČR funguje, a jak tato znalost ovlivnila jejich rozhodnutí.

V prostředí Policie České republiky se k těmto obecným faktorům přidávají specifické podmínky vyplývající z charakteru služebního poměru. Součástí výkonu policejní služby je požadavek na disciplinovaný přístup, loajalitu vůči organizační struktuře a respektování služební hierarchie i vnitřních etických pravidel. Zároveň však tato profese nabízí možnost přímého podílu na ochraně veřejného pořádku a bezpečnosti občanů, což představuje významný motivační prvek pro určitou skupinu uchazečů. Tyto charakteristiky fungují jako přirozený filtr – lidé s nízkou odpovědností nebo sklony k nedodržování pravidel se k policii zpravidla nehlásí, zatímco oslovují ty, kteří službu vnímají jako své poslání.¹³ Otázka, co nakonec převážilo při rozhodování respondentů o vstupu k Policii ČR, tvoří jádro empirické části této práce.

2.4 Teorie motivace

Během 20. století vzniklo několik teoretických přístupů, které vysvětlují, co ovlivňuje chování lidí v práci a jak se to promítá do jejich výkonu i volby povolání. V této kapitole jsou ve stručnosti představeny vybrané teorie v kontextu pracovní motivace u státní služby.

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015, s. 223.

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2015, s. 120.

¹² BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 369.

¹³ KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie ČR*. Brno: Tribun EU, 2012, s. 41–42.

Maslowova hierarchie potřeb představuje jeden z klasických koncepčních rámců motivace. Abraham Maslow uspořádal lidské potřeby do pěti navazujících úrovní: fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Tento model vychází z předpokladu, že uspokojení potřeb nižší úrovně vytváří předpoklad pro aktivaci potřeb vyšších.¹⁴ Podle této teorie člověk nejprve uspokojuje potřeby nižší úrovně a teprve poté se zaměřuje na potřeby vyšší. V pracovním prostředí to znamená, že zaměstnanec, který nemá zajištěny základní existenční potřeby, nebude motivován možností seberealizace. Naopak zaměstnanec s uspokojivým příjmem a stabilním zaměstnáním bude hledat možnosti profesního růstu a osobního rozvoje.¹⁵

V kontextu Policie České republiky lze tuto teorii aplikovat následovně. Fyziologické potřeby jsou uspokojovány prostřednictvím služebního příjmu, potřeby bezpečí a jistoty naplňuje stabilita služebního poměru a výsluhové zabezpečení, sociální potřeby uspokojuje příslušnost k policejnímu sboru a kolegiální vztahy, potřeby uznání naplňuje hodnostní systém a společenská prestiž povolání a potřeby seberealizace umožňují kariérní postup a specializace v různých oblastech policejní práce.¹⁶

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace rozlišuje dva typy faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost. První skupinu tvoří **hygienické faktory**, nazývané také dissatisfactory nebo udržovací faktory. Patří sem platové podmínky, pracovní prostředí, vztahy s nadřízenými a kolegy, politika organizace, pracovní podmínky a jistota zaměstnání. Tyto faktory působí jako prevence nespokojenosti; jejich absence způsobuje demotivaci a frustraci, avšak samotná přítomnost těchto faktorů ještě nezajišťuje vyšší spokojenost s prací.¹⁷

Druhou skupinu v Herzbergově teorii tvoří **motivační faktory**, někdy označované jako satisfactory či motivátory. Řadí se sem uznání, pocit úspěchu, samotný obsah práce, odpovědnost, možnost kariérního růstu a osobního rozvoje.¹⁸ Tyto faktory přímo posilují pocit naplnění a stimulují vyšší výkon, kreativitu a loajalitu. Absence těchto motivačních prvků může vyústit ve stagnaci a nedostatek vnitřního zájmu o rozvoj, přičemž jejich

¹⁴ MASLOW, Abraham H. *Motivation and Personality*. 3rd ed. New York: Harper and Row, 1987. ISBN 978-0060419875, s. 36-37.

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015, s. 218.

¹⁶ KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie ČR*. Brno: Tribun EU, 2012, s. 38–39.

¹⁷ HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara BLOCH SNYDERMAN. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959, s. 113.

¹⁸ WAGNEROVÁ, Ivana. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, s. 16.

intenzivní přítomnost je důležitá pro dlouhodobou spokojenost a angažovanost v pracovních úkolech.¹⁹

Herzbergova teorie zde byla zvolena záměrně, jelikož její teoretický rámec v reáliích mnou prováděného průzkumného šetření umožňuje identifikovat jak vnější faktory zajišťující spokojenost s pracovními podmínkami, tak vnitřní faktory podporující angažovanost a pocit naplnění z práce. V kontextu Policie České republiky lze mezi hygienické faktory zařadit platové podmínky, pracovní prostředí, vybavení a materiální zabezpečení, zatímco mezi motivační faktory patří smysluplnost práce, možnost kariérního postupu, uznání a prestiž povolání.²⁰

Další z teorií, kterou bych zde rád alespoň ve stručnosti jmenoval, je McGregorova teorie X a Y, která představuje dva protichůdné přístupy k vedení lidí, založené na odlišných předpokladech o povaze člověka. Teorie X vychází z předpokladu, že člověk je od přirozenosti líný, vyhýbá se práci a odpovědnosti, a proto musí být k práci nucen, kontrolován a motivován především hrozbou trestu. Teorie Y naproti tomu předpokládá, že práce je pro člověka přirozenou činností, že člověk je schopen sebeřízení a sebekontroly a že za správných podmínek přijímá odpovědnost a aktivně ji vyhledává.²¹

Pro moderní řízení lidských zdrojů má tak význam především teorie Y, která zdůrazňuje důležitost vytváření podmínek pro rozvoj pracovníků a jejich participaci na rozhodování. V prostředí Policie ČR se tento přístup projevuje v podpoře profesního vzdělávání, v možnostech specializace a kariérního postupu.²² Z pohledu motivace uchazečů ke vstupu do služebního poměru lze proto předpokládat, že lidé, kteří se rozhodnou pro kariéru u Policie ČR, odpovídají spíše charakteristice teorie Y – tedy že práci vnímají jako přirozenou součást života, hledají v ní smysl a jsou ochotni přijmout odpovědnost.

Tato charakteristika je ostatně jedním z předpokladů úspěšného výkonu policejní služby. Proto konkrétní motivační nástroje, kterými Policie ČR tyto uchazeče oslovuje a které využívá k jejich udržení ve službě, jsou předmětem následující kapitoly.

¹⁹ Tamtéž, s. 114.

²⁰ KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie ČR*. Brno: Tribun EU, 2012, s. 44–45.

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015, s. 221.

²² Tamtéž, s. 221.

2.5 Motivační nástroje

Motivační nástroje představují konkrétní prostředky, které organizace využívají k ovlivňování motivace svých zaměstnanců. Tyto nástroje lze rozdělit do dvou základních skupin: finanční a nefinanční.

Finanční motivační nástroje zahrnují všechny formy peněžního odměňování. Základem je mzda či plat, ke kterému se přidávají různé formy variabilního odměňování jako prémie, bonusy, odměny za mimořádné výkony či podíly na zisku.²³ V prostředí veřejného sektoru, kam patří i Policie České republiky, je finanční odměňování upraveno právními předpisy a zahrnuje služební tarif, osobní příplatek, příplatek za vedení, příplatek za službu v noci nebo ve svátek a další složky.²⁴

Mezi finanční motivační nástroje lze zařadit také nepřímé finanční benefity, jako jsou příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, stravování nebo dopravu. Tyto benefity sice nepředstavují přímou finanční odměnu, ale mají měřitelnou finanční hodnotu a přispívají k celkové atraktivitě zaměstnání.

Nefinanční motivační nástroje zahrnují širokou škálu prostředků, které nemají přímou finanční povahu, ale významně přispívají k pracovní spokojenosti a motivaci. Význam vzdělávání a možnosti dalšího profesního růstu se v pracovním prostředí často projevuje jako silný motivační prvek.²⁵ Zaměstnanci, kteří mají možnost se dále rozvíjet a posouvat své odborné dovednosti, zpravidla vnímají svou práci pozitivněji a mají k organizaci pevnější vztah. Tento faktor se následně odráží i v menší fluktuaci a větší ochotě setrvat na dané pozici po delší dobu.²⁶ Právě Policie ČR představuje typ zaměstnavatele, který nabízí široké možnosti profesního rozvoje a specializace, což může být jedním z faktorů, které uchazeče k volbě policejní kariéry přivádějí.

Vedle příležitostí k rozvoji působí motivačně i celá řada nefinančních prvků. Patří mezi ně například uznání pracovních výsledků, možnost ovlivňovat rozhodování týkající se vlastní práce, flexibilnější uspořádání pracovní doby nebo celkové podmínky, v nichž je práce vykonávána. Význam má rovněž možnost spolupráce v týmu a budování dobrých mezilidských vztahů.²⁷ Hagemannová upozorňuje, že účinný motivační systém nelze stavět na jednom nástroji, ale musí vycházet z porozumění individuálním potřebám

²³ Tamtéž, s. 236.

²⁴ ČESKO. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 121, § 112–135.

²⁵ MCGREGOR, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 2006. ISBN 978-0071462228, s. 318.

²⁶ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 18–19.

²⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2015, s. 125.

zaměstnanců a z jejich vhodné kombinace.²⁸ V prostředí Policie ČR jsou uplatňovány jak finanční, tak nefinanční motivační nástroje vyplývající ze systému služebního poměru příslušníků. Mezi finanční nástroje patří zejména služební příjem včetně zákonných příplatků, odměn a náborových či stabilizačních příspěvků.²⁹

Podrobnějšímu srovnání platových podmínek u Policie ČR s mediánem mezd v České republice se věnuje kapitola 4.1. Mezi nefinanční motivační nástroje lze zařadit možnosti profesního vzdělávání a specializace, kariérní postup v rámci hodnotního systému, systém hodnocení a ocenění, jakož i posilování profesní identity a sounáležitosti s policejním sborem.³⁰

Výše uvedené teoretické poznatky o motivaci a motivačních nástrojích tvoří určitý základ pro pochopení specifík Policie ČR jako zaměstnavatele. Následující kapitola proto představuje Policii České republiky z pohledu její organizační struktury, image, personální situace a podmínek vstupu do služebního poměru.

²⁸ HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 52–53.

²⁹ ČESKO. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 121, § 112–135.

³⁰ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Služební poměr příslušníků Policie České republiky* [online]. Praha: Policie České republiky, 2025 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/sluzebni-pomer-prislusniku-policie-ceske-republiky.aspx>

3 POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY JAKO ZAMĚSTNAVATEL

Policie České republiky představuje specifického zaměstnavatele, který se od subjektů soukromého sektoru odlišuje v řadě aspektů. Služební poměr příslušníků Policie ČR je upraven zvláštními právními předpisy a vyznačuje se specifickými podmínkami, které mají vliv na motivaci uchazečů o vstup do služby. Následující kapitola tak představuje Policii České republiky jako zaměstnavatele, její image a firemní kulturu, personální situaci a podmínky vstupu do služebního poměru.

3.1 Představení Policie České republiky

Policie České republiky vznikla v roce 1991 na základě zákona č. 283/1991 Sb. V roce 2009 tento zákon nahradil nový zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, který platí dodnes. Policie je ozbrojený bezpečnostní sbor, který chrání životy, zdraví a majetek občanů, stará se o veřejný pořádek a bojuje proti kriminalitě. Kromě toho plní úkoly vyplývající z trestního řádu, z předpisů Evropské unie a z mezinárodních smluv.³¹

Policie organizačně spadá pod Ministerstvo vnitra, které odpovídá za vnitřní bezpečnost a veřejný pořádek v zemi. Ministerstvo však policii přímo neřídí – vytváří pro ni podmínky a zajišťuje financování. Řídící pravomoc má výhradně ministr vnitra, a to pouze vůči policejnímu prezidentovi. Policejní prezident je nejvyšším představitelem Policie a odpovídá za její činnost přímo ministrovi vnitra.³²

Organizační strukturu Policie ČR upravuje § 6 zákona č. 273/2008 Sb. Na vrcholu stojí Policejní prezidium v čele s policejním prezidentem, kterého jmenuje a odvolává ministr vnitra. Prezidium řídí činnost celé Policie a má tři náměstky, z nichž každý odpovídá za jinou oblast.³³

Pod prezidium spadají útvary s celostátní působností a krajská ředitelství. Celostátní útvary se zaměřují na specializované činnosti – patří mezi ně například Národní centrála proti organizovanému zločinu, Útvar rychlého nasazení, Kriminologický ústav nebo Letecká služba. O jejich vzniku rozhoduje policejní prezident se souhlasem ministra vnitra. Krajská ředitelství zajišťují běžný výkon policejní práce ve svém

³¹ ČESKO. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 88, § 1.

³² ČESKO. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 88, § 5.

³³ ČESKO. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 88, § 6.

regionu.³⁴ Existence těchto specializovaných útvarů představuje pro uchazeče o službu u Policie ČR významnou možnost kariérního růstu a profesní specializace, což může být jedním z motivačních faktorů při rozhodování o vstupu do služebního poměru.

V Policii pracují dvě skupiny zaměstnanců. Příslušníci – policisté jsou ve služebním poměru podle zákona č. 361/2003 Sb. a mají specifická práva i povinnosti. Vedle nich působí také občanští zaměstnanci v běžném pracovním poměru. Služební poměr se od běžného pracovního poměru podle zákoníku práce odlišuje v řadě aspektů, zejména v povinnosti uposlechnout služební rozkazy, omezení některých občanských práv a specifickém systému odměňování a benefitů.³⁵

Kromě organizační struktury a právního rámce služebního poměru hraje při rozhodování uchazečů o vstupu k Policii ČR významnou roli také celkový obraz této instituce ve společnosti. Následující podkapitola se proto věnuje image a firemní kultuře Policie České republiky.

3.2 Image a firemní kultura Policie České republiky

Image organizace představuje soubor představ, postojů a hodnocení, které si o organizaci vytvářejí její vnější i vnitřní stakeholderi. V případě Policie České republiky je image formována řadou faktorů, mezi které patří mediální obraz, osobní zkušenosti občanů s policiisty, historické souvislosti a obecné vnímání bezpečnostních složek ve společnosti.³⁶

Vnímání Policie ČR veřejností prošlo od roku 1989 významným vývojem. V období transformace společnosti se Policie potýkala s nedůvěrou veřejnosti vyplývající z minulého režimu, kdy bezpečnostní složky sloužily primárně k ochraně státní moci.³⁷

Po pádu komunismu v Československu se v průběhu několika dekád celková image Policie ČR velmi razantně zlepšila, a to nejen v souvislosti s reformami, profesionalizací sboru či primární orientací na službu veřejnosti. Podle aktuálních výzkumů veřejného mínění patří Policie ČR mezi instituce s velkou mírou důvěry veřejnosti.

³⁴ ČESKO. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 88, § 6.

³⁵ ČESKO. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 121, § 1–3.

³⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015, s. 124.

³⁷ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Historický vývoj Policie České republiky* [online]. Praha: Policie České republiky, neuveden rok vydání [cit. 2026-01-30]. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/historicky-vyvoj-ku.aspx>

Výsledky šetření z druhé poloviny roku 2025 ukazují, že bezpečnostní složky, včetně Policie ČR, se dlouhodobě řadí mezi nejdůvěryhodnější veřejné instituce, přičemž míra důvěry se pohybuje přibližně okolo 79 %.³⁸

Firemní kultura Policie ČR je od samého počátku utvářena souborem hodnot, norem a profesních zásad vyplývajících ze specifického postavení policie jako bezpečnostního sboru. Hodnotový rámec Policie ČR je založen především na zásadách zákonnosti, profesionality, nestrannosti, odpovědnosti, ochrany základních práv a svobod pro službu veřejnosti. Tyto principy jsou formulovány v Etickém kodexu Policie ČR a slouží jako vodítko pro jednání příslušníků jak při výkonu služby, tak v jejich vystupování vůči veřejnosti, kolegům i dalším institucím.³⁹

Na uvedené hodnoty úzce navazuje způsob vnitřního fungování policejního sboru. Policejní prostředí je strukturálně založeno na jasně vymezené hierarchii, disciplíně a loajalitě. Tyto principy se promítají do povinnosti respektovat služební předpisy, nadřízené a plnit vydané rozkazy. Takové uspořádání je funkčně opodstatněné zejména v situacích vyžadujících rychlé rozhodování a koordinovaný postup, například při krizových zásazích. Současně však může být tento organizační rámec méně atraktivní pro uchazeče, kteří preferují vyšší míru autonomie a individuálního rozhodování při výkonu práce.⁴⁰

Vedle formální hierarchie se v prostředí Policie ČR výrazně prosazuje také prvek profesní soudržnosti. Společný výkon služby, sdílení náročných a rizikových situací i vzájemná závislost při zásazích podporují vznik silných kolegiálních vazeb a specifické profesní identity. Tento prvek firemní kultury má významný motivační potenciál a u řady příslušníků podporuje dlouhodobé setrvání ve službě.⁴¹

V posledních letech Policie ČR věnuje zvýšenou pozornost budování pozitivní image zaměstnavatele. Náborové kampaně jako „Práce 158x jinak!“ se snaží oslovit potenciální uchazeče prostřednictvím moderních komunikačních kanálů a prezentovat

³⁸ STEM – ÚSTAV EMPIRICKÝCH VÝZKUMŮ. *K institucím s nejvyšší mírou důvěry veřejnosti patří bezpečnostní složky, ČNB a místní úřady* [online]. Praha: STEM, 2025 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://www.stem.cz/k-institucim-s-nejvyssi-mirou-duvery-verejnosti-patri-bezpecnostni-slozky-cnb-a-mistni-urady/>.

³⁹ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Etický kodex Policie České republiky* [online]. Praha: Policie České republiky, 2025 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/eticky-kodex-policie-ceske-republiky.aspx>.

⁴⁰ ČESKO. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 121, § 45–48.

⁴¹ KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie ČR*. Brno: Tribun EU, 2012, s. 52–54.

policejní práci jako atraktivní a smysluplné povolání. Důraz je kladen na rozmanitost policejní práce, možnosti specializace a kariérního růstu a společenský přínos služby.⁴²

Pozitivní image a silná firemní kultura jsou důležitými předpoklady pro úspěšný nábor nových příslušníků. Samotná image však nestačí. Důležitou roli hraje také aktuální personální situace sboru, která určuje reálné možnosti a potřeby náboru. Následující podkapitola proto analyzuje personální stav Policie ČR a problémy, kterým v této oblasti čelí.

3.3 Personální situace Policie České republiky

Policie České republiky dlouhodobě čelí problému s nedostatkem příslušníků a vysokou fluktuací, což má přímý dopad na kvalitu výkonu služby a bezpečnost občanů. Podle nejnovějších dostupných oficiálních údajů měla Policie ČR ke dni 14. listopadu 2025 celkem 41 067 příslušníků, z nichž 8 116 tvoří ženy.⁴³ Systemizovaný počet služebních míst se pohybuje kolem 46 000–47 000, což znamená, že Policie ČR dlouhodobě funguje s personálním podstavem přibližně 5 000–6 000 příslušníků.

Personální situace se v jednotlivých krajích výrazně liší. Největší personální podstav je dlouhodobě zaznamenáván v Praze a Středočeském kraji, kde konkurence na trhu práce ze strany soukromého sektoru je nejvyšší. Naopak relativně lepší situace je v krajích s nižší mírou zaměstnanosti a menší nabídkou pracovních příležitostí. Tato regionální diference se odráží i ve výši náborových příspěvků. V Praze a Středočeském kraji činí náborový příspěvek 150 000 Kč, v Plzeňském kraji se pohybuje od 110 000 do 150 000 Kč a v ostatních krajích činí 110 000 Kč.⁴⁴

V kontextu průzkumu v této bakalářské práci zde nelze nezmínit personální situaci Krajského ředitelství PČR v Libereckém kraji, viz níže obrázek 1.

⁴² POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Práce 158x jinak!* [online]. Praha: Policie České republiky, 2022 [cit. 2025-05-03]. Dostupné z WWW: <https://www.policie.cz/clanek/prace-158x-jinak.aspx>.

⁴³ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Počet příslušníků – Zveřejněné informace 2026* [online]. Praha: Policie České republiky, 2026 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/zverejnenie-informace-2026-pocet-prislusniku.aspx>.

⁴⁴ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Náborový příspěvek* [online]. Praha: Policie České republiky, 2026 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://nabor.policie.gov.cz/clanek/nabizime-naborovy-prispevek.aspx>.

Obrázek 1: Personální stav k 31.12.2025 u KŘPLK

	personální stavy k 31. 12. 2025				personální stavy k 31. 12. 2024	rozdíl Σ
	plán	skutečnost	k doplnění plánovaného stavu	obsazenost		
CELKEM KŘP-L	1453	1234	-219	85%	1225	9
ÚO Česká Lípa	273	221	-52	81%	225	-4
ÚO Jablonec n.N	193	164	-29	85%	165	-1
ÚO Liberec	390	317	-73	81%	308	9
ÚO Semily	178	153	-25	86%	151	2
NŘ KŘ pro VS	245	225	-20	92%	219	6
NŘ KŘ pro SKPV	86	74	-13	85%	74	0
NŘ KŘ pro E	30	26	-4	87%	28	-2
Ředitel KŘ	58	55	-3	95%	55	0

Zdroj: Policie České republiky – KŘP Libereckého kraje [online].⁴⁵

Personální nedostatek má několik příčin: stárnutí populace, konkurence soukromého sektoru s vyššími platy, náročnost služby a malý zájem mladých lidí o policejní práci. Podle Unie bezpečnostních složek v roce 2024 odešlo od Policie ČR přes 2 100 příslušníků (přijato bylo 2 334) a fluktuace přesáhla 5 procent⁴⁶.

Nicméně přes tento plusový přírůstek v roce 2024 se policejní sbor i nadále dlouhodobě ocitá ve výrazném stavovém deficitu, což může ohrožovat vnitřní bezpečnost státu. Příslušníci odcházejí z různých důvodů. Nejčastěji získali nárok na výsluhu, přešli do soukromé sféry, měli zdravotní problémy nebo byli nespokojeni s podmínkami služby. Alarmující je skutečnost, že od Policie neodcházejí jen dělesloužící příslušníci, ale i významná skupina policistů sloužících do čtyř let, která v roce 2024 tvořila 15 % všech odchodů.⁴⁷

Věková struktura příslušníků Policie ČR vykazuje dlouhodobý trend stárnutí. Podle statistik Policejního prezidia průměrný věk policistů vzrostl za poslední desetiletí z přibližně 36 let na téměř 40 let.⁴⁸

⁴⁵ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Bilanční tisková zpráva za rok 2025* [online]. Praha: Policie České republiky, 2026 [cit. 2026-03-25]. Dostupné z WWW: [Bilanční tisková zpráva za rok 2025 - Policie České republiky](#).

⁴⁶ UNIE BEZPEČNOSTNÍCH SLOŽEK. *Zvýšení platů příslušníků v roce 2025* [online]. Praha: Unie bezpečnostních složek, 2024 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://www.uniebs.cz/2024/12/23/zvyseni-platu-prislusniku-v-roce-2025/>.

⁴⁷ UNIE BEZPEČNOSTNÍCH SLOŽEK. *Zvýšení platů příslušníků v roce 2025* [online]. Praha: Unie bezpečnostních složek, 2024 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://www.uniebs.cz/2024/12/23/zvyseni-platu-prislusniku-v-roce-2025/>.

⁴⁸ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Počet policistů v České republice – Struktura policistů – věk, pohlaví, vzdělání* [online]. Praha: Policie České republiky, 2025 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/pocet-policistu-v-ceske-republice.aspx>.

Významnou část sboru tvoří příslušníci, kteří mají odslouženo více než 15 let a mají tak již nárok na výsluhový příspěvek. Tito příslušníci tak logicky postupně odcházejí ze služby, což vytváří tlak na nábor nových příslušníků. Zároveň je patrný nižší zájem mladé generace o službu u Policie či ve služebním poměru obecně, což souvisí s měnícími se hodnotovými orientacemi, konkurencí soukromého sektoru a preferencemi na trhu práce. Dalším negativem pro uspokojivý nábor je fakt, že když už se uchazeč rozhodne vstoupit do služebního poměru, volí mezi konkurenty PČR v podobě Armády České republiky, Celní správy, Vězeňské služby, Bezpečnostní informační služby aj.⁴⁹

Určitou výzvou pro personalistiku je možnost představit atraktivitu služby u policie pro obě pohlaví. Z hlediska genderové struktury tvoří ženy mezi příslušníky Policie ČR významnou, ale stále menšinovou část personálu. Podle nejnovějších dostupných oficiálních údajů činil podíl žen v rámci celkového počtu příslušníků k 1.1. 2025 zhruba 19,3 %, přičemž ženy byly zastoupeny i na vedoucích pozicích. Tento podíl se v posledních letech mírně zvyšuje a Policie se i v letech 2025–2026 snaží aktivně oslovovat ženské uchazečky prostřednictvím cílených náborových aktivit a zvýšené pozornosti věnované diverzitě a inkluzi.⁵⁰

I přes ukázkou toho, že práce u PČR může být vhodná jak pro muže, tak i ženy, je nadále smutnou realitou, jak ostatně personální situace ukazuje, neboť policie se nadále potýká s významnými obtížemi v oblasti náboru. Pro jejich řešení je přitom jednou z klíčových oblastí, aktivně oslovovat potenciální uchazeče, a také zajistit, aby podmínky vstupu do služebního poměru byly pro uchazeče jasně definované a srozumitelné. Následující podkapitola proto představuje zákonné podmínky, které musí uchazeč o službu u Policie ČR splnit.

3.4 Podmínky vstupu do služebního poměru

Pro přijetí k Policii České republiky je nutné splnit podmínky stanovené zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.⁵¹

Základními požadavky jsou státní občanství České republiky, dosažení věku nejméně 18 let a plná svéprávnost. Vyžaduje se bezúhonnost a spolehlivost, středoškolské

⁴⁹ UNIE BEZPEČNOSTNÍCH SLOŽEK. *Zvýšení platů příslušníků v roce 2025* [online]. Praha: Unie bezpečnostních složek, 2024 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://www.uniebs.cz/2024/12/23/zvyseni-platu-prislusniku-v-roce-2025/>.

⁵⁰ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Ženy v Policii České republiky – statistické údaje k 1. 1. 2025* [online]. Praha: Policie České republiky, 2025 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/zeny-v-policii-ceske-republiky.aspx>.

⁵¹ ČESKO. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 121, § 13.

vzdělání s maturitou a zdravotní, psychická i fyzická způsobilost k výkonu služby. Podmínkou je rovněž politická nezávislost – členství v politické straně či hnutí je neslučitelné se služebním poměrem. Nezbytný je také souhlas s výkonem služby na dobu neurčitou a s povinnostmi vyplývajícími ze služebního poměru, zejména s možností převedení na jiné služební místo.⁵²

Bezúhonnost se posuzuje podle evidence Rejstříku trestů a dalších evidencí. Za bezúhonného není považován občan, který byl pravomocně odsouzen za trestný čin, pokud se na něj nehledí, jako by nebyl odsouzen. Spolehlivost je posuzována na základě dokladů a informací získaných od státních orgánů, orgánů územních samosprávných celků a jiných osob.⁵³

Uvedené podmínky jsou poměrně přísné a fungují jako selekční mechanismus, který má zajistit vysokou kvalitu přijímaných příslušníků. Na druhou stranu tyto požadavky zužují okruh potenciálních uchazečů, což v kombinaci s personálním podstavem popsaným v předchozí podkapitole představuje pro Policii ČR významné omezení v oblasti nábory. Samotné splnění zákonných podmínek však k přijetí nestačí. Uchazeč musí úspěšně absolvovat přijímací řízení, jehož průběh je popsán v následující podkapitole.

3.5 Průběh přijímacího řízení

Přijímací řízení do Policie České republiky je strukturováno tak, aby komplexně ověřilo způsobilost uchazečů pro výkon služby. Proces je rozdělen do několika etap, které na sebe navazují, a jejich úspěšné absolvování je podmínkou pro postup do další fáze. Přijímací řízení trvá obvykle tři měsíce, při aktivní spolupráci uchazeče se může doba zkrátit v závislosti na jeho časové flexibilitě.⁵⁴

První částí je podání přihlášky k přijetí do služebního poměru. Přihláška se podává u krajského ředitelství Policie ČR, u kterého má uchazeč zájem o přijetí do služby, nebo u vybraného útvaru s celostátní působností. Přihláška obsahuje osobní údaje, dosažené vzdělání, profesní zkušenosti a další požadované informace. K přihlášce se přikládají

⁵² ČESKO. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 121, § 13 odst. 1.

⁵³ ČESKO. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 121, § 14–15.

⁵⁴ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Přijímací řízení [online]*. Praha: Policie České republiky, 2026 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/informace-o-prijeti-k-pcr-prijimaci-rizeni.aspx>.

doklady prokazující splnění zákonných podmínek, zejména doklad o dosaženém vzdělání, životopis a občanský průkaz.⁵⁵

Druhou fází je kontrola formálních náležitostí a posouzení splnění základních podmínek. Personální oddělení Policie ČR ověřuje, zda uchazeč splňuje zákonem stanovené podmínky jako státní občanství, věk, bezúhonnost a vzdělání. V případě nesplnění některé z podmínek je přijímací řízení ukončeno.

V průběhu dalších etap přijímacího řízení uchazeč prokazuje zdravotní, osobnostní a fyzickou způsobilost k výkonu služby. Zdravotní způsobilost posuzuje lékař zdravotnického zařízení Ministerstva vnitra prostřednictvím komplexní zdravotní prohlídky, jejímž cílem je zjistit, zda uchazeč netrpí onemocněním, které by mohlo negativně ovlivnit výkon služby.⁵⁶

Osobnostní způsobilost se zjišťuje psychologickým vyšetřením, které provádí výlučně psychologická pracoviště Policie ČR nebo Ministerstva vnitra. Uchazeči absolvují celodenní vyšetření, v jehož průběhu vyplňují osobnostní dotazníky, podrobují se výkonovým testům a účastní se řízeného rozhovoru s psychologem. Cílem je posoudit psychickou odolnost, stabilitu, emoční vyrovnanost a schopnost pracovat pod tlakem. Pokud uchazeč nesplní kritéria nutná pro přijetí, může další psychologické vyšetření podstoupit nejdříve za dva roky.⁵⁷

Fyzická způsobilost se ověřuje prostřednictvím testů tělesné zdatnosti, které zahrnují člunkový běh, běh na 1000 metrů, celomotorický test a kliky. Pro splnění je nutné v každém testu získat minimálně 4 body a v celkovém součtu minimálně 36 bodů, přičemž pro uchazeče, kteří zatím nedosahují plné kondice, existuje možnost přijetí s minimem 25 bodů s povinností splnit řádné testy v rámci základní odborné přípravy.⁵⁸

Závěrečnou fází je pohovor před komisí, která hodnotí motivaci uchazeče, jeho komunikační dovednosti, orientaci v problematice bezpečnosti a další relevantní aspekty. Komise na základě celkového posouzení všech fází přijímacího řízení rozhoduje o přijetí či nepřijetí uchazeče do služebního poměru.

V případě úspěšného absolvování všech fází přijímacího řízení je uchazeč přijat do služebního poměru. Služební poměr vzniká dnem, který je uveden v rozhodnutí

⁵⁵ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Přijímací řízení* [online]. Praha: Policie České republiky, 2026 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/informace-o-prijeti-k-pcr-prijimaci-rizeni.aspx>.

⁵⁶ Tamtéž.

⁵⁷ Tamtéž.

⁵⁸ Tamtéž.

o přijetí, a příslušník v tento den skládá služební slib.⁵⁹ Nově přijatí příslušníci nastupují do služebního poměru na dobu určitou v délce tří let a absolvují základní odbornou přípravu na středních policejních školách Ministerstva vnitra.⁶⁰

Přijímací řízení představuje náročný proces, který klade na uchazeče značné požadavky.⁶¹ Pro úspěšné absolvování je nezbytná fyzická a psychická připravenost, a také silná vnitřní motivace, kdy právě motivační faktory, které vedou uchazeče k rozhodnutí projít tímto procesem a vstoupit do služebního poměru, jsou předmětem následující kapitoly věnované konkrétním motivačním faktorům u Policie ČR.

⁵⁹ Česko. Policie. Policie České republiky = Police of the Czech Republic. 1. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2016. 151 stran. ISBN 978-80-270-0663-2, s. 16.

⁶⁰ ČESKO. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 121, § 17–18.

⁶¹ Knesl, Marek a Ohera, Michal. Vývoj výkonných policejních kompetencí: sborník právních předpisů upravujících základní činnosti policejních sborů na území České republiky od roku 1918 do roku 2010. Praha: Prime Safety, 2010. 403 s. ISBN 978-80-903906-1-4, s. 303.

4 MOTIVAČNÍ FAKTORY U POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Motivační faktory u Policie České republiky představují specifickou kombinaci finančních i nefinančních prvků, které ovlivňují rozhodnutí uchazečů o vstup do služebního poměru a následně jejich setrvání ve službě. Tato kapitola se proto věnuje platovému ohodnocení, systému benefitů a výsluh, prestiži povolání, možnostem seberealizace a srovnání s dalšími bezpečnostními složkami.

4.1 Platové ohodnocení

Odměňování příslušníků Policie České republiky je významným faktorem ovlivňujícím jejich motivaci k výkonu služby i dlouhodobému setrvání ve služebním poměru. Výše a struktura odměňování jsou upraveny právními předpisy, především zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, a souvisejícími nařízeními vlády. Každý příslušník je zařazen do příslušné tarifní třídy a platového stupně na základě dosažené hodnosti, funkčního zařazení a délky započitatelné praxe.⁶²

Služební příjem příslušníka Policie ČR se skládá z několika složek. Základem je služební tarif, jehož výše se odvíjí od zařazení do tarifní třídy a platového stupně. K základnímu tarifu se přidává osobní příplatek, který je vyplácen za dlouhodobě kvalitní plnění služebních úkolů, a zvláštní příplatek za výkon služby ve specifických a rizikových podmínkách. Další složky služebního příjmu tvoří příplatek za vedení, příplatek za službu v noci, ve svátek nebo v sobotu a neděli a odměny za mimořádné pracovní výsledky.⁶³

Podle oficiálních údajů Policie ČR činil průměrný hrubý měsíční příjem příslušníka Policie ČR v roce 2024 přibližně 56 308 Kč, přičemž od 1. ledna 2025 došlo k navýšení tarifních platů o 1 500 Kč měsíčně a policistům byl přiznán také stabilizační příspěvek ve výši 1 000 Kč. Tento průměr však významně zkresluje heterogenní složení platové struktury, neboť vysoké částky vyplácené důstojníkům a specialistům ve vyšších tarifních třídách zvyšují celkovou statistiku na úkor reálné situace nově příchozích policistů⁶⁴.

⁶² ČESKO. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 121, § 112–135.

⁶³ ČESKO. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 121, § 113–124.

⁶⁴ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Nabízíme* [online]. Praha: Policie České republiky, 2026 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://nabor.policie.gov.cz/clanek/nabizime.aspx>.

Policista bez praxe se středním vzděláním s maturitou pobírá v prvním roce během základní odborné přípravy hrubý služební příjem 32 900 Kč, přičemž průměrný plat po třech letech služby dosahuje přibližně 49 000 Kč.⁶⁵

Armstrong uvádí, že finanční odměny mají význam zejména tehdy, když je zaměstnanci vnímají jako spravedlivé a odpovídající náročnosti práce.⁶⁶ U Policie ČR se o platech často diskutuje, protože ve srovnání se soukromým sektorem nejsou vždy konkurenceschopné. To platí především v Praze a Středočeském kraji, kde je nízká nezaměstnanost a soukromé firmy nabízejí vyšší mzdy. Regionální rozdíly v kupní síle platu představují hlavní faktor ovlivňující atraktivitu policejní služby v různých částech republiky – zatímco v regionech s nižšími životními náklady může být policejní plat vnímán jako dostatečný, v Praze a okolí často nepokryje ani základní náklady na bydlení. Právě proto má Policie v těchto regionech největší problémy s náborem nových příslušníků.

Platové ohodnocení však není jediným finančním aspektem, který uchazeči při rozhodování o vstupu do služebního poměru zvažují. Důležitou roli hraje také systém benefitů a výsluhových náležitostí, který je popsán v následující podkapitole.

4.2 Benefity a výsluhy

Policie ČR nabízí příslušníkům řadu benefitů. Mají sloužit jako kompenzace za náročnost služby a zároveň pomáhat s náborem nových lidí i udržením těch stávajících. Benefiční systém je součástí motivační strategie sboru.⁶⁷

K finančním benefitům patří zmíněné náborové příspěvky a stabilizační příplatky. Náborové příspěvky cílí na nové uchazeče, stabilizační na ty, kteří už slouží a měli by zůstat. K dalším benefitům patří šest týdnů dovolené ročně, což je o týden více než zákonné minimum pro zaměstnance v pracovním poměru. Příslušníci mají rovněž kratší týdenní dobu služby v rozsahu 37,5 hodiny a nárok na plný plat v prvních třiceti dnech dočasné neschopnosti k výkonu služby. Policie ČR dále poskytuje příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvky na stravování a přístup ke zdravotní péči v resortních zdravotnických zařízeních.⁶⁸

⁶⁵ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Nabízíme* [online]. Praha: Policie České republiky, 2026 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://nabor.policie.gov.cz/clanek/nabizime.aspx>.

⁶⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015, s. 240.

⁶⁷ KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie ČR*. Brno: Tribun EU, 2012, s. 48.

⁶⁸ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Nabízíme* [online]. Praha: Policie České republiky, 2026 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://nabor.policie.gov.cz/clanek/nabizime.aspx>.

Významným benefitem je také možnost rekreace v resortních zařízeních Ministerstva vnitra. Příslušníci a jejich rodinní příslušníci mohou využívat lázeňské a rekreační pobyty za zvýhodněné ceny. Tento benefit přispívá k regeneraci sil po náročném výkonu služby a podporuje work-life balance, což je v profesi s nepravidelnou pracovní dobou a vysokou psychickou zátěží obzvláště důležité.⁶⁹

Specifickým a velmi významným motivačním faktorem jsou výsluhové náležitosti, které představují dlouhodobý stabilizační prvek zejména pro příslušníky, kteří službu vnímají jako celoživotní profesní dráhu. Po odsloužení minimálně patnácti let vzniká příslušníkovi nárok na výsluhový příspěvek, který je vyplácen po skončení služebního poměru až do dosažení důchodového věku. Výše výsluhového příspěvku činí za prvních patnáct let služby 20 % měsíčního služebního příjmu a za každý další ukončený rok služby se zvyšuje o 3 %, maximálně však do výše 50 % služebního příjmu. Kromě výsluhového příspěvku mají příslušníci po splnění zákonných podmínek nárok také na odchodné, které představuje jednorázovou výplatu při skončení služebního poměru, a na příspěvek za službu, který je vyplácen příslušníkům, jimž nevznikl nárok na výsluhový příspěvek.⁷⁰ Kovařík zdůrazňuje, že výsluhové nároky patří mezi hlavní motivační faktory. Policisté totiž nevnímají službu jen jako současné zaměstnání, ale také jako investici do budoucnosti, která jim zajistí finanční a sociální jistotu.⁷¹

Z pohledu Herzbergovy dvoufaktorové teorie patří benefity mezi hygienické faktory. To znamená, že jejich absence vyvolává nespokojenost, ale jejich přítomnost sama o sobě nevede k vyšší motivaci. Aby byli zaměstnanci dlouhodobě spokojeni a angažovaní, je třeba benefity doplnit o motivační faktory, tedy o smysluplnou práci, uznání a možnost profesního růstu.⁷² Zda respondenti vnímají benefity jako rozhodující faktor při svém rozhodování o vstupu do služebního poměru, nebo zda převažují jiné motivy, je jednou z otázek, na které hledá odpověď empirická část této práce.

Vedle finančních aspektů hraje při rozhodování o volbě povolání významnou roli také společenská prestiž dané profese. Následující podkapitola se proto věnuje prestiži policejního povolání a jejímu vlivu na motivaci uchazečů.

⁶⁹ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Nabízíme* [online]. Praha: Policie České republiky, 2026 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://nabor.policie.gov.cz/clanek/nabizime.aspx>.

⁷⁰ ČESKO. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 121, § 157–165.

⁷¹ KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie ČR*. Brno: Tribun EU, 2012, s. 51.

⁷² HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara BLOCH SNYDERMAN. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959, s. 113.

4.3 Prestiž povolání

Prestiž povolání a společenské uznání jsou důležité nefinanční motivační faktory, které mohou ovlivnit, jaké povolání si člověk zvolí. V případě Policie České republiky může být společenský respekt spojený s výkonem policejní služby pro část uchazečů významným motivačním prvkem, někdy i silnějším než samotné finanční ohodnocení.⁷³

Vnímání prestiže policejního povolání ve společnosti prošlo od roku 1989 významným vývojem. V období transformace se Policie potýkala s dědictvím minulého režimu a s tím spojenou nedůvěrou části veřejnosti. V průběhu let se image Policie postupně zlepšovala díky reformám, profesionalizaci sboru a změně orientace na službu veřejnosti. Analytický ústav STEM provedl v září 2025 průzkum důvěry veřejnosti v instituce. Policie ČR v něm získala důvěru 79 procent občanů a skončila na druhém místě hned za Hasičským záchranným sborem.⁷⁴

Prestiž policejního povolání ovlivňuje několik faktorů. Především je to společenský význam práce. Policisté chrání životy, zdraví a majetek občanů, starají se o veřejný pořádek a bezpečnost. Vědomí společenského dopadu vlastní práce představuje silný motivační impuls, neboť příslušník vnímá, že jeho činnost má reálný přínos pro společnost. Dalším faktorem je uniforma a další vnější znaky příslušnosti k policii, které vyjadřují profesní identitu a mohou posilovat hrdost a pocit sounáležitosti. Roli hraje také hodnostní systém, který umožňuje kariérní postup. S vyšší hodností přichází větší odpovědnost i uznání.⁷⁵

Veřejnost však policii nevnímá vždy pozitivně. Média často informují o pochybeních či sporných zákrocích, což prestiž povolání snižuje. Některé uchazeče může odradit náročnost služby, nepravidelná pracovní doba nebo rizika spojená s výkonem povolání.⁷⁶ Pro jiné naopak právě tyto aspekty představují příležitost k osobnímu růstu.

Prestiž povolání souvisí s možností seberealizace a smysluplností práce. Pro řadu uchazečů není rozhodující pouze společenské uznání, ale také příležitost profesně se rozvíjet a nacházet v práci osobní naplnění. Těmto aspektům se věnuje následující podkapitola.

⁷³ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 370.

⁷⁴ STEM. *K institucím s nejvyšší mírou důvěry veřejnosti patří bezpečnostní složky, ČNB a místní úřady* [online]. Praha: STEM, 2025 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://www.stem.cz/k-institucim-s-nejvyssi-mirou-duvery-verejnosti-patri-bezpecnostni-slozky-cnb-a-mistni-urady/>.

⁷⁵ KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie ČR*. Brno: Tribun EU, 2012, s. 55–57.

⁷⁶ ČESKO. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 121, § 25–27, § 45–48.

4.4 Seberealizace a smysluplná práce

Herzbergova dvoufaktorová teorie řadí možnost seberealizace a pocit smysluplné práce mezi zásadní motivační faktory. Ty přímo ovlivňují spokojenost zaměstnance a míru jeho pracovní angažovanosti. V kontextu Policie České republiky lze těmto faktorům přisuzovat specifický význam vzhledem k povaze policejní služby a jejímu společenskému poslání.⁷⁷

Seberealizace u příslušníků Policie ČR se projevuje v několika rovinách. Policisté se mohou specializovat v různých oblastech. Policie ČR nabízí uplatnění od pořádkové a dopravní policie přes kriminální službu až po specializované útvary jako Útvar rychlého nasazení, Národní centrálu proti organizovanému zločinu nebo Kriminálněústavní ústav Praha. Příslušník si tak může najít oblast odpovídající jeho schopnostem a zájmům.⁷⁸ Možnost postupu i přestupu mezi útvary pomáhá udržet motivaci dlouholetých policistů, kteří by jinak mohli ztratit o službu zájem.

Druhou rovinou je možnost kariérního postupu v rámci hodnostního systému. Systém postupného růstu je založen na kombinaci délky služebního poměru, dosaženého vzdělání, úspěšně absolvovaných kvalifikačních kurzů a hodnocení odborné způsobilosti. Kariérní růst je dále podporován širokou nabídkou specializačních kurzů a školení, které reflektují aktuální vývoj kriminality a mezinárodní standardy.⁷⁹

Třetí rovinou je možnost dalšího vzdělávání a profesního rozvoje. Hroník zdůrazňuje, že možnost profesního růstu zvyšuje subjektivní spokojenost pracovníka a současně posiluje jeho loajalitu vůči organizaci.⁸⁰ Policie ČR podporuje další vzdělávání svých příslušníků, včetně možnosti studia na Policejní akademii České republiky v Praze nebo účasti na zahraničních stážích a workshopech u Europolu, Interpolu či Frontexu.

Smysluplnost policejní práce vyplývá z jejího společenského poslání. Příslušníci Policie ČR se přímo podílejí na ochraně životů a majetku občanů, na prevenci a odhalování trestné činnosti a na zajištění veřejného pořádku.

⁷⁷ HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara BLOCH SNYDERMAN. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959, s. 120.

⁷⁸ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Organizace Policie České republiky* [online]. Praha: Policie České republiky, neuveden rok vydání [cit. 2026-01-30]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/organizace-policie-ceske-republiky.aspx>

⁷⁹ ČESKO. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 121, § 7–8.

⁸⁰ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 18–20.

Vědomí, že vykonávaná práce má reálný dopad na bezpečnost a kvalitu života ve společnosti, představuje významný zdroj vnitřní motivace, který může kompenzovat některé negativní aspekty služby jako nepravidelnou pracovní dobu, stres nebo rizika spojená s výkonem povolání.⁸¹

Podle průzkumů zaměřených na motivaci zaměstnanců ve veřejném sektoru patří smysluplnost práce a možnost přispívat k veřejnému blahu mezi významné motivační faktory. Tyto aspekty jsou důležité zejména pro mladší uchazeče, kteří hledají práci s finančním zajištěním i smysluplným posláním.⁸²

Uvedené motivační faktory je třeba vidět v kontextu ostatních bezpečnostních složek. Následující podkapitola proto srovnává podmínky u Policie ČR s Armádou ČR a městskou policií, což pomáhá pochopit konkurenční prostředí na trhu práce v bezpečnostních profesích.

4.5 Ostatní složky v porovnání s Policií České republiky

Pro pochopení motivace u Policie ČR je užitečné srovnání s dalšími bezpečnostními složkami, zejména s největšími konkurenty, a to Armádou ČR a městskou policií. Toto srovnání umožňuje zasadit motivační systém Policie ČR do širšího kontextu a identifikovat jeho specifika.

Vojáci z povolání Armády České republiky jsou odměňováni na základě zákonem stanoveného systému, který vychází zejména z hodnosti, délky služebního poměru a charakteru vykonávané služby. Základní složkou příjmu je služební tarif, který je doplněn o stabilizační příspěvky a příspěvek na bydlení. Armáda České republiky zároveň nabízí vyšší a diferencované náborové příspěvky než Policie ČR, a to zejména u vybraných odborných a nedostatkových specializací. Tento rozdíl odráží specifické personální potřeby ozbrojených sil, především v oblasti získávání specialistů pro technicky a odborně náročné pozice.⁸³

Pokud jde o služební příjem, vojáci z povolání a příslušníci Policie ČR jsou na tom podobně. Konkrétní výše závisí na hodnosti, délce služby a dalších faktorech⁸⁴.

⁸¹ KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie ČR*. Brno: Tribun EU, 2012, s. 58.

⁸² OECD. *Public Employment and Management 2023* [online]. Paris: OECD Publishing, 2023. Dostupné z WWW: https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2023_5b378e11-en.html

⁸³ ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Benefity pro vojáky z povolání* [online]. Praha: Armáda České republiky, 2025 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://doarmady.mo.gov.cz/koho-hledame/vojak-z-povolani/benefity-vzp>.

⁸⁴ ČESKO. Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 76, § 66–68.

Obě složky nabízejí obdobný systém výsluhových náležitostí, který je důležitým stabilizačním prvkem. Liší se však povaha služby. Vojáci mohou být vysíláni na zahraniční mise, které jsou rizikovější, ale zároveň lépe placené.⁸⁵

Městská policie představuje odlišný typ bezpečnostní složky, neboť strážníci jsou zaměstnanci obce v pracovním poměru podle zákoníku práce, nikoli ve služebním poměru. Platové podmínky strážníků městských policií se mohou výrazně lišit v závislosti na velikosti obce a jejich ekonomických možnostech, přičemž ve větších městech bývají nabízené platové a benefitní podmínky obecně příznivější než v menších obcích. Tyto rozdíly odrážejí rozdílné rozpočtové možnosti jednotlivých samospráv a lokální personální politiku.⁸⁶

Zásadním rozdílem mezi Policií České republiky a městskou policií je absence výsluhových náležitostí u strážníků, neboť ti jsou v běžném pracovním poměru a nemají nárok na výsluhový příspěvek. Tento faktor může být rozhodující pro uchazeče, kteří zvažují kariéru v bezpečnostních složkách z dlouhodobé perspektivy. Městská policie naopak může nabízet pravidelnou pracovní dobu a působení v jedné lokalitě bez převelování.⁸⁷

Každá složka má své výhody. Policie ČR nabízí stabilní služební poměr, benefity včetně výsluhy a kariérní růst v celostátní organizaci. Armáda ČR poskytuje podobné podmínky, k tomu vyšší náborové příspěvky a zahraniční mise. Městská policie má flexibilnější podmínky, ale bez výsluhy. Volba závisí na preferencích, hodnotách a životní situaci uchazeče.

Aby Policie ČR v této konkurenci uspěla, musí své přednosti účinně komunikovat. Tomu, jak oslovuje potenciální uchazeče, se věnuje následující kapitola.

4.6 Náborové strategie Policie ČR

Náborové strategie zahrnují aktivity a komunikační nástroje k oslovení a získání nových uchazečů. Vzhledem k dlouhodobému personálnímu podstavu popsanému v kapitole 2.3 jde o zásadní téma. Tato kapitola popisuje současné náborové aktivity Policie ČR, používané komunikační kanály a způsob prezentace podmínek a benefitů.

⁸⁵ ČESKO. Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 76, § 66–68.

⁸⁶ ČESKO. Zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 103.

⁸⁷ ČESKO. Zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 104, § 1–12.

4.6.1 Náborová kampaň Policie ČR a její prezentace veřejnosti

Policie ČR v posledních letech zesílila nábor v reakci na přetrvávající podstav. Hlavní kampaní je projekt „Práce 158x jinak!“ spuštěný v roce 2022 a pokračující i v letech 2025–2026. Kampaň představuje policejní práci jako rozmanitou, smysluplnou a atraktivní. Ukazuje širší specializací – od obvodních oddělení přes dopravní a kriminální policii až po Útvar rychlého nasazení nebo Národní centrálu proti organizovanému zločinu.⁸⁸

Kampaň cílí na mladé lidi ve věku 18–30 let hledající stabilní práci s možností růstu. Používá moderní jazyk a vizuálně atraktivní materiály, které mají překonat stereotypy o policejní práci jako jednotvárné či nebezpečné. Zdůrazňuje společenský význam služby a možnost reálně přispívat k bezpečnosti.⁸⁹

Policie ČR využívá k náborovým účelům kombinaci tradičních a moderních komunikačních kanálů. Centrálním bodem náborové komunikace je webový portál nabor.policie.gov.cz, který poskytuje komplexní informace o podmínkách přijetí, průběhu přijímacího řízení, platových podmínkách a benefitech. Portál nabízí i interaktivní prvky – kalkulačku platu nebo přehled volných míst podle krajů.⁹⁰

Na sociálních sítích je Policie ČR aktivní především na Facebooku a Instagramu, kde cílí na mladší uchazeče. Zveřejňuje videa ze zákulisí, rozhovory s příslušníky různých útvarů a informace o náborových akcích. Na YouTube publikuje delší náborová videa a reportáže.⁹¹

Z tradičních aktivit jde o účast na veletrzích práce, náborové stánky na veřejných akcích, spolupráci se školami a distribuci tištěných materiálů. V regionech s nejvyšším personálním podstavem, zejména v Praze a Středočeském kraji, jsou náborové aktivity intenzivnější a zahrnují také outdoorovou reklamu na billboardech a v prostředcích městské hromadné dopravy. V rámci náborové komunikace PČR prezentuje řadu pracovních podmínek a benefitů, které mají zvýšit atraktivitu služebního poměru. Mezi nejčastěji komunikované benefity patří náborový příspěvek (110 000–150 000 Kč podle regionu), stabilizační příspěvky, šest týdnů dovolené, služební příjem včetně příplatků a možnost výsluhového zabezpečení po 15 letech služby.⁹²

⁸⁸ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Práce 158x jinak!* [online]. Praha: Policie České republiky, 2022 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://www.policie.cz/clanek/prace-158x-jinak.aspx>.

⁸⁹ Tamtéž.

⁹⁰ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Nabízíme* [online]. Praha: Policie České republiky, 2026 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://nabor.policie.gov.cz/clanek/nabizime.aspx>.

⁹¹ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Práce 158x jinak!* [online]. Praha: Policie České republiky, 2022 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://www.policie.cz/clanek/prace-158x-jinak.aspx>.

⁹² POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Náborový příspěvek* [online]. Praha: Policie České republiky, 2026 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://nabor.policie.gov.cz/clanek/nabizime-naborovy-prispevek.aspx>.

Náborové materiály rovněž zdůrazňují možnosti kariérního růstu a profesní specializace, které byly popsány v kapitole 3.4. Prezentovány jsou také nefinanční aspekty služby, jako je smysluplnost práce, možnost pomáhat lidem a příslušnost k respektované instituci. Méně důrazu je v náborové komunikaci kladeno na náročné aspekty služby, jako je nepravidelná pracovní doba, psychická zátěž nebo rizika spojená s výkonem povolání.⁹³

Přes intenzivní náborové aktivity se Policie ČR dlouhodobě nedaří naplnit systemizovaný počet služebních míst. Personální podstav přibližně 5 000–6 000 příslušníků přetrvává i v roce 2025, což naznačuje, že současné náborové strategie nejsou dostatečně efektivní. Je proto otázkou, proč tomu tak je?! Příčiny mohou být různé – od nedostatečné atraktivity platových podmínek ve srovnání se soukromým sektorem přes náročnost přijímacího řízení až po nedostatečnou informovanost potenciálních uchazečů o reálných podmínkách služby.⁹⁴

Významným faktorem je skutečnost, že osobní doporučení od stávajících příslušníků zůstává hlavním zdrojem informací pro potenciální uchazeče. Formální náborové kanály, do kterých Policie ČR investuje značné prostředky, hrají podle dostupných indicií menší roli. Z uvedených zjištění vyplývá, jak dále podotýká Kovařík, že úspěšnost náboru může být podmíněna zlepšením externí komunikace, a především zvýšením spokojenosti stávajících příslušníků, kteří následně pozitivně ovlivňují své okolí⁹⁵.

Otázka, jak respondenti vnímají současné náborové aktivity Policie ČR a zda je považují za dostatečné, je předmětem empirické části této práce.

Teoretická část představila základní pojmy a teorie motivace, charakterizovala Policii ČR jako zaměstnavatele a ve stručnosti zmapovala její náborové strategie.

Na tyto poznatky navazuje empirická část, která prostřednictvím dotazníkového šetření zjišťuje, jaké faktory skutečně ovlivnily rozhodnutí respondentů vstoupit do služebního poměru a jak hodnotí náborovou komunikaci Policie ČR.

⁹³ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Nabízíme* [online]. Praha: Policie České republiky, 2026 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://nabor.policie.gov.cz/clanek/nabizime.aspx>.

⁹⁴ UNIE BEZPEČNOSTNÍCH SLOŽEK. *Zvýšení platů příslušníků v roce 2025* [online]. Praha: Unie bezpečnostních složek, 2024 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://www.uniebs.cz/2024/12/23/zvyseni-platu-prislusniku-v-roce-2025/>.

⁹⁵ KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie ČR*. Brno: Tribun EU, 2012, s. 60–62.

5 EMPIRICKÁ ČÁST

Cílem empirické části je ověřit stanovené předpoklady a zjistit, jaké faktory ovlivňují rozhodnutí jednotlivců ke vstupu do služebního poměru u Policie České republiky. Průzkum se zaměřuje na identifikaci hlavních motivačních faktorů, na roli benefitů při rozhodování o vstupu do služby a na hodnocení náborové komunikace Policie ČR ze strany respondentů.

5.1 Cíle a metodika průzkumu

5.1.1 Cíle průzkumu

Hlavním cílem empirického průzkumu je identifikovat důležité motivační faktory, které ovlivnily rozhodnutí příslušníků Policie ČR vstoupit do služebního poměru, a porovnat zjištěné preference respondentů s aktuálním zaměřením náborových aktivit Policie ČR. Průzkum zjišťuje, zda u respondentů převažovala vnitřní motivace (smysluplnost práce, touha pomáhat) nebo vnější motivace (finanční ohodnocení, stabilita, benefity).

Vedlejším cílem průzkumu je zmapovat informovanost respondentů o pracovních podmínkách, benefitech a požadavcích služebního poměru před jejich vstupem do služby a zjistit, jak respondenti hodnotí současnou náborovou komunikaci Policie ČR. Toto zjištění má posloužit jako podklad pro formulaci doporučení pro efektivnější náborové postupy.

Pro naplnění stanovených cílů byly položeny 3 předpoklady:

Předpoklad 1: Nejvýznamnějším motivačním faktorem pro vstup do služebního poměru u Policie ČR je jistota zaměstnání a stabilita příjmu.

Předpoklad 2: Benefity nabízené Policií ČR nejsou pro respondenty rozhodujícím faktorem při vstupu do služebního poměru.

Předpoklad 3: Respondenti se domnívají, že Policie ČR dostatečně neprezentuje pracovní podmínky a benefity potenciálním uchazečům.

Pro ověření všech předpokladů byla zvolena kvantitativní průzkumná strategie. Jako metoda sběru dat bylo použito strukturované dotazníkové šetření, které mi umožnilo získat data od většího počtu respondentů v relativně krátkém časovém období a zajistit standardizovaný způsob získání odpovědí při zachování anonymity respondentů.

Dotazník byl rozeslán e-mailem na služební adresy jednotlivých útvarů Krajského ředitelství policie Libereckého kraje v období od 15. ledna do 15. února 2026, přičemž pro jeho vyplnění složila platforma Google Forms. Potenciální respondentské číslo se skládalo z 1.234 policistů sloužících v Libereckém kraji. Ze zaslaných dotazníků se vrátilo 261 vyplněných odpovědí, což představuje návratnost přibližně 21,15 %.

Účast v průzkumu byla dobrovolná a anonymní, což mělo zajistit upřímnost odpovědí a eliminovat obavy z možných negativních důsledků. Tato návratnost je pro dotazníková šetření v prostředí bezpečnostních sborů nadprůměrná. Jak uvádí metodologická literatura, u anonymních online dotazníků distribuovaných mezi zaměstnance státní správy se návratnost běžně pohybuje mezi 5–10 %. Vzorek 261 respondentů lze proto považovat za dostatečně rozsáhlý pro formulaci relevantních závěrů o motivační struktuře příslušníků v daném regionu. Vyšší návratnost může souviset s aktuálností tématu a ochotou kolegů vyjádřit se k podmínkám služby.

5.1.2 Výběr respondentů

Výběr respondentů byl proveden metodou účelového výběru. Základním kritériem pro zařazení do zkoumaného vzorku bylo pouze to, aby respondent byl aktuálně ve služebním poměru příslušníka Policie České republiky, přičemž dotazník byl distribuován pouze mezi příslušníky Policie ČR, kteří sloužili v době průzkumu (leden až únor 2026) v Libereckém kraji. Výběr tohoto kraje byl dán dostupností respondentů vzhledem k místu bydliště autora a kontaktům s řadou kolegů na jednotlivých odděleních. Dalším vedlejším důvodem pro zvolený Liberecký kraj byl aktuální personální podstav u KŘPLK čítající ke konci roku 2025 okolo 219 neobsazených tabulkových míst.

Je třeba zdůraznit, že respondentský vzorek nebyl reprezentativní a výsledky proto nelze zobecnit na všechny příslušníky Policie ČR. Přesto získaná data poskytují relevantní informace o motivačních faktorech u sledovaného vzorku a mohou sloužit jako určitý podklad pro formulaci doporučení a předpokladů pro další výzkum.

5.1.3 Struktura dotazníku

Dotazník byl vytvořen pro účely této bakalářské práce a obsahoval celkem 15 otázek (viz Příloha č. 1). Z hlediska struktury bylo použito 12 uzavřených otázek s předem definovanými variantami odpovědí a 3 otevřené otázky, které respondentům umožňovaly volně vyjádřit své názory a motivy. Uzavřené otázky zahrnovaly 9 otázek s možností výběru jedné odpovědi a 3 otázky s možností výběru více odpovědí.

Dotazník byl strukturován do následujících tematických oblastí:

- Sociodemografické charakteristiky respondentů (otázky č. 1–4): pohlaví, věk, délka služebního poměru a služební zařazení.
- Motivační faktory (otázky č. 5–6): hlavní důvody pro vstup do služby a rozhodující faktor.
- Informovanost před vstupem do služby (otázky č. 7–9): informovanost o podmínkách služby, zdroje informací a znalost benefitů.
- Vnímání benefitů (otázky č. 10–12): důležitost benefitů při rozhodování, nejpřínosnější benefity a benefity, které chybí.
- Hodnocení náborové komunikace a spokojenost (otázky č. 13–15): prezentace podmínek veřejnosti, návrhy na přilákání uchazečů a zda by respondenti vstoupili do služby znovu.

Nashromážděná data v podobě odpovědí na jednotlivé otázky byla roztríděna do jednotlivých grafů, kdy nejčtenější odpovědi měli potvrdit či vyvrátit mnou stanovené předpoklady.

Průzkum má limity, které je třeba při interpretaci zohlednit. Tím, že vzorek respondentů byl vybrán účelově na základě dostupnosti, zjištěné výsledky nelze zobecnit na všechny příslušníky Policie ČR, jelikož takto získané odpovědi odrážejí názory pouze těch, kteří byli aktivní online a byli ochotni dotazník vyplnit. Dalšími limity je to, že respondenti hodnotili své motivy zpětně, což může být zkresleno časovým odstupem a současnými zkušenostmi (ať již pozitivními či negativními).

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

V této podkapitole jsou představeny výsledky odpovědí na jednotlivé dotazníkové otázky, které jsou pro přehlednost členěny do tematických celků.

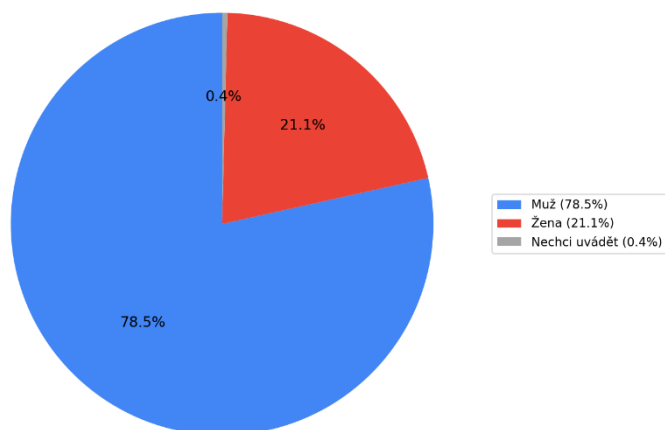
5.2.1 Sociodemografické charakteristiky respondentů

První část dotazníku zjišťovala základní sociodemografické charakteristiky respondentů, které umožňují charakterizovat zkoumaný vzorek.

Otázka č. 1: Pohlaví

Průzkumu se zúčastnilo 205 mužů (78,5 %) a 55 žen (21,1 %). Jeden respondent (0,4 %) pohlaví nechtěl uvádět. Toto rozložení přibližně odpovídá genderové struktuře Policie ČR, kde ženy tvoří zhruba 19 % příslušníků.

Graf 1: Pohlaví respondentů

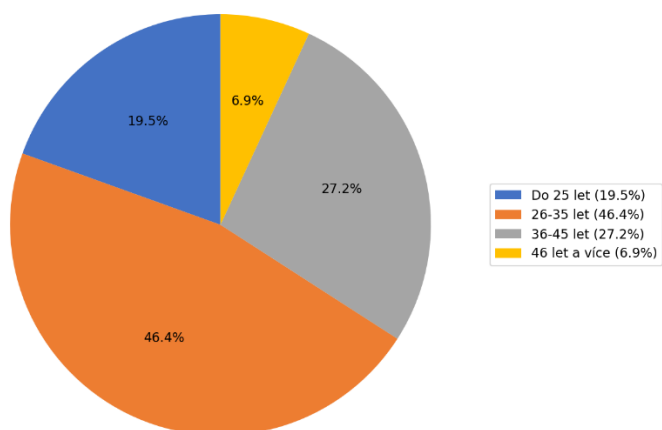


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 2: Věk

Věkové složení respondentů ukazuje, že nejpočetnější skupinu tvoří příslušníci ve věku 26–35 let (121 respondentů, 46,4 %). Druhou největší skupinou jsou respondenti ve věku 36–45 let (71 respondentů, 27,2 %). Mladší příslušníci do 25 let představují 19,5 % vzorku (51 respondentů) a respondenti nad 46 let zbývajících 6,9 % (18 respondentů).

Graf 2: Věková struktura respondentů



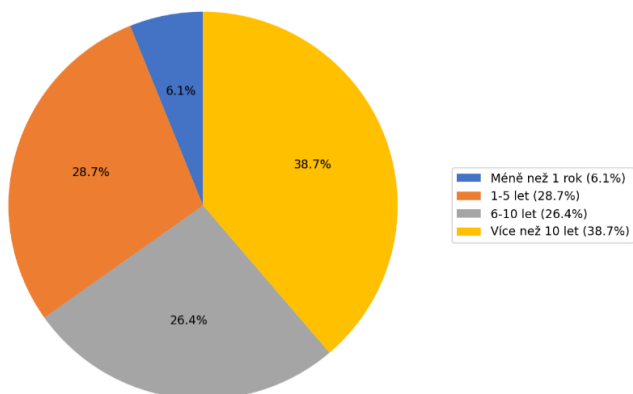
Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 3: Doba trvání služebního poměru

Z hlediska délky služby nejvíce respondentů slouží u Policie ČR déle než 10 let (101 respondentů, 38,7 %). Příslušníci s délkou služby 1–5 let tvoří 28,7 % (75

respondentů), skupina 6–10 let pak 26,4 % (69 respondentů). Nejméně početní jsou respondenti se služebním poměrem kratším než 1 rok (16 respondentů, 6,1 %).

Graf 3: Doba trvání služebního poměru

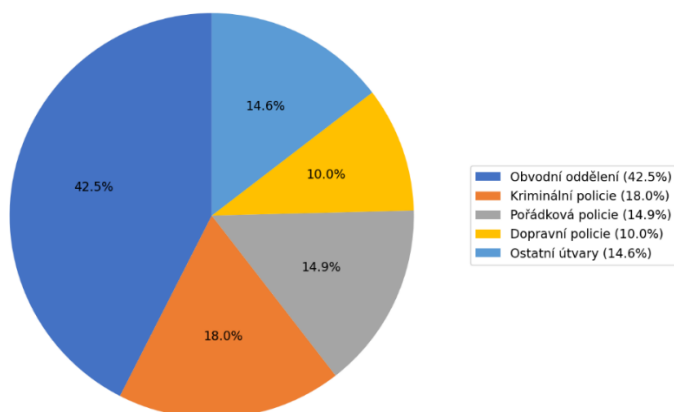


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 4: Na jakém útvaru sloužíte?

Služební zařazení respondentů odráží organizační strukturu policie. Největší část tvoří příslušníci obvodních oddělení (111 respondentů, 42,5 %), následovaní kriminální policií (47 respondentů, 18 %) a pořádkovou policií (39 respondentů, 14,9 %). Dopravní policie je zastoupena 26 respondenty (10 %). Menší útvary jako cizinecká policie, SPJ, ochranná služba či psovodi byly sloučeny do kategorie „Ostatní útvary“ (38 respondentů, 14,6 %).

Graf 4: Služební zařazení respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování.

5.2.2 Motivační faktory pro vstup do služby

Druhá část dotazníku se zaměřila na zjištění hlavních motivačních faktorů, které vedly respondenty ke vstupu do služebního poměru u Policie ČR.

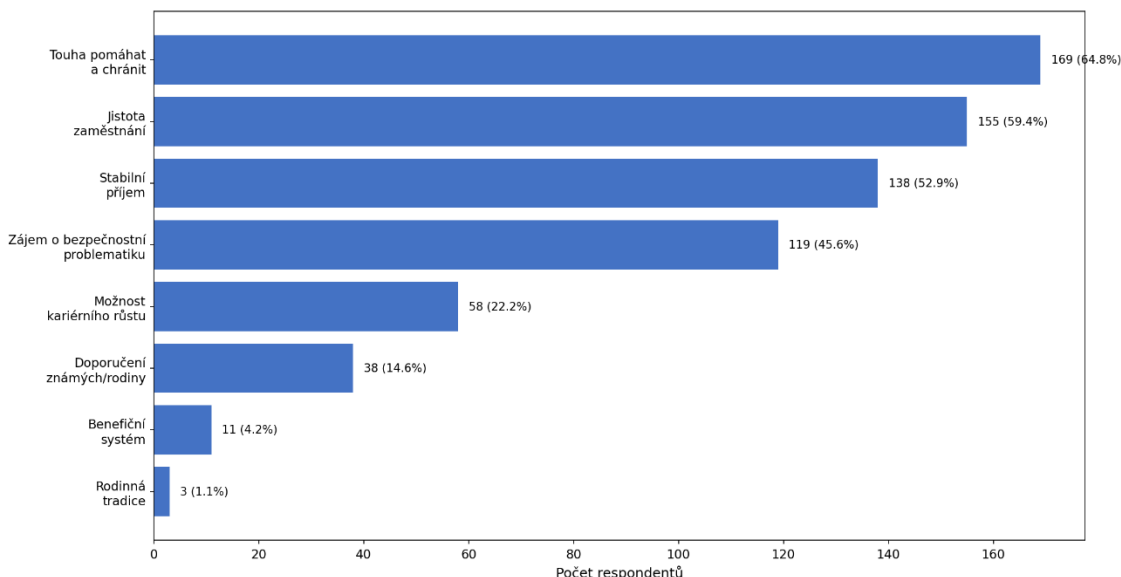
Otázka č. 5: Jaké byly vaše hlavní důvody pro vstup k Policii ČR?

U této otázky mohli respondenti zvolit více odpovědí. Jako nejčastější důvod uvedli touhu pomáhat a chránit (169 respondentů, 64,8 %). Téměř stejně významná byla jistota zaměstnání (155 respondentů, 59,4 %) a stabilní příjem (138 respondentů, 52,9 %). Osobní zájem o bezpečnostní problematiku označilo 119 respondentů (45,6 %).

Možnost kariérního růstu byla motivem pro 58 respondentů (22,2 %), doporučení známých či rodiny pro 38 respondentů (14,6 %). Pozoruhodné je, že benefiční systém jako důvod uvedlo pouze 11 respondentů (4,2 %) a rodinnou tradici 3 respondenti (1,1 %).

Výsledky naznačují, že k rozhodnutí o vstupu do služby vede kombinace vnitřních a vnějších faktorů. Uchazeči hledají povolání poskytující jak smysluplnou náplň, tak materiální zabezpečení. Nízké zastoupení benefičního systému jako motivu potvrzuje, že benefity nejsou při rozhodování zásadní.

Graf 5: Hlavní důvody pro vstup k Policii ČR



Zdroj: Vlastní zpracování.

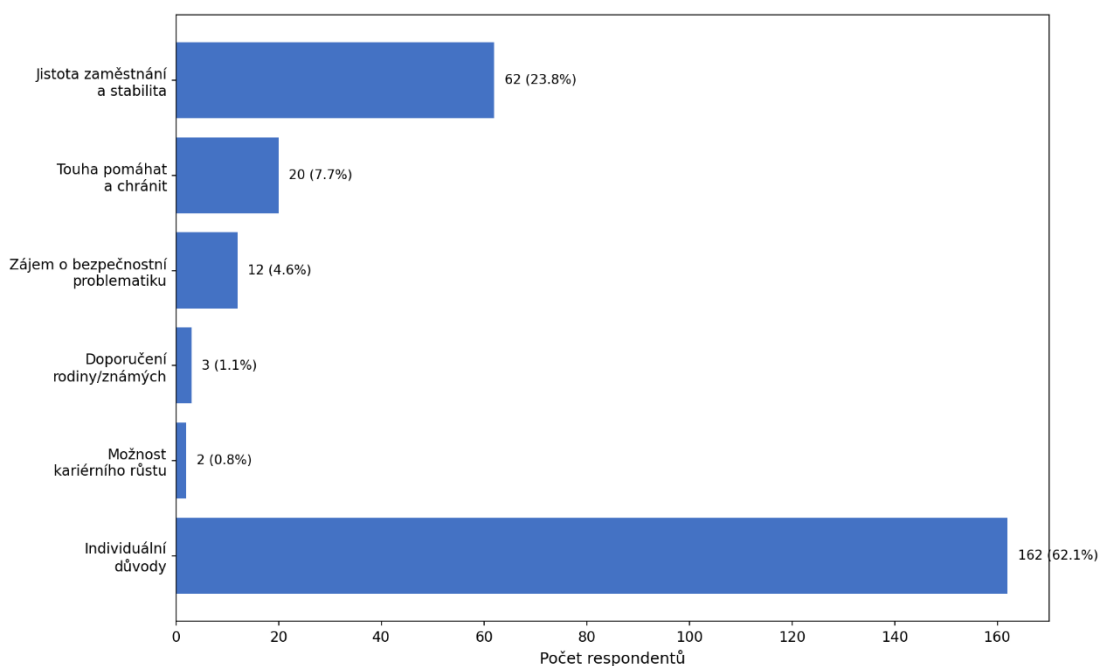
Otázka č. 6: Který z důvodů pro vstup k Policii ČR byl pro vás rozhodující?

Tato otevřená otázka zjišťovala jediný rozhodující důvod. Odpovědi byly kategorizovány do tematických skupin.

Nejčastěji uváděným rozhodujícím důvodem byla jistota zaměstnání a stabilita, kterou v různých formulacích uvedlo 62 respondentů (23,8 %). Tato kategorie zahrnuje odpovědi jako „jistota zaměstnání“ (28), „stabilní příjem“ (18), „jistota“ (12) a další. Touha pomáhat a chránit byla rozhodující pro 20 respondentů (7,7 %), zájem o bezpečnostní problematiku pro 12 respondentů (4,6 %). Zbývající respondenti uváděli jednotlivé a vždy odlišné individuální důvody, které byly v grafu pro jejich minimální zastoupení sloučeny do společné kategorie nazvané „Individuální důvody“ (162 respondentů, 62,1 %).

Zatímco touha pomáhat patří mezi nejčastější motivy obecně, jako jediný rozhodující faktor převažuje jistota zaměstnání a finanční stabilita.

Graf 6: Rozhodující důvod pro vstup do služebního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování.

5.2.3 Informovanost respondentů před vstupem do služby

Třetí část dotazníku zjišťovala, jak byli respondenti před vstupem do služebního poměru informováni o podmínkách služby a z jakých zdrojů čerpali informace.

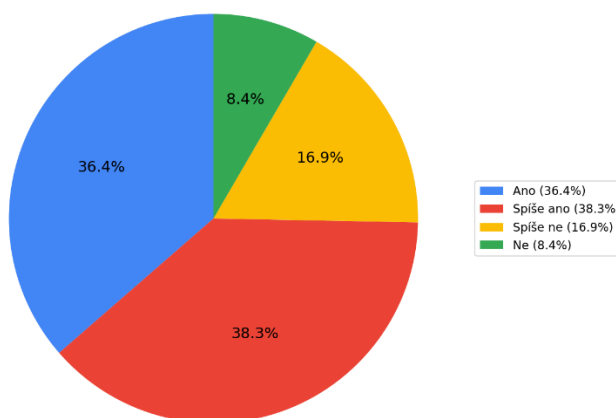
Otázka č. 7: Byl/a jste před vstupem k PČR dostatečně informován/a o podmínkách služby?

Většina respondentů hodnotila svou informovanost pozitivně. Odpověď „Spíše ano“ zvolilo 100 respondentů (38,3 %) a „Ano“ 95 respondentů (36,4 %).

Celkem tedy 195 respondentů (74,7 %) bylo před vstupem dostatečně nebo spíše dostatečně informováno.

Naproti tomu 44 respondentů (16,9 %) zvolilo „Spíše ne” a 22 respondentů (8,4 %) uvedlo, že informováni nebyli. Nedostatečnou informovanost tedy pocítovala přibližně čtvrtina respondentů (25,3 %).

Graf 7: Informovanost respondentů o podmínkách služby před vstupem k PČR



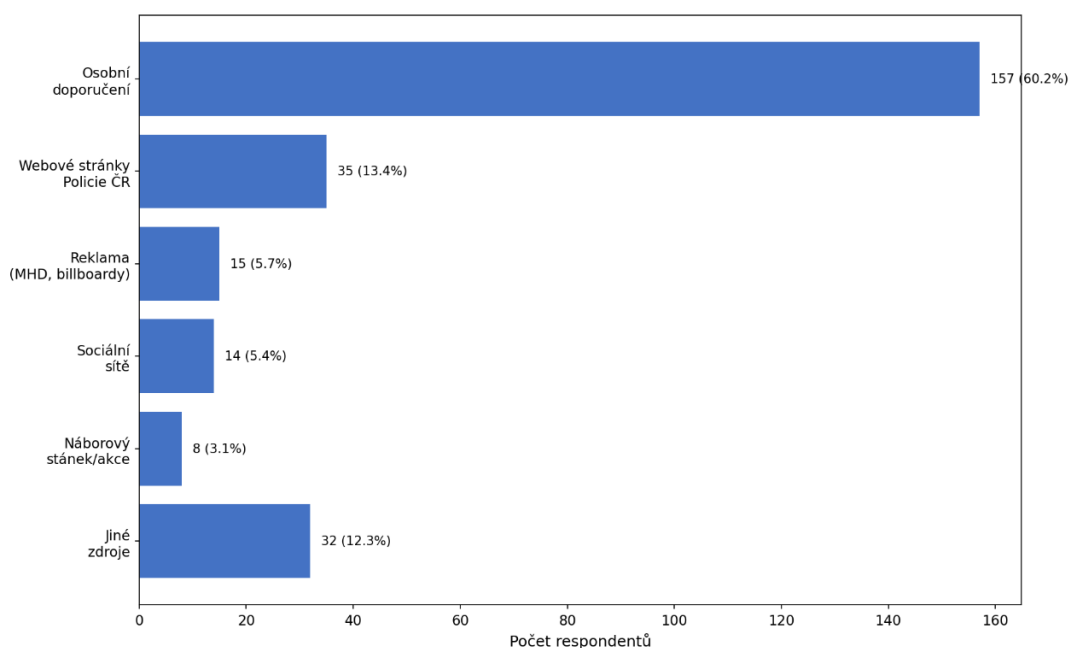
Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 8: Jak jste se o možnosti pracovat u Policie ČR dozvěděl/a?

Respondenti mohli zvolit více odpovědí. Dominantním zdrojem informací bylo osobní doporučení, které uvedlo 157 respondentů (60,2 %). S velkým odstupem následují webové stránky Policie ČR (35 respondentů, 13,4 %), reklama v MHD a na billboardech (15 respondentů, 5,7 %) a sociální sítě (14 respondentů, 5,4 %). Návštěvu náborového stánku nebo akce uvedlo jen 8 respondentů (3,1 %). Ostatní zdroje (32 respondentů, 12,3 %) zahrnovaly studium na policejní škole, rodinnou tradici či vlastní vyhledávání.

Výsledky ukazují, že osobní doporučení od rodiny, přátel či známých zůstává hlavním kanálem získávání informací o možnosti služby. Formální náborové kanály hrají výrazně menší roli.

Graf 8: Zdroje informací o možnosti pracovat u Policie ČR



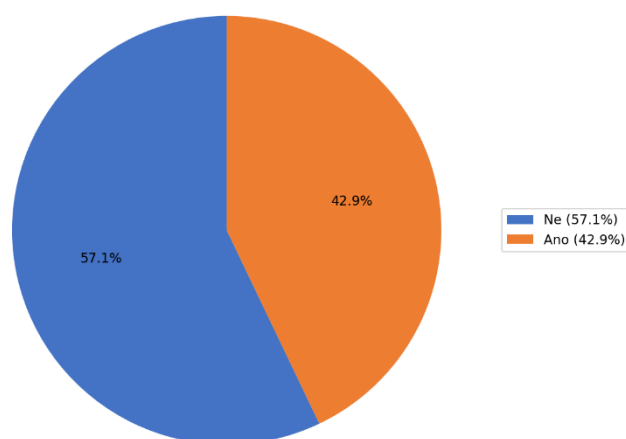
Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 9: Znal/a jste před nástupem náborový příspěvek a další benefity?

Výsledky odhalují nedostatky v náborové komunikaci. Většina respondentů (149, tedy 57,1 %) o náborovém příspěvku a benefitech před nástupem nevěděla. Pouze 112 respondentů (42,9 %) o nich bylo informováno.

Toto zjištění je problematické z pohledu efektivity náborové strategie. Náborový příspěvek ve výši 110 000 až 150 000 Kč představuje významnou pobídku, která však nemůže plnit svou funkci, pokud o ní potenciální uchazeči nevědí.

Graf 9: Informovanost respondentů o náborovém příspěvku a benefitech



Zdroj: Vlastní zpracování.

5.2.4 Vnímání benefitů a pracovních podmínek

Čtvrtá část dotazníku se zaměřila na zjištění, jakou roli hrají benefity při rozhodování o vstupu do služby a které benefity respondenti považují za nejpřínosnější.

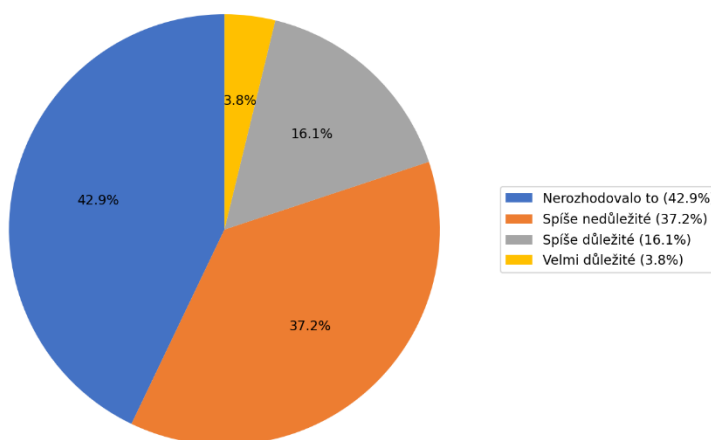
Otázka č. 10: Jak moc pro vás byly benefity při rozhodování důležité?

Pro většinu respondentů benefity nebyly rozhodujícím faktorem. Odpověď „Nerozhodovalo to“ zvolilo 112 respondentů (42,9 %) a „Spíše nedůležité“ 97 respondentů (37,2 %). Celkem tedy pro 209 respondentů (80,1 %) benefity nebyly při rozhodování důležité.

Pouze 42 respondentů (16,1 %) označilo benefity jako „Spíše důležité“ a pouhých 10 respondentů (3,8 %) jako „Velmi důležité“.

Toto zjištění koresponduje s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií, podle níž benefity patří mezi hygienické faktory. Jejich absence může způsobit nespokojenost, avšak jejich přítomnost sama o sobě nevede k vyšší motivaci.

Graf 10: Důležitost benefitů při rozhodování o vstupu do služebního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování.

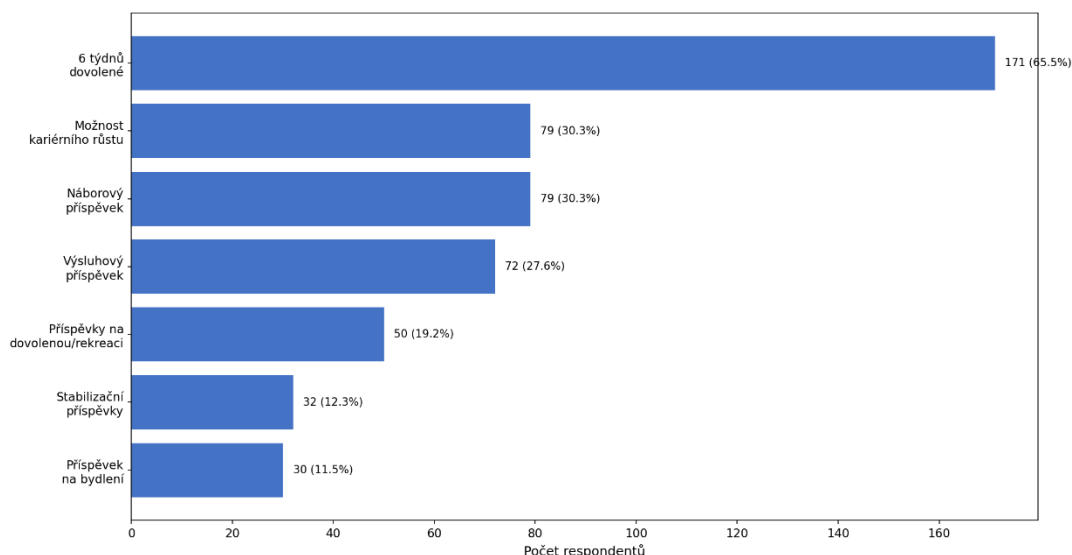
Otázka č. 11: Které z následujících benefitů vnímáte jako nejpřínosnější?

Respondenti mohli vybrat maximálně tři možnosti. S výrazným náskokem byl jako nejpřínosnější označen 6 týdnů dovolené (171 respondentů, 65,5 %). Na druhém místě se umístily možnost kariérního růstu a náborový příspěvek (oba 79 respondentů, 30,3 %). Možnost předčasného důchodu ve formě výsluhového příspěvku uvedlo 72 respondentů (27,6 %).

Mezi dalšími benefity respondenti oceňovali příspěvky na dovolenou (50 respondentů, 19,2 %), stabilizační příspěvky (32 respondentů, 12,3 %) a příspěvek na bydlení (30 respondentů, 11,5 %).

Respondenti tedy nejvíce oceňují benefity spojené s volným časem a dlouhodobou perspektivou.

Graf 11: Nejprínosnější benefity z pohledu respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 12: Je nějaký benefit, který vám chybí nebo byste ho uvítal/a?

V otevřených odpovědích se nejčastěji objevoval požadavek na příspěvek na bydlení a zavedení 13. platu. Řada respondentů by uvítala vyšší příspěvky z FKSP a navýšení příspěvků na dovolenou. Mezi dalšími návrhy se objevily příspěvek na dopravu, stravenky či možnost získání všech skupin řidičského oprávnění.

Značná část respondentů odpověděla „Nevím” nebo „Ne”, což naznačuje buď absenci konkrétních požadavků, nebo spokojenost se současným systémem.

5.2.5 Hodnocení náborových aktivit a spokojenost se službou

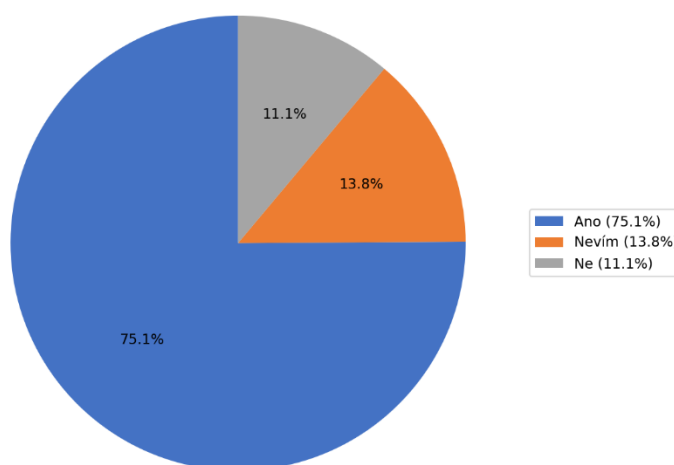
Závěrečná část dotazníku zjišťovala, jak respondenti hodnotí náborovou komunikaci Policie ČR a zda jsou spokojeni se svým rozhodnutím vstoupit do služby.

Otázka č. 13: Myslíte si, že by Policie ČR mohla zlepšit způsob, jakým prezentuje pracovní podmínky a benefity veřejnosti?

Výrazná většina respondentů vidí prostor pro zlepšení. Odpověď „Ano” zvolilo 196 respondentů (75,1 %), „Nevím” 36 respondentů (13,8 %) a „Ne” pouze 29 respondentů (11,1 %).

Tři čtvrtiny příslušníků tedy vnímají nedostatky v komunikaci pracovních podmínek směrem k veřejnosti.

Graf 12: Názor respondentů na prezentaci pracovních podmínek a benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 14: Co by podle vás mohlo přilákat více uchazečů?

Na tuto otevřenou otázku respondenti nejčastěji odpovídali, že by pomohlo lepší finanční ohodnocení. V různých formulacích – „vyšší plat”, „lepší platové podmínky”, „více peněz” – byla finanční stránka jednoznačně nejčastěji zmiňovaným faktorem.

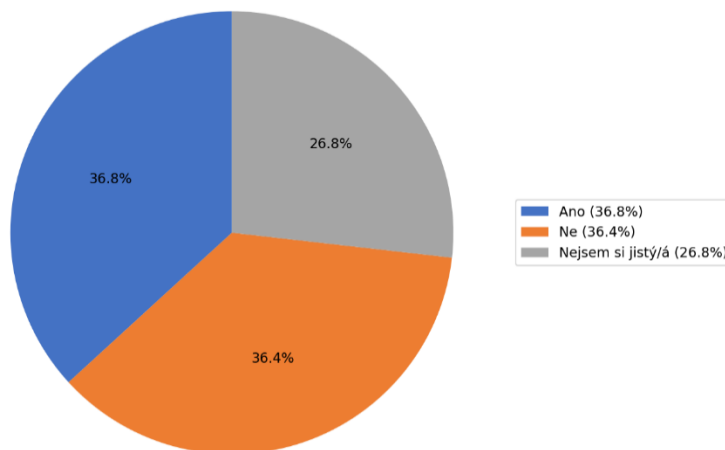
Zajímavý je kontrast s otázkou č. 5, zatímco sami respondenti vstoupili do služby hlavně kvůli stabilitě a touze pomáhat, pro přilákání nových uchazečů považují za rozhodující zlepšení platových podmínek. To může odrážet jak změnu situace na trhu práce, tak zkušenosti respondentů s realitou služby.

Otázka č. 15: Zvažoval/a byste dnes znovu vstup do služebního poměru Policie ČR, kdybyste se měl/a znovu rozhodnout?

Odpovědi na tuto otázku patří mezi nejvýznamnější zjištění průzkumu. Rozložení bylo téměř vyrovnané: „Ano” odpovědělo 96 respondentů (36,8 %), „Ne” 95 respondentů (36,4 %) a „Nejsem si jistý/á” 70 respondentů (26,8 %).

Pouze třetina respondentů by se tedy rozhodla stejně, zatímco více než 60 % bud' lituje svého rozhodnutí, nebo o něm pochybuje. Toto zjištění signalizuje nesoulad mezi původním očekáváním a realitou služebního poměru a má přímé implikace pro problematiku fluktuace.

Graf 13: Opětovné rozhodnutí pro vstup do služebního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování.

5.3 Ověření předpokladů

V kapitole Cíl a metodika byly stanoveny tři výzkumné předpoklady, které jsou na základě výsledků vyhodnoceny následovně:

Předpoklad 1: Nejvýznamnějším motivačním faktorem pro vstup do služebního poměru u Policie ČR je jistota zaměstnání a stabilita příjmu.

Předpoklad se potvrdil částečně. V otázce č. 5 byla nejčastěji uváděným motivem touha pomáhat a chránit (64,8 %), těsně následovaná jistotou zaměstnání (59,4 %) a stabilním příjmem (52,9 %). V otázce č. 6, která zjišťovala jediný rozhodující důvod, však převážily faktory spojené s jistotou a stabilitou (23,8 %). Jistota zaměstnání a stabilita příjmu tedy patří mezi nejvýznamnější motivační faktory a jsou nejčastěji uváděny jako rozhodující důvod pro vstup do služby.

Předpoklad 2: Benefity nabízené Policií ČR nejsou pro respondenty rozhodujícím faktorem při vstupu do služebního poměru.

Předpoklad se potvrdil. Pro 80,1 % respondentů nebyly benefity při rozhodování důležité nebo rozhodující. Více než polovina respondentů (57,1 %) před nástupem o náborovém příspěvku a jiných benefitech nevěděla.

Ačkoli respondenti některé benefity oceňují (zejména 6 týdnů dovolené), nebyly hlavním motivem pro vstup do služby. Zjištění tak odpovídá Herzbergově teorii, podle které benefity fungují jako hygienické faktory. Současné náborové kampaně, které jsou často postaveny na propagaci náborového příspěvku, se tak částečně míjejí s reálnými motivy uchazečů.

Předpoklad 3: Respondenti se domnívají, že Policie ČR dostatečně neprezentuje pracovní podmínky a benefity potenciálním uchazečům.

Předpoklad se potvrdil. Celkem 75,1 % respondentů je přesvědčeno, že Policie ČR by mohla zlepšit způsob prezentace pracovních podmínek. Toto zjištění podporují i výsledky otázky č. 8. Osobní doporučení bylo hlavním zdrojem informací pro 60,2 % respondentů, zatímco formální náborové kanály jako webové stránky (13,4 %), sociální sítě (5,4 %) a reklama (5,7 %) hrály výrazně menší roli.

5.4 Diskuse

Výsledky dotazníkového šetření přinášejí řadu zjištění, která je třeba zasadit do širšího teoretického kontextu a porovnat s výsledky podobných průzkumů realizovaných v prostředí bezpečnostních sborů.

Výsledky průzkumu podporují závěry odborné literatury o významu komplexního přístupu k motivaci. Jak uvádí Armstrong, motivace jedinců pro určité jednání je výsledkem působení celé řady faktorů, a to jak interních (osobních), tak externích (organizačních).⁹⁶ Z výsledků průzkumu vyplývá, že k rozhodnutí o vstupu do služebního poměru vede zpravidla kombinace vnitřních motivačních faktorů (touha pomáhat – 64,8 %) a vnějších faktorů (jistota zaměstnání – 59,4 %, stabilní příjem – 52,9 %). To odpovídá Kovaříkovu pojetí motivace u bezpečnostních sborů – policisté jsou motivováni jak přesvědčením o smyslu práce, tak vnějšími faktory jako stabilita a jistota.⁹⁷

Zajímavý je rozdíl mezi obecnými motivy a rozhodujícím faktorem. Touha pomáhat byla nejčastějším důvodem obecně (64,8 %), ale jako rozhodující motivační faktor viz **potvrzený předpoklad 1** respondenti uváděli jistotu zaměstnání a stabilní příjem (23,8 %). Vnitřní motivace hraje roli, ale finální rozhodnutí často závisí na pragmatických úvahách vyjádřených ve formě finanční stability.

⁹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 217.

⁹⁷ KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie ČR*. Brno: Tribun EU, 2012, s. 34–35.

Výsledky je rovněž třeba interpretovat v kontextu specifík Libereckého kraje, kde byl průzkum realizován. Tento kraj sousedí s Německem a Polskem, což může přinášet zvýšené nároky na výkon služby v oblasti cizinecké a hraniční problematiky. Příslušníci zde čelí specifickým problémům spojeným s přeshraniční kriminalitou, nelegální migrací a zvýšeným dopravním zatížením tranzitních tras. To ale nebylo v rámci tohoto průzkumu záměrně zohledněno ani sledováno. Naopak zřetel byl brán na personální situaci Krajského ředitelství policie Libereckého kraje, která patří dlouhodobě k napjatějším v rámci republiky, což zvyšuje pracovní zátěž stávajících příslušníků. Tyto faktory tak mohou ovlivňovat motivační strukturu respondentů minimálně v rovině setrvání či nesetrvání u sboru. Zjištění, že policisté čerpají informace před vstupem k PČR ze svého sociálního okolí, respektive na základě osobního doporučení naopak může vést při nespokojenosti policistů (např. vlivem jejich pracovního přetížení) k negativním recenzím, směřovaným k potenciálním uchazečům, jejichž nástup – potažmo nenastoupení k PČR může být tímto zásadně negativně ovlivněno. S tím koresponduje kladený důraz na jistotu zaměstnání jako rozhodující faktor (23,8 %), který lze chápat jako potřebu stability v prostředí se zvýšenými nároky na výkon služby. Současně mohou náročnější podmínky služby v pohraničním regionu přispívat k nižší míře spokojenosti, kdy pouze 36,8 % respondentů by vstup do služby volilo znovu.

Potvrzení předpokladu 2, že benefity fungují jako hygienické faktory ve smyslu Herzbergovy teorie, je významným zjištěním pro personální strategii Policie ČR. Pro 80,1 % respondentů nebyly benefity při rozhodování důležité nebo rozhodující. Toto zjištění je v souladu s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií, podle které hygienické faktory (mezi něž patří i benefity) působí jako prevence nespokojenosti, avšak jejich přítomnost sama o sobě nevede k vyšší motivaci.⁹⁸ Kovařík ve svém výzkumu z roku 2012 dospěl k podobnému závěru – příslušníci Policie ČR vnímají benefity spíše jako samozřejmou součást služebního poměru než jako hlavní motivační faktor.⁹⁹ Výsledky předkládaného průzkumu tak tento 13 let starý závěr potvrzují a rozšiřují o zjištění, že více než polovina respondentů (57,1 %) o benefitech před nástupem ani nevěděla. To naznačuje, že benefiční systém Policie ČR sice existuje, avšak není dostatečně komunikován potenciálním uchazečům.

⁹⁸ HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara BLOCH SNYDERMAN. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959, s. 113.

⁹⁹ KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie ČR*. Brno: Tribun EU, 2012, s. 48.

Zajímavé srovnání nabízí pohled na motivaci u jiných ozbrojených a bezpečnostních sborů. Zatímco v předkládaném průzkumu dominovala u příslušníků Policie ČR touha pomáhat a chránit (64,8 %) společně s jistotou zaměstnání (59,4 %), u uchazečů o službu v Armádě ČR bývá v obdobných šetřeních často na prvním místě finanční motivace spojená s vyššími náborovými příspěvky a možností účasti na zahraničních misích.¹⁰⁰ Toto srovnání potvrzuje, že policejní práce přitahuje specifický typ osobnosti, pro který je služba veřejnosti a ochrana občanů silnějším motivem než čistě ekonomický kalkul. Zjištěné výsledky se v tomto ohledu shodují se závěry Bedrnové a Nového, kteří upozorňují, že u pomáhajících profesí hraje vnitřní motivace primární roli a vnější motivátory plní spíše podpůrnou funkci.¹⁰¹

Výsledky průzkumu lze rovněž zasadit do kontextu obecných trendů v motivaci zaměstnanců veřejného sektoru. Podle publikace OECD *Public Employment and Management* patří smysluplnost práce a možnost přispívat k veřejnému blahu mezi zásadní motivační faktory zaměstnanců veřejné správy a bezpečnostních složek.¹⁰² Tyto faktory nabývají na významu zejména u mladších generací, které v profesní dráze hledají finanční zajištění, a také hodnotové naplnění. Skutečnost, že v předkládaném průzkumu 65,9 % respondentů tvoří věková skupina do 35 let, a právě touha pomáhat byla nejčastěji uváděným motivem, naznačuje, že Policie ČR je schopna tuto generaci oslovit svým posláním, avšak musí se zaměřit na to, aby realita služebního poměru odpovídala původním očekáváním uchazečů.

Potvrzení předpokladu 3, že respondenti vnímají nedostatky v prezentaci pracovních podmínek a benefitů, představuje důležité zjištění pro náborovou strategii Policie ČR. Celkem 75,1 % respondentů se domnívá, že Policie ČR by mohla zlepšit způsob prezentace pracovních podmínek a benefitů veřejnosti. Jistě, všechno a všude jde jistě zlepšovat či zdokonalovat, avšak toto zjištění je alarmující zejména v kontextu dlouhodobého personálního podstavu sboru. Dominance osobního doporučení jako zdroje informací (60,2 %) oproti formálním náborovým kanálům (webové stránky 13,4 %, sociální sítě 5,4 %, reklama 5,7 %) naznačuje, že investice do náborových kampaní nepřinášejí očekávané výsledky.

¹⁰⁰ ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Benefity pro vojáky z povolání* [online]. Praha: Armáda České republiky, 2025 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://doarmady.mo.gov.cz/koho-hledame/vojak-z-povolani/benefity-vzp>.

¹⁰¹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 370.

¹⁰² OECD. *Public Employment and Management 2023* [online]. Paris: OECD Publishing, 2023. Dostupné z WWW: https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2023_5b378e11-en.html.

Efektivnější cestou může být (a měla by být) systematická práce se spokojeností stávajících příslušníků, kteří následně pozitivně či negativně ovlivňují své okolí.

Výsledky předkládaného průzkumu lze porovnat s dalšími pracemi zaměřenými na motivaci příslušníků bezpečnostních sborů. Kovařík (2012) ve své publikaci „Problémy profesní motivace pracovníků Policie ČR“ uvádí, že jistota zaměstnání a výsluhové zabezpečení, (kdy výsluhy lze v mantinelech této bakalářské práce vnímat spíše ve smyslu stability příjmu až po skončení služebního poměru) patří mezi hlavní motivační faktory, což je v souladu se zjištěními tohoto průzkumu.¹⁰³ Zajímavý je také kontrast mezi faktory, které motivovaly respondenty ke vstupu do služby, a faktory, které by podle nich přilákaly více uchazečů. Zatímco stávající příslušníci byli motivováni především **touhou pomáhat a jistotou zaměstnání**, pro přilákání nových uchazečů považují za rozhodující zlepšení finančního ohodnocení. Toto zjištění může odrážet jak změnu podmínek na trhu práce, tak zkušenosti respondentů s realitou služebního poměru.

Výsledky předkládaného průzkumu lze porovnat také s dalšími kvalifikačními pracemi zaměřenými na motivaci příslušníků Policie ČR. Camrda (2023) ve své bakalářské práci realizované na Vysoké škole evropských a regionálních studií zjistil, že respondenti pod pojmem „motivace pro vstup“ nejčastěji chápou náborový příspěvek, výsluhový příspěvek a možnost kariérního růstu.¹⁰⁴ Toto zjištění částečně kontrastuje s výsledky předkládaného průzkumu, kde náborový příspěvek a benefity nebyly pro většinu respondentů rozhodující – pravděpodobně proto, že Camrdova práce zkoumala subjektivní vnímání pojmu „motivace“, zatímco předkládaný průzkum zjišťoval faktory, které skutečně ovlivnily rozhodnutí respondentů. Půčková (2023) ve své diplomové práci na Masarykově univerzitě zkoumala faktory posilující i oslabující motivaci liniových pracovníků Policie ČR. Upozornila na souvislost mezi personálním nedostatkem a potřebou systematické práce s motivací.¹⁰⁵ To v kontextu této práce lze využít zejména pro oblast policejní personalistiky, kdy zjištění, co policisty skutečně motivuje vstoupit do řad PČR a vykonávat práci policisty, ať již samotná touha pomáhat a chránit, jistota zaměstnání, stabilita příjmu, či možnost kariérního růstu, může být nosnými body, na nichž lze náborovou kampaň či politiku stavět. Současně s tím by se měl policejní management primárně zaměřit na to, aby tyto benefity byly i v budoucnu aktuální a atraktivní nejenom pro současné ale i budoucí policisty.

¹⁰³ KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie ČR*. Brno: Tribun EU, 2012, s. 51.

¹⁰⁴ CAMRDA, Pavel. *Motivace uchazečů pro vstup do služebního poměru u Policie České republiky*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2023, s. 58.

¹⁰⁵ PŮČKOVÁ, Iva. *Motivace a motivační faktory liniových pracovníků Policie České republiky*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2023, s. 70.

Ohledně prezentace pracovních podmínek a benefitů by Policie ČR mohla svoji činnost výrazně zlepšit. Zejména lépe prezentovat benefity v podobě 6 týdnů dlouhé řádné dovolené, náborových příspěvků či možnosti kariérního růstu.

Jestli něco znepokojivého průzkum přinesl, pak je to zjištění, že pouze 36,8 % respondentů by do služby vstoupilo znovu. Dalších 36,4 % by se rozhodlo jinak a 26,8 % si není jisto. Podle Hroníka je shoda mezi očekáváním a realitou jedním z hlavních faktorů dlouhodobého udržení zaměstnanců v organizaci.¹⁰⁶ Zjištěná míra nejistoty a negativních odpovědí naznačuje, že u značné části příslušníků existuje nesoulad mezi původním očekáváním a realitou služebního poměru, což může přispívat k pracovní fluktuaci. Toto zjištění kontrastuje s dřívějšími průzkumy – Kovařík (2012) uvádí vyšší míru spokojenosti příslušníků s jejich rozhodnutím vstoupit do služby.¹⁰⁷ Rozdíl může být způsoben rovněž změnou podmínek na trhu práce, kdy soukromý sektor nabízí stále konkurenceschopnější podmínky či méně náročnou práci za obdobný příjem.

Ačkoliv provedený průzkum naplnil očekávání, kdy vytyčené cíle byly splněny, nelze nezmínit fakt v podobě několika limitů, které je třeba zohlednit při interpretaci výsledků. Především se jedná o nereprezentativní vzorek respondentů získaný metodou účelového výběru, proto výsledky nelze zobecnit na celou populaci příslušníků Policie ČR. Dále je třeba vzít v úvahu, že respondenti hodnotili své motivy pro vstup k PČR zpětně (někdy s odstupem několika desetiletí), což může být zatíženo retrospektivním zkreslením. Dalším limitem je absence křížové analýzy podle demografických charakteristik respondentů. Podrobnější analýza motivačních faktorů v závislosti na věku, délce služby nebo služebním zařazení by proto mohla přinést hlubší vhled do sledované problematiky a mohla by být předmětem dalšího průzkumu v rámci magisterského studia.

5.5 Doporučení pro praxi

Průzkum přinesl několik zjištění, která mohou pomoci při náboru nových příslušníků Policie České republiky a při snižování fluktuace stávajících příslušníků.

Policie ČR by mohla ve svých náborových aktivitách více zdůrazňovat stabilitu a jistotu zaměstnání. Dotazníkové šetření ukázalo, že právě tyto faktory patří mezi hlavní motivy pro vstup do služby a jsou nejčastěji uváděny jako rozhodující důvod.

¹⁰⁶ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 39.

¹⁰⁷ KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie ČR*. Brno: Tribun EU, 2012, s. 65.

Lidé je sice často vnímají jako samozřejmou součást práce ve veřejném sektoru, ale jejich jasná komunikace může přilákat ty, kteří hledají dlouhodobou profesní jistotu.

Zároveň by bylo vhodné inovovat komunikační strategie směrem k mladší generaci. Mladší uchazeči bývají výrazně motivováni vnitřními hodnotami, například touhou pomáhat (64,8 % respondentů), potřebou smysluplnosti nebo pocitem sounáležitosti. V náborových kampaních by proto mohla být více akcentována etická stránka služby, význam pomoci druhým a možnost stát se součástí organizace, která má společenský přesah.

Důležitým doporučením je výrazné zvýšení informovanosti o benefitech, které Policie ČR nabízí. Více než polovina respondentů (57,1 %) před nástupem nevěděla o náborovém příspěvku a dalších benefitech a 75,1 % respondentů se domnívá, že Policie ČR by mohla zlepšit způsob prezentace pracovních podmínek a benefitů veřejnosti. Cílená osvěta, například formou přehledných webových stránek, informačních brožur, videí na sociálních sítích nebo setkání s uchazeči, by mohla přispět k většímu zájmu o službu. Zvláštní pozornost by měla být věnována komunikaci nejpřínosnějších benefitů, které respondenti ocenili nejvíce – šesti týdnům dovolené (65,5 %), možnosti kariérního růstu (30,3 %) a výsluhovému zabezpečení (27,6 %).

Vzhledem k tomu, že osobní doporučení je dominantním zdrojem informací o možnosti služby u Policie ČR (60,2 %), bylo by vhodné tento kanál systematicky podporovat. Policie ČR by mohla zavést program doporučení, v jehož rámci by stávající příslušníci byli motivováni k doporučování vhodných kandidátů ze svého okolí. Zároveň je třeba věnovat pozornost spokojenosti stávajících příslušníků, neboť jejich zkušenosti a postoje přímo ovlivňují, jak o službě informují potenciální uchazeče.

Znepokojivým zjištěním je skutečnost, že pouze 36,8 % respondentů by se pro vstup do služebního poměru rozhodlo znovu. Policie ČR by proto měla věnovat zvýšenou pozornost zjišťování příčin nespokojenosti a jejich systematickému řešení. Z odpovědí respondentů vyplývá, že hlavním faktorem pro přilákání více uchazečů by bylo zlepšení finančního ohodnocení. Respondenti nejčastěji uváděli jako chybějící benefity příspěvek na bydlení, 13. plat a vyšší příspěvky z FKSP.

Podmínky služby by měly být realisticky prezentovány už při náboru, aby se předešlo pozdějšímu zklamání a předčasným odchodům. Začínajícím policistům by mohly pomoci stáže nebo mentoring – poznali by různé specializace a lépe by si vybrali profesní směřování. To by posílilo jejich motivaci i loajalitu.

V rámci benefičního systému lze uvažovat o rozšíření podpory rodin policistů, například prostřednictvím zvýhodněného bydlení formou nižších hypotečních sazeb nebo přístupu k dotovaným bytům. Příspěvek na bydlení, 13. plat, či příspěvek na dojíždění za prací patřil mezi nejčastěji zmiňované chybějící benefity a tento prvek by mohl být výraznou motivací zejména pro mladé uchazeče, kteří zvažují službu jako stabilní základ pro založení rodiny.

Výše uvedená doporučení vycházejí ze zjištění průzkumu, zejména z potvrzení předpokladu 3, že respondenti vnímají nedostatky v prezentaci pracovních podmínek a benefitů. Cílem těchto doporučení je podpořit efektivnější a cílenější nábor nových příslušníků, zvýšit povědomí o profesi policisty, snížit fluktuaci a zároveň posílit celkový obraz Policie ČR jako stabilního, důvěryhodného a atraktivního zaměstnavatele.

ZÁVĚR

Předkládaná bakalářská práce se zabývala problematikou motivace ke vstupu do služebního poměru příslušníka Policie České republiky. Hlavním cílem bylo identifikovat důležité motivační faktory, které ovlivnily rozhodnutí příslušníků Policie ČR vstoupit do služebního poměru, a porovnat zjištěné preference respondentů s aktuálním zaměřením náborových aktivit Policie ČR. Vedlejším cílem bylo zmapovat informovanost respondentů o pracovních podmínkách, benefitech a požadavcích služebního poměru a zjistit, jak respondenti hodnotí současnou náborovou komunikaci Policie ČR. Lze konstatovat, že stanovené cíle práce byly naplněny.

V teoretické části byly pomocí odborné literatury představeny pojmy motivace, typy motivace, motivační faktory, Herzbergova dvoufaktorová teorie, dále pak Policie ČR jako zaměstnavatel, včetně její image. V neposlední řadě se teorie věnovala personální situaci u PČR, podmínkám vstupu do služebního poměru k PČR a systému motivačních faktorů zahrnujících platové ohodnocení, benefity, kariérní možnosti a prestiž povolání v rámci PČR. Závěr teoretické části ve stručnosti představil náborové strategie Policie ČR, a způsob prezentace pracovních podmínek a benefitů potenciálním uchazečům.

Empirická část byla postavena na kvantitativním dotazníkovém šetření, kdy respondenty byli příslušníci Policie ČR v Libereckém kraji. Bakalářská práce splnila vytyčený cíl, kdy výsledky přinesly zjištění, že k rozhodnutí ke vstupu do služby u Policie ČR vede kombinace více faktorů. Nejčastěji uváděným důvodem byla touha pomáhat a chránit (64,8 %), následovaná jistotou zaměstnání (59,4 %) a stabilním příjmem (52,9 %). Jako klíčový rozhodující faktor respondenti nejčastěji označovali jistotu zaměstnání a stabilitu příjmu (23,8 %). Významným zjištěním je, že pro 80,1 % respondentů nebyly benefity nabízené Policií ČR při rozhodování při vstupu k PČR důležité nebo rozhodující, což potvrzuje jejich charakter hygienických faktorů ve smyslu Herzbergovy teorie.

Více než polovina respondentů (57,1 %) před nástupem nevěděla o náborovém příspěvku a dalších benefitech, přičemž 75,1 % respondentů se současně domnívá, že Policie ČR by mohla zlepšit způsob prezentace pracovních podmínek a benefitů veřejnosti. Znepokojivým zjištěním je, že pouze 36,8 % respondentů by se pro vstup do služebního poměru rozhodlo znovu, zatímco 36,4 % by toto rozhodnutí již neučinilo a 26,8 % si není jisto.

Na základě výsledků průzkumu byly ověřeny tři stanovené předpoklady. Předpoklad 1, předpokládající, že nejvýznamnějším motivačním faktorem je jistota zaměstnání a stabilita příjmu, se potvrdila částečně, kdy tyto faktory patří u respondentů mezi nejvýznamnější a jsou nejčastěji uváděny jako rozhodující důvod pro vstup do služby, ačkoli jako obecný motiv byla nejčastěji uváděna touha pomáhat.

Předpoklad 2, předpokládající, že benefity fungují jako hygienické faktory a nejsou rozhodující pro vstup do služby se potvrdila. Pro 80,1 % respondentů nebyly benefity při rozhodování důležité a více než polovina o nich před nástupem nevěděla. Předpoklad 3, předpokládající, že respondenti vnímají nedostatky v prezentaci pracovních podmínek a benefitů potenciálním uchazečům, se rovněž potvrdila. Celkem 75,1 % respondentů si myslí, že Policie ČR by mohla lépe prezentovat pracovní podmínky, kdy osobní doporučení (60,2 %) přitom jasně převažuje nad formálními náborovými kanály.

Výsledky potvrzují, že motivace není jednorázový impuls, ale složitý proces ovlivněný řadou faktorů. U značné části respondentů je nejvýznamnějším motivačním faktorem pro vstup k PČR jistota zaměstnání a stabilita příjmu ve spojení s touhou pomáhat a chránit. Průzkum dále ukázal, že formální náborové kanály jsou méně účinné než osobní doporučení.

Výstupem práce jsou doporučení pro efektivnější náborové postupy Policie České republiky, která vycházejí z identifikovaných motivačních faktorů a zjištěných nedostatků v náborové komunikaci. Tato doporučení zahrnují především výrazné posílení informovanosti o benefitech, využití potenciálu osobních doporučení jako dominantního zdroje informací, inovaci komunikačních strategií s důrazem na jistotu zaměstnání a smysluplnost práce, realistickou prezentaci podmínek služby a systematické zjišťování příčin nespokojenosti stávajících příslušníků.

Přínos práce spočívá v propojení teoretických poznatků o motivaci s empirickými daty z prostředí Policie ČR a v identifikaci konkrétních nedostatků v náborové komunikaci. Výsledky mohou sloužit jako podklad pro úpravy náborových strategií a personální politiky bezpečnostního sboru. Je však třeba zmínit limity průzkumu. Nereprezentativní vzorek získaný metodou účelového výběru neumožňuje zobecnění výsledků na celou populaci příslušníků Policie ČR. Retrospektivní hodnocení motivů respondenty může být rovněž zatíženo zkreslením. Pro hlubší porozumění problematice by bylo vhodné realizovat reprezentativní průzkum na větším vzorku respondentů, případně doplnit kvantitativní data kvalitativním výzkumem formou rozhovorů.

„Motivace není samozřejmost. Mění se s každou směnou, každým zákrokem, každou situací. Přesto – pokud si člověk uchová víru ve svou práci, své hodnoty i své kolegy, má služba stále smysl. Krok za krokem. Každý den.“

Milan Harabrin, Dis.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. CAMRDA, Pavel. *Motivace uchazečů pro vstup do služebního poměru u Policie České republiky*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2023. 76 s. Bakalářská práce. Vedoucí práce PhDr. Štěpán Kavan, Ph.D.
4. ČESKO. Policie. *Policie České republiky = Police of the Czech Republic*. 1. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2016. 151 stran. ISBN 978-80-270-0663-2.
5. HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
6. HERZBERG, F., MAUSNER, B. a BLOCH SNYDERMAN, B. *The Motivation to Work*. New York: Routledge, 2017. 157 s. ISBN 978-1-56000-634-3.
7. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
8. KNEŠL, Marek a Ohera, Michal. *Vývoj výkonných policejních kompetencí: sborník právních předpisů upravujících základní činnosti policejních sborů na území České republiky od roku 1918 do roku 2010*. Praha: Prime Safety, 2010. 403 s. ISBN 978-80-903906-1-4.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
10. KOVAŘÍK, Zdeněk. *Problémy profesní motivace pracovníků Policie ČR*. Brno: Tribun EU, 2012. 198 s. ISBN 978-80-263-0286-5.
11. MASLOW, Abraham H. *Motivation and Personality*. 3rd ed. New York: Harper and Row, 1987. ISBN 978-0060419875.
12. MCGREGOR, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 2006. ISBN 978-0071462228.
13. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

14. PŮČKOVÁ, Iva. *Motivace a motivační faktory liniových pracovníků Policie České republiky*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2023. Diplomová práce. Vedoucí práce PhDr. Pavel Horák, Ph.D.
15. WAGNEROVÁ, Ivana. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické zdroje

16. ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Benefity pro vojáky z povolání* [online]. Praha: Armáda České republiky, 2025 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://doarmady.mo.gov.cz/koho-hledame/vojak-z-povolani/benefity-vzp>.
17. OECD. *Public Employment and Management 2023* [online]. Paris: OECD Publishing, 2023. Dostupné z WWW: https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2023_5b378e11-en.html.
18. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Bilanční tisková zpráva za rok 2025* [online]. Praha: Policie České republiky, 2026 [cit. 2026-03-25]. Dostupné z WWW: [Bilanční tisková zpráva za rok 2025 - Policie České republiky](#).
19. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Etický kodex Policie České republiky* [online]. Praha: Policie České republiky, 2025 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/eticky-kodex-policie-ceske-republiky.aspx>.
20. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Historický vývoj Policie České republiky* [online]. Praha: Policie České republiky, neuveden rok vydání [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/historicky-vyvoj-ku.aspx>.
21. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Nabízíme* [online]. Praha: Policie České republiky, 2026 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://nabor.policie.gov.cz/clanek/nabizime.aspx>.
22. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Náborový příspěvek* [online]. Praha: Policie České republiky, 2026 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://nabor.policie.gov.cz/clanek/nabizime-naborovy-prispevek.aspx>.
23. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Organizace Policie České republiky* [online]. Praha: Policie České republiky, neuveden rok vydání [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://www.policie.cz/clanek/organizace-policie-ceske-republiky.aspx>.
24. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Počet policistů v České republice – Struktura policistů – věk, pohlaví, vzdělání* [online]. Praha: Policie České republiky, 2025 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/pocet-policistu-v-ceske-republice.aspx>.

25. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Počet příslušníků – Zveřejněné informace 2026* [online]. Praha: Policie České republiky, 2026 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/zverejnene-informace-2026-pocet-prislusniku.aspx>.
26. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Práce 158x jinak!* [online]. Praha: Policie České republiky, 2022 [cit. 2026-01-29]. Dostupné z WWW: <https://www.policie.cz/clanek/prace-158x-jinak.aspx>.
27. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Přijímací řízení* [online]. Praha: Policie České republiky, 2026 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/informace-o-prijeti-k-pcr-prijimaci-rizeni.aspx>.
28. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Služební poměr příslušníků Policie České republiky* [online]. Praha: Policie České republiky, 2025 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/sluzebni-pomer-prislusniku-policie-ceske-republiky.aspx>.
29. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Ženy v Policii České republiky – statistické údaje k 1. 1. 2025* [online]. Praha: Policie České republiky, 2025 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://policie.gov.cz/clanek/zeny-v-policii-ceske-republiky.aspx>.
30. STEM – ÚSTAV EMPIRICKÝCH VÝZKUMŮ. *K institucím s nejvyšší mírou důvěry veřejnosti patří bezpečnostní složky, ČNB a místní úřady* [online]. Praha: STEM, 2025 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://www.stem.cz/k-institucim-s-nejvyssi-mirou-duvery-verejnosti-patri-bezpecnostni-slozky-cnb-a-mistni-urady/>.
31. UNIE BEZPEČNOSTNÍCH SLOŽEK. *Zvýšení platů příslušníků v roce 2025* [online]. Praha: Unie bezpečnostních složek, 2024 [cit. 2026-01-30]. Dostupné z WWW: <https://www.uniebs.cz/2024/12/23/zvyseni-platu-prislusniku-v-roce-2025/>.

Legislativní dokumenty

32. ČESKO. Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1969, částka 1.
33. ČESKO. Zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 103.
34. ČESKO. Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 76.

35. ČESKO. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2003, částka 121, s. 5765-5872.
36. ČESKO. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 88, s. 4086-4116.

SEZNAM ZKRATEK

Zkratka	Význam
EU	Evropská unie
KŘPLK	Krajské ředitelství policie Libereckého kraje
MHD	Městská hromadná doprava
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
STEM	Středisko empirických výzkumů
ČR	Česká republika
ČNB	Česká národní banka
PČR	Policie České republiky
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
SPJ	Služba pořádkové jednotky
IOS	Integrovaný operační systém
OSZBM	Oddělení správy základních bezpečnostních materiálů

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví respondentů.....	41
Graf 2: Věková struktura respondentů	42
Graf 3: Doba trvání služebního poměru.....	42
Graf 4: Služební zařazení respondentů	43
Graf 5: Hlavní důvody pro vstup k Policii ČR.....	44
Graf 6: Rozhodující důvod pro vstup do služebního poměru	44
Graf 7: Informovanost respondentů o podmínkách služby před vstupem k PČR.....	45
Graf 8: Zdroje informací o možnosti pracovat u Policie ČR	46
Graf 9: Informovanost respondentů o náborovém příspěvku a benefitech	47
Graf 10: Důležitost benefitů při rozhodování o vstupu do služebního poměru	48
Graf 11: Nejvýhodnější benefity z pohledu respondentů.....	48
Graf 12: Názor respondentů na prezentaci pracovních podmínek a benefitů	50
Graf 13: Opětovné rozhodnutí pro vstup do služebního poměru.....	50

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Personální stav k 31.12.2025 u KŘPLK.....	24
--	----

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník – Motivace pro vstup do služebního poměru příslušníka Policie České republiky na příkladu Libereckého kraje

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma „Motivace pro vstup do služebního poměru příslušníka Policie České republiky na příkladu Libereckého kraje“.

Cílem dotazníku je zjistit, jaké faktory ovlivňují rozhodnutí uchazečů o vstupu k Policii ČR, jakou roli hraje informovanost o podmínkách a benefitech služby a jak jsou jednotlivé složky benefitního systému vnímány současnými příslušníky.

Dotazník je zcela anonymní a získaná data budou použita výhradně pro studijní účely. Vyplnění Vám zabere přibližně 5–10 minut.

Předem Vám velmi děkuji za čas a ochotu dotazník vyplnit.

S přáním hezkého dne Milan Harabrin

The image shows a screenshot of a questionnaire form. It contains two sections, each with a title and three radio button options. The first section is titled 'Pohlaví *' and has options for 'Muž', 'Žena', and 'Nechci uvádět'. The second section is titled 'Věk *' and has options for 'do 25 let', '26-35 let', '36-45 let', and '46 let a více'.

Pohlaví *

Muž

Žena

Nechci uvádět

Věk *

do 25 let

26-35 let

36-45 let

46 let a více

Doba trvání služebního poměru *

- Méně než 1 rok
- 1-5 let
- 6-10 let
- Více než 10 let

Sloužíte na: *

- Obvodním oddělení
- Dopravní policii
- Kriminální policii
- Pořádková policie (prvosledová hlídka)
- Cizinecká policie
- Jiné: _____

Jaké byly vaše hlavní důvody pro vstup k Policii ČR? *

- Jistota zaměstnání
- Stabilní příjem
- Touha pomáhat a chránit
- Osobní zájem o bezpečnost a kriminalistiku
- Doporučení známých/rodiny
- Možnost kariérního růstu
- Benefiční systém
- Jiné: _____

Který z důvodů byl pro vás rozhodující? *

Vaše odpověď _____

Byl/a jste před vstupem k PČR dostatečně informován/a o podmínkách služby (plat, dovolená, fyzické testy atd.)? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jak jste se o možnosti pracovat u Policie ČR dozvěděl/a? *

- Web Policie ČR
- Sociální sítě
- Reklama (např. v MHD, letáky)
- Osobní doporučení
- Návštěva náborového stánku/akce
- Jiné: _____

Znal/a jste před nástupem náborový příspěvek a další benefity? *

- Ano
- Ne

Jak moc pro vás byly benefity při rozhodování důležité? *

- Velmi důležité
- Spíše důležité
- Spíše nedůležité
- Nerozhodovalo to

Které z následujících benefitů vnímáte jako nejpřínosnější? (vyberte max. 3 možnosti) *

- Náborový příspěvek
- 6 týdnů dovolené
- Příspěvek na bydlení
- Možnost předčasného důchodu
- Stabilizační příspěvky
- Příspěvky na dovolenou/rekreaci
- Možnost kariérního růstu
- Jiné: _____

Je nějaký benefit, který vám chybí nebo byste ho uvítal/a? *

Vaše odpověď _____

Myslíte si, že by Policie ČR mohla zlepšit způsob, jakým prezentuje pracovní podmínky a benefity veřejnosti? *

- Ano
- Ne
- Nevím

Co by podle vás mohlo přilákat více uchazečů? *

Vaše odpověď _____

Zvažoval/a byste dnes znovu vstup do služebního poměru Policie ČR, kdybyste se měl/a znovu rozhodnout? *

- Ano
- Ne
- Nejsem si jistý/á

Odeslat

Vymazat formulář