

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

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**MOTIVACE K VÝKONU SLUŽBY PŘÍSLUŠNÍKŮ
BEZPEČNOSTNÍ INFORMAČNÍ SLUŽBY**

Autor práce: Veronika Pavelková

Studijní program: Bezpečnostně právní činnost

Forma studia: Kombinovaná

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

Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Veronika Pavelková

Studijní program: Bezpečnostně právní činnost

Forma studia: Kombinovaná

Místo studia: Píbram

Název bakalářské práce: Motivace k výkonu služby příslušníků Bezpečnostní informační služby


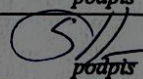
Název bakalářské práce v anglickém jazyce: Motivation for the Performance of Duty among Members of the Security Information Service of the Czech Republic

Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií



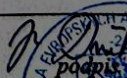
Vedoucí bakalářské práce (jméno a příjmení, včetně titulů): PhDr. Štěpán Kavan, Ph.D.

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

Cíl bakalářské práce: Cílem bakalářské práce je identifikovat motivační faktory ovlivňující příslušníky Bezpečnostní informační služby při výkonu služby a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro efektivní posilování jejich motivace.

Student: Veronika Pavelková	12.12.2025 datum	 podpis
Vedoucí práce: PhDr. Štěpán Kavan, Ph.D.	12.12.2025 datum	 podpis

Schvaluji zadání bakalářské práce:

Vedoucí katedry: doc. JUDr. Roman Svatoš, Ph.D.	14.1.2026 datum	 podpis
Prorektor pro studium a vnitřní záležitosti: doc. PhDr. Miroslav Sapík, Ph.D.	11.1.2026 datum	 podpis
Rektor: doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D.	15.1.2026 datum	 podpis



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

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

.....

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

ABSTRAKT

PAVELKOVÁ, V. Motivace k výkonu služby příslušníků Bezpečnostní informační služby: *bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2026. 78 s. Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Štěpán Kavan, Ph.D.

Klíčová slova: motivace, Bezpečnostní informační služba, služební poměr, psychologie práce, motivační faktory, utajení, společenské uznání.

Bakalářská práce řeší problematiku motivace k výkonu služby u příslušníků Bezpečnostní informační služby. Teoretická část práce definuje základní pojmy z oblasti psychologie práce, rozebírá klíčové motivační teorie a zasazuje je do specifického rámce služebního poměru podle zákona č. 361/2003 Sb. Zvláštní pozornost je věnována psychologickým aspektům práce v režimu utajení a tzv. paradoxu společenského uznání, který je pro zpravodajskou činnost charakteristický. Praktická část je založena na kvantitativním výzkumu realizovaném formou dotazníkového šetření mezi příslušníky Bezpečnostní informační služby. Cílem práce je identifikovat hlavní motivační faktory, které vedou uchazeče k nástupu do služby a následně ovlivňují jejich setrvání ve sboru, a na základě získaných dat navrhnout doporučení pro efektivnější posilování motivace příslušníků.

ABSTRACT

PAVELKOVÁ, V. Motivation for the Performance of Duty among Members of the Security Information Service of the Czech Republic: *Bachelor Thesis*. České Budějovice: The College of European and Regional Studies, 2026. 78 pp. Supervisor: PhDr. Štěpán Kavan, Ph.D.

Key words: motivation, Security Information Service of the Czech Republic, service relationship, psychology of work, motivation factors, secrecy, social recognition.

This bachelor thesis deals with the issue of motivation for the performance of service among members of the Security Information Service (BIS). The theoretical part defines fundamental concepts in the field of work psychology, analyzes key motivational theories, and places them within the specific framework of the service relationship according to Act No. 361/2003 Coll. Special attention is paid to the psychological aspects of undercover work and the so-called "paradox of social recognition," which is characteristic of intelligence activities. The practical part is based on quantitative research conducted through a questionnaire survey among BIS members. The aim of the thesis is to identify the primary motivational factors that lead candidates to join the service and subsequently influence their retention within the corps. Based on the data obtained, the thesis proposes recommendations for more effective strengthening of member motivation.

Obsah

Úvod.....	9
1 Cíl a metodika bakalářské práce.....	10
1.1 Výzkumné otázky	11
1.2 Metody sběru dat a charakteristika výzkumu.....	11
2 Teoretická východiska motivace a psychologie práce	13
2.1 Vymezení pojmů, klasifikace motivace a psychologické mechanismy	13
2.2 Výběr a kritická analýza motivačních teorií	15
2.3 Specifika motivace ve veřejné službě a mechanismy organizační oddanosti ..	17
2.4 Syntéza teoretických východisek pro praktickou část	19
3 Služební poměr a právní rámec zpravodajské činnosti jako motivační faktory	20
3.1 Charakteristika a historický kontext Bezpečnostní informační služby	20
3.2 Právní status Bezpečnostní informační služby	21
3.3 Srovnání služebního poměru s pracovním poměrem a jeho psychologické dopady.....	22
3.4 Koncept celkové odměny a motivační dynamika odměňování a kariéry	24
3.5 Omezení práv a náročný nábor jako mechanismy budování elitní identity	25
3.6 Právní sankce jako nástroje negativní motivace.....	27
3.7 Morální kotva služebního slibu a fenomén psychologického kontraktu	29
3.8 Komparace pravomocí a působnost zpravodajských služeb ČR.....	30
4 Charakteristika služby v Bezpečnostní informační službě a psychologické aspekty zpravodajské činnosti.....	32
4.1 Profil moderního zpravodajce	32
4.2 Psychologické aspekty práce v utajení	33
4.3 Paradox společenského uznání a fenomén profesní osamělosti	34
4.4 Sociální dopady, rodinný život a psychologická bariéra tajemství	35
4.5 Strategie prevence demotivace a systémová péče o příslušníky	37
4.6 Vliv kognitivního přetížení a hybridních hrozeb na profesní stabilitu	40
5 Mezigenerační dynamika motivace: Komparace kohort 18+ a 30+	42
5.1 Specifika motivace u absolventů (Kohorta 18+).....	42
5.2 Specifika motivace u zkušených uchazečů (Kohorta 30+)	43
5.3 Syntéza kohort	43
6 Syntéza teoretických východisek a přechod k praktické části	45
7 Metodika praktické části.....	46
7.1 Cíl a výzkumné otázky.....	46
7.2 Výsledky výzkumu	47
7.2.1 Věková struktura respondentů	59
7.2.2 Délka služebního poměru	59

7.2.3	Typ vykonávané činnosti.....	59
7.3	Vyhodnocení výzkumných otázek.....	61
8	Kritická diskuze a interpretace výsledků	63
9	Závěr.....	65
10	Seznam použitých zdrojů.....	67
11	Elektronické zdroje	68
12	Legislativní dokumenty	70
13	Seznam zkratk	71
14	Seznam tabulek a grafů	72
15	Seznam příloh	73
	Příloha č. I	74
	Příloha č. II	75
	Příloha č. III.....	76
	Příloha č. III.....	77
	Příloha č. III.....	78

Úvod

Bezpečnostní prostředí 21. století prochází dynamickou transformací. Narůstající asymetrické hrozby, hybridní působení cizích mocí a technologický pokrok kladou na zpravodajské služby nároky, které jsou v historii moderních států bezprecedentní. V centru tohoto komplikovaného systému však i nadále zůstává lidský faktor. Bezpečnostní informační služba, jakožto klíčový pilíř demokratické kontroly a ochrany ústavního zřízení České republiky, je institucí, jejíž úspěch je přímo závislý na profesionalitě, integritě a především motivaci jejích příslušníků.

Téma motivace v prostředí tajných služeb je v odborné literatuře často opomíjeno nebo zjednodušováno na materiální aspekty. Práce zpravodajce je však definována unikátními paradoxy, které v civilním sektoru nemají obdoby. Příslušník Bezpečnostní informační služby, dále jen BIS, se dobrovolně vzdává části svých občanských práv, přijímá režim přísného utajení a rezignuje na veřejné společenské uznání, které je pro většinu jiných profesí přirozeným zdrojem satisfakce. V tomto kontextu vyvstává otázka, co je skutečným motorem jedince, který se rozhodne pro službu vlasti v podmínkách naprosté anonymity, a jaké mechanismy mu umožňují udržet si vysoké pracovní nasazení po celou dobu kariéry.

Hlavním problémem, na který tato práce reaguje, je tenká hranice mezi vnitřním přesvědčením a vnější stimulací. Zatímco počáteční motivace uchazečů bývá často sycena etosem služby a vlastenectvím, dlouhodobá praxe odhaluje demotivační faktory, jako je informační izolace, dopad utajení na rodinný život nebo riziko tzv. „vnitřní výpovědi“, kdy příslušník v organizaci setrvává pouze pod tlakem ekonomických jistot. Porozumění těmto procesům není pouze teoretickým cvičením, ale má zásadní význam pro personální management BIS při budování loajálního a psychicky odolného sboru.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat motivační faktory ovlivňující příslušníky Bezpečnostní informační služby při výkonu služby a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro efektivní posilování jejich motivace. Dále bude autorka bakalářská práce zkoumat, jaké benefity práce v bezpečnostních sborech nabízí. Dále identifikuje a podrobí analýze klíčové motivační faktory, které ovlivňují rozhodování příslušníků o vstupu do Bezpečnostní informační služby a jejich následnou motivaci k dlouhodobému výkonu služby. Tato práce se zaměřuje na analýzu, jakým způsobem právní rámec služebního poměru a specifika zpravodajské činnosti formují postoje jednotlivců a jak lze tyto poznatky využít pro zefektivnění péče o personál. Zdroje pro teoretickou část budou čerpány z odborné literatury zabývající se motivací a psychologií práce.

Práce je situována do dvou logických celků. Úvodní kapitola práce se věnuje metodologickému ukotvení výzkumu. Volba správné metodologie je klíčová pro pochopení motivačních struktur uvnitř tak specifické instituce, jakou je Bezpečnostní informační služba. Metodologie nepředstavuje pouze soubor technik, ale logický postup, který propojuje teoretické poznatky s praktickým šetřením. Teoretická část nejprve rešeršuje moderní psychologické teorie motivace a psychologie práce, s důrazem na specifika veřejné služby. Následně analyzuje právní prostředí a psychologické aspekty práce v utajení, které vytvářejí unikátní „mikroklima“ zpravodajské profese. Praktická část je pak založena na kvantitativním šetření mezi příslušníky, jehož cílem je ověřit teoretické předpoklady v reálných podmínkách a definovat oblasti, které respondenti vnímají jako klíčové pro svou profesní stabilitu. K naplnění cíle práce bude využita metoda kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření mezi příslušníky Bezpečnostní informační služby.

1.1 Výzkumné otázky

Místo testování předem definovaných hypotéz se tato práce zaměřuje na hloubkovou exploraci postojů příslušníků prostřednictvím výzkumných otázek. Formulace výzkumných otázek základním kamenem každého šetření, neboť určují směr sběru i následné interpretace dat¹.

V rámci práce byly definovány čtyři hlavní výzkumné otázky (VO):

VO1: Které faktory hrají prioritní roli při rozhodování uchazečů o vstupu do služebního poměru k BIS?

VO2: Jak příslušníci BIS vnímají rovnováhu mezi nároky služby (omezení, rizika) a nabízenými benefity (výsluhy, plat, rekondice)?

VO3: Jaký vliv má nemožnost veřejné prezentace úspěchů na vnitřní motivaci příslušníků?

VO4: Které oblasti v systému motivace vnímají sami příslušníci jako deficitní a vyžadující změnu?.

1.2 Metody sběru dat a charakteristika výzkumu

Výzkumný záměr je realizován formou kvantitativního výzkumu. Tento přístup byl zvolen pro svou schopnost pokrýt širší vzorek respondentů a poskytnout data vhodná k dalšímu statistickému zpracování. Kvantitativní výzkum umožňuje testovat teoretické předpoklady na reprezentativnějším vzorku, což vede k vyšší míře zobecnitelnosti výsledků². V kontextu této práce byla upřednostněna kvantitativní strategie před kvalitativní (např. hloubkovými rozhovory) především z důvodu minimalizace rizik spojených s dekonspirací respondentů. Zatímco rozhovor by mohl vést k odhalení specifických operativních detailů nebo identity příslušníka, dotazníkové šetření pracuje s agregovanými daty, která zaručují vysokou míru anonymity a bezpečnosti, což je v prostředí zpravodajské služby kritickým parametrem. Základní technikou sběru dat je dotazníkové šetření. Dotazník byl konstruován s ohledem na specifika BIS a je rozdělen do tří logických bloků:

¹DISMAN, Miroslav, 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 4. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1902-6. s. 28.

²*Tamtéž*. s. 120.

1. **Socio-profesní blok:** Zjišťuje demografické údaje (věk, délka služby, zařazení) bez rizika identifikace konkrétních osob.
2. **Motivační blok:** Využívá baterii otázek s Likertovými škálami (zpravidla pětistupňovými), které umožňují měřit intenzitu postojů a motivů.
3. **Postojový blok:** Zaměřuje se na vnímání prestiže sboru a dopady utajení na osobní život.

Výzkum v prostředí zpravodajské služby vyžaduje specifický etický přístup. V souladu s metodologickými standardy³ je v práci striktně dodržena:

Anonymita: Data jsou sbírána tak, aby nebylo možné zpětně identifikovat konkrétního příslušníka.

Dobrovolnost: Účast na šetření je plně dobrovolná.

Informační bezpečnost: V textu práce nejsou uváděny žádné skutečnosti, které by podléhaly utajení podle zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací. Práce se zaměřuje výhradně na psychologické a personální aspekty motivace, nikoliv na operativní postupy služby. Pro sběr dat byl použit online dotazník přes internetovou stránku Survio.

³PUNCH, Keith, 2013. *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. 3rd ed. London: SAGE. ISBN 978-1446240922. s. 15.

2 Teoretická východiska motivace a psychologie práce

Motivace představuje v psychologii organizace jeden z nejkompexnějších konstruktů, neboť v sobě integruje biologické, kognitivní i sociální aspekty lidské psychiky. V prostředí Bezpečnostní informační služby (dále jen BIS) není motivace pouze otázkou pracovního výkonu, ale stává se elementárním prvkem profesionální integrity a odolnosti proti nežádoucímu ovlivňování. Následující kapitoly proto ukotvují téma v rámci uznávaných teoretických konceptů a definují specifika motivačního procesu v bezpečnostních sborech.

Z hlediska psychologie práce je nezbytné nahlížet na motivaci skrze dynamiku mezi vnitřními motivy a vnějšími stimuly. Zatímco v běžných organizacích lze korigovat chování zaměstnanců skrze přímou vnější kontrolu a viditelné odměny, v prostředí utajení se těžiště kontroly přesouvá dovnitř jedince. Ústředním bodem je vnitřní motiv, síla, která vzniká jako reakce na nenaplněnou potřebu⁴.

U příslušníka BIS hraje primární roli oblast psychogenních potřeb, zejména potřeba autonomie, kompetence a sounáležitosti. Pokud jsou tyto vnitřní potřeby v souladu s cíli služby, vzniká stav vysoké intrinsické motivace. Tento stav je v bezpečnostních sborech nejstabilnější formou pohnutky k výkonu, neboť není přímo závislý na proměnlivých vnějších podmínkách, jako je výše platu nebo veřejné ocenění.

Zpravodajské prostředí má však svá specifika, kde teoretické ukotvení motivace v této práci vychází z předpokladu, že zpravodajská komunita tvoří unikátní mikrosvět s vlastními pravidly sociální validace. Absence veřejné zpětné vazby, označovaná jako paradox společenského uznání, vyžaduje od příslušníka schopnost transformovat vnější sociální izolaci ve vnitřní pocit výlučnosti a profesní hrdosti.

2.1 Vymezení pojmů, klasifikace motivace a psychologické mechanismy

Pro exaktní vědeckou analýzu je nezbytné rozlišovat mezi vnitřními pohnutkami a vnějšími podněty. Motivace je v obecném smyslu chápána jako vnitřní stav, který vyvolává aktivitu organismu, směřuje ji určitým směrem a udržuje ji v čase. Ústředním

⁴NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2469-5. s. 42.

bodem motivace je motiv, vnitřní síla, která vzniká jako důsledek narušení vnitřní rovnováhy (homeostázy) nebo jako reakce na nenaplněnou potřebu⁵.

V psychologii práce rozlišujeme mezi potřebami fyziologickými (nedostatek spánku, potravy) a psychogenními (potřeba moci, uznání, bezpečí). Pro příslušníka zpravodajské služby je klíčová právě oblast psychogenních potřeb. Naopak stimulace představuje soubor vnějších podnětů (stimulů), které mají za cíl aktivovat motivační systém jedince. Efektivita stimulace je však subjektivní; tentýž stimul (např. finanční prémie) může u jednoho příslušníka vyvolat zvýšené úsilí, zatímco u druhého může vést k apatii, pokud neodpovídá jeho hodnotovému žebříčku⁶.

Efektivita stimulace úzce souvisí se základním dělením na motivaci vnitřní a vnější, což v specifickém prostředí BIS získává zásadní rozměr. Intrinsická motivace, tedy stav, kdy je činnost vykonávána pro ni samu, je vnímána jako nejstabilnější forma pohnutky k náročnému výkonu služby. Podle teorie sebeurčení (Self-Determination Theory), je jedinec vnitřně motivován tehdy, jsou-li naplněny jeho tři základní psychologické potřeby: autonomie, kompetence a sounáležitost⁷. V kontextu zpravodajské služby to znamená, že příslušník musí cítit určitou míru rozhodovací svobody, vnímat svou odbornou zdatnost a pociťovat pevné pouto se svou jednotkou či sborovou identitou.

Na tento koncept navazuje Shamir svou teorií motivace založenou na vnímání sebe sama (Self-concept based theory). Shamir argumentuje, že v organizacích s vysokým etickým apelem a specifickým posláním nejednají jedinci pouze na základě kalkulace odměn, ale především proto, aby jejich jednání bylo v souladu s jejich vnitřní identitou a hodnotami⁸. Pro příslušníka BIS je tedy klíčové, aby výkon služby potvrzoval jeho sebepojetí jako „strážce bezpečnosti“ nebo „patriota“. Pokud práce ladí s jeho vnitřním

⁵NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2469-5. s. 42

⁶BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0. s. 244.

⁷DECI, Edward L. a Richard M. RYAN, 2000. *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*. 55(1), s. 68–70.

⁸SHAMIR, Boas, Robert J. HOUSE a Michael B. ARTHUR, 1993. The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science* [online]. 4(4), s. 577–594 [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/247932400_The_Motivational_Effects_of_Charismatic_Leadership_A_Self-Concept_Based_Theory.

„já“, stává se motivace vysoce odolnou i v podmínkách anonymity a nedostatku vnějšího uznání.

Z hlediska vysoké odborné úrovně textu je nutné v této souvislosti zmínit tzv. efekt nadbytečného zdůvodnění (overjustification effect). Tento psychologický fenomén, popsáný Lepperem, Greenem a Nisbettem⁹, naznačuje, že pokud je jedinec, který je silně vnitřně motivován, začne být nadměrně odměňován externími stimuly (bonusy, materiální výhody), může dojít k paradoxnímu poklesu jeho původního vnitřního zápalu. Práce se v jeho vnímání mění z „poslání“ na „placený úkol“, přičemž těžiště motivace se přesouvá zevnitř ven. Pro management BIS je toto zjištění kritické: přílišný a necitlivý důraz na materiální benefity může u elitních příslušníků oslabit jejich vnitřní loajalitu a etické ukotvení, což v důsledku zvyšuje riziko jejich selhání v situacích, kde finanční stimulace přestává být dostatečnou.

2.2 Výběr a kritická analýza motivačních teorií

Oblast psychologie práce nabízí široké spektrum teoretických modelů, které se pokoušejí vysvětlit mechanismy lidského jednání. Pro účely této práce je nezbytné provést selekci a kritickou analýzu těch konceptů, které vykazují nejvyšší relevanci pro specifické prostředí zpravodajské služby. Motivační teorie lze v zásadě rozdělit do dvou základních proudů, které se vzájemně doplňují: teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces¹⁰. Následující analýza podrobuje vybrané modely kritickému zkoumání se zvláštním zřetelem na jejich aplikabilitu v bezpečnostních sborech, kde tradiční stimuly často narážejí na limity dané zákonným rámcem a režimem utajení.

V rámci teorií zaměřených na obsah hraje zásadní roli komparace tradiční Maslowovy pyramidy potřeb s modernější Alderferovou teorií ERG. Zatímco Maslow předpokládá rigidní postup od nižších potřeb k vyšším, Clayton Alderfer redukuje hierarchii na tři úrovně: existence, vztahy a růst. Pro prostředí BIS je klíčový Alderferův princip frustrační regrese. Ten naznačuje, že pokud je příslušníkovi znemožněno naplnit potřebu růstu, například kvůli kariérnímu stropu v utajení nebo nemožnosti veřejného

⁹LEPPER, Mark R., David GREENE a Richard E. NISBETT, 1973. Undermining Children. 9; s intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology* [online]. 28(1), s. 129–137. [cit.2026-01-21]. Dostupné

z: https://www.researchgate.net/publication/281453299_Undermining_Children#s_Intrinsic_Interest_with_Extrinsic_Reward_A_Test_of_the_Overjustification_Hypothesis.

¹⁰BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0. s. 247.

uznání, vrací se jeho pozornost s o to větší intenzitou k potřebám vztahovým nebo existenčním. Tento mechanismus vysvětluje, proč se demotivovaní příslušníci začínají nadměrně soustředit na materiální benefity nebo výši služebního příjmu jako na formu kompenzace za chybějící pocit seberealizace.

Další dimenzi do obsahové analýzy vnáší Frederick Herzberg¹¹ se svou dvoufaktorovou teorií, která rozlišuje mezi hygienickými faktory (kontext práce) a motivátory (obsah práce). V prostředí zpravodajské služby lze jako hygienické faktory identifikovat administrativní náročnost, úroveň utajení či mezilidské vztahy na pracovišti. Herzberg upozorňuje, že pokud tyto faktory nefungují, vyvolávají nespokojenost, avšak jejich bezchybné fungování vyvolává pouze neutrální stav, nikoliv aktivní motivaci. Skutečné pracovní nasazení přinášejí až motivátory, jako je odpovědnost za důležitý případ nebo možnost využívat unikátní technologie. Pro personální praxi BIS z toho vyplývá nutnost tzv. obohacování práce, tedy delegování větší odpovědnosti a smysluplnosti na nižší úrovně řízení, aby byl zachován pocit profesního růstu i v uzavřeném systému.

Procesní stránku motivace pak osvětlují modely zaměřené na kognitivní dynamiku rozhodování, mezi nimiž dominuje Vroomova teorie očekávání. Victor Vroom definuje motivaci jako součin očekávání, instrumentality a valence¹². V kontextu BIS příslušník vyhodnocuje, zda jeho úsilí povede k úspěchu a zda tento úspěch přinese kýženou odměnu. Rizikovým faktorem je zde právě instrumentalita; pokud příslušník nabude přesvědčení, že jeho mimořádný výkon nebude v systému striktního utajení vůbec zaznamenán nebo adekvátně interně oceněn, jeho motivace se navzdory důležitosti úkolu může blížit nule. Tento model zdůrazňuje, že vnitřní nastavení jedince je neustále konfrontováno s jeho vnímáním reálných dopadů vlastního jednání.

Závěrečným pilířem této analýzy je teorie spravedlnosti J. S. Adamse, která akcentuje fenomén sociální komparace. Adams zdůrazňuje, že jedinec nehodnotí svou odměnu izolovaně, ale porovnává poměr svého úsilí a získaných výstupů s poměrem svých kolegů¹³. V bezpečnostních sborech, kde panuje silná hierarchie a tabulková

¹¹HERZBERG, Frederick, 2003. *One More Time: How Do You Motivate Employees?* [online]. Boston: Harvard Business Review Press [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf.

¹²VROOM, Victor H., 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley. ISBN 978-0471912057.

¹³ADAMS, John S., 1965. *Inequity in Social Exchange*. In: BERKOWITZ, Leonard (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2. New York: Academic Press, s. 267–299. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.

pevnost platů, je pocíťovaná nespravedlnost v přidělování nenárokových složek příjmu nebo v rychlosti služebního postupu jedním z nejsilnějších demotivačních prvků. Příslušník, který vnímá systém jako nespravedlivý, má tendenci buď snížit své pracovní úsilí, nebo ze sboru odejít, aby obnovil svou vnitřní kognitivní rovnováhu. Právě dynamika mezi individuálním úsilím a spravedlivým oceněním v uzavřeném kolektivu je kritickým bodem pro udržení loajality personálu.

2.3 Specifika motivace ve veřejné službě a mechanismy organizační oddanosti

Zcela zásadním konceptem pro pochopení motivační struktury příslušníků Bezpečnostní informační služby je model Public Service Motivation (PSM). Tento model vychází z předpokladu, že jedinci pracující v bezpečnostních složkách disponují specifickou strukturou pohnutek, která se fundamentálně liší od motivace v soukromém sektoru¹⁴. PSM je tvořena čtyřmi dimenzemi: atrakcí k tvorbě veřejných politik, závazkem k veřejnému zájmu, soucitem a sebeobětováním. V prostředí zpravodajské služby nabývá na významu především dimenze sebeobětování, tedy ochota snášet osobní nepohodlí, riziko či společenskou izolaci pro blaho celku. Právě tento altruistický prvek a silný pocit povinnosti vůči společnosti kompenzují mnohá omezení občanských práv, která s sebou služební poměr v BIS nevyhnutelně přináší.

Na toto vnější zaměření směrem k veřejnému blahu musí navazovat silná vnitřní psychologická základna, kterou v teorii motivace reprezentuje koncept vlastní účinnosti (self-efficacy). Vlastní účinnost v rámci zpravodajské komunity nepředstavuje pouze běžné sebevědomí, nýbrž hluboké přesvědčení příslušníka o vlastní schopnosti zorganizovat a vykonat kroky potřebné k dosažení specifického cíle v extrémně náročných podmínkách. Jedinci s vysokou mírou self-efficacy vnímají obtížné úkoly, nejistotu či dezinformace jako výzvy, které je třeba aktivně zvládnout, nikoliv jako paralyzující hrozby¹⁵. V kontextu BIS tak vlastní účinnost funguje jako klíčový moderátor motivace, který umožňuje příslušníkovi činit rychlá rozhodnutí s vysokou mírou rizika, aniž by došlo k narušení jeho vnitřní stability.

¹⁴PERRY, James L. a Lois R. WISE, 1990. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review* [online]. 50(3), s. 367–373. [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/280212166_The_Motivational_Bases_of_Public_Service_Foundations_for_a_Third_Wave_of_Research.

¹⁵BANDURA, Albert, 1997. *Self-efficacy: the exercise of control* [online]. New York: W.H. Freeman [cit. 2026-01-21]. ISBN 978-0716726265. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/392014248/Self-efficacy-The-Exercise-of-Control-1997>.

Zatímco výše uvedené teorie vysvětlují, co příslušníka pohání k výkonu, tří komponentní model Meyera a Allena osvětluje mechanismy, které jej motivují v organizaci setrvat. Organizační oddanost (commitment) se dělí na afektivní, kontinuální a normativní složku¹⁶. Afektivní vazba znamená, že příslušník v sboru zůstává, protože se ztotožňuje s jeho cíli (chce). Kontinuální vazba je založena na ekonomické kalkulaci a hrozbě ztráty benefitů, jako jsou výsluhové nároky (musí). Normativní vazba pak odráží morální závazek a pocit loajality (měl by). Pro stabilitu sboru je ideální převaha afektivního a normativního závazku, neboť tyto složky zaručují vnitřní ztotožnění s náročným posláním služby.

Kritickým bodem pro personální management BIS je však dynamika mezi těmito složkami oddanosti. Meyer a Allen upozorňují, že vysoký kontinuální závazek při současné absenci afektivní vazby může vést k negativnímu fenoménu tzv. vnitřní výpovědi¹⁷. Jde o stav, kdy je příslušník v organizaci držen pouze vnějšími faktory (např. ekonomickou výhodností výsluh), ale vnitřně již rezignoval na cíle služby. V takovém případě vykonává pouze nezbytné minimum pro udržení pozice, což v prostředí zpravodajské služby představuje značné bezpečnostní riziko. Efektivní motivační systém v BIS proto musí usilovat o to, aby právní a finanční jistoty nebyly jediným zdrojem loajality, ale aby byly neustále syceny pocitem smyslu a sounáležitosti, které definovali Bandura i Perry a Wise.

Struktura práce v BIS přímo ovlivňuje psychické stavy jedince. Hackman a Oldham ve svém Modelu pracovních charakteristik (Job Characteristics Model) uvádějí, že vnitřní motivace je výsledkem tří psychických stavů: prožívané smysluplnosti, prožívané odpovědnosti a znalosti výsledků¹⁸.

V prostředí zpravodajské služby je kritickým bodem právě znalost výsledků. Vzhledem k utajení se příslušník dozvídá o finálním úspěchu akce jen omezeně. Pokud

¹⁶MEYER, John P. a Natalie J. ALLEN, 1991. *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review* [online]. 1(1), s. 61–89. [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/338555408/Organizational-Commitment-Allen-Meyer-1990-pdf>.

¹⁷Tamtéž.

¹⁸HACKMAN, J. Richard a Greg R. OLDHAM, 1976. *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance* [online]. 16(2), s. 250–279. [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/647271183/Hackman-Oldham-1976>.

tento deficit není kompenzován vědomím významnosti úkolu (task significance), dochází k postupné demotivaci.

2.4 Syntéza teoretických východisek pro praktickou část

Výše uvedené teorie tvoří komplexní rámec pro praktickou část práce a umožňují nahlížet na motivaci příslušníků BIS jako na multidimenzionální jev. Zatímco Maslow a Alderfer identifikují vnitřní strukturu potřeb a Herzberg definuje faktory, které vyvolávají spokojenost či nespokojenost s pracovním prostředím, Vroom a Bandura vysvětlují procesní stránku motivace. Tito autoři se soustředí na kognitivní mechanismy, skrze které jedinec vyhodnocuje své šance na úspěch a smysluplnost vynaloženého úsilí v náročných podmínkách zpravodajské operativy.

Kombinace konceptu Public Service Motivation a Meyerova modelu organizační oddanosti dále umožní v následné analýze přesně odlišit příslušníky vedené hlubokým vnitřním přesvědčením a morálním závazkem od těch, jejichž motivace je primárně udržována systémem vnějších benefitů. Tato distinkce je klíčová pro pochopení toho, jakým způsobem různé motivační typy reagují na specifické stresory a omezení spojená se službou. Teoretický rámec tak slouží jako základ pro konstrukci výzkumného nástroje, který bude testovat reálné postoje příslušníků.

Důraz na rozlišení mezi afektivní vazbou a vypočítavou (kontinuální) vazbou je zásadní pro formulaci závěrečných doporučení pro personální management. Pokud výzkum prokáže dominanci vnějších stimulů nad vnitřním ztotožněním, bude nezbytné přehodnotit strategie budování sborové identity. Právě syntéza poznatků o sebe účinnosti a vnímání spravedlnosti v odměňování tvoří logický most k pochopení dynamiky loajality v uzavřeném systému tajné služby.

V neposlední řadě tyto teorie umožňují predikovat rizika spojená se syndromem vyhoření nebo vnitřní výpovědi. Pochopení toho, jak nedostatek zpětné vazby v kombinaci s narušením psychologického kontraktu ovlivňuje pracovní výkon, je nezbytným předpokladem pro analytickou část práce¹⁹. Tato syntéza tak uzavírá obecný psychologický blok a připravuje půdu pro analýzu konkrétních právních a institucionálních specifik služby v Bezpečnostní informační službě.

¹⁹HACKMAN, J. Richard a Greg R. OLDHAM, 1976. *Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance* [online]. 16(2), s. 250–279. [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/647271183/Hackman-Oldham-1976>.

3 Služební poměr a právní rámec zpravodajské činnosti jako motivační faktory

Služební poměr příslušníka Bezpečnostní informační služby nepředstavuje standardní pracovněprávní vztah založený na zákoníku práce, nýbrž specifický veřejnoprávní svazek *sui generis*. Tento vztah je definován asymetrickým postavením státu a jednotlivce, kde jsou nadstandardní sociální jistoty vyváženy radikálním zásahem do soukromí, omezením občanských práv a vysokou mírou právní odpovědnosti. Tato kapitola podrobně analyzuje, jak zákonná úprava formuje motivační strukturu příslušníka v celém jeho profesním cyklu. Právní normy zde nepůsobí pouze jako soubor restrikcí, ale jako klíčový determinant profesionální identity a vnitřní stability, který transformuje zaměstnání v celoživotní poslání se specifickým etickým rozměrem.

3.1 Charakteristika a historický kontext Bezpečnostní informační služby

Bezpečnostní informační služba je zpravodajská instituce českého státu, která působí uvnitř jeho území. V bezpečnostním systému České republiky zastává roli vnitřní zpravodajské služby s kontrarozvědnou působností. Jako instituce je přísně apolitická, nemá represivní pravomoc, to znamená, že nemůže zadržet, zatýkat ani vyslýchat. Při své činnosti důsledně dbá lidských práv a svobod, a je-li nucena je narušit, děje se tak vždy podle zákonem stanovených pravidel.

Vznik a kontinuita

Moderní historie služby je spjata se vznikem samostatné České republiky. Klíčovým milníkem byl rok 1994, kdy nabyly účinnosti dva stěžejní zákony: zákon č. 153/1994 Sb., o zpravodajských službách České republiky, a zákon č. 154/1994 Sb., o Bezpečnostní informační službě. Tyto normy definitivně ukotvily BIS jako moderní zpravodajskou službu demokratického typu, jejíž činnost podléhá kontrole vlády a parlamentu.

Poslání a věcná působnost

Základním úkolem služby není represe (zatýkání či vyšetřování), ale sběr, analýza a vyhodnocování informací, které jsou důležité pro bezpečnost a ekonomické zájmy státu. Podle zákonného vymezení se BIS zaměřuje především na tyto oblasti:

- Kontrašpionáž
- Terorismus
- Organizovaný zločin
- Proliferace

Právě tento široký a společensky kritický záběr činnosti generuje u příslušníků vysokou míru významnosti úkolu, která je v teoretické části práce definována jako jeden z nejsilnějších vnitřních motivátorů k výkonu služby.

3.2 Právní status Bezpečnostní informační služby

V rámci analýzy motivačních faktorů v Bezpečnostní informační službě hraje primární roli nikoliv ekonomický benefit, ale samotné právní ukotvení instituce a její specifické postavení v demokratickém zřízení. Zákony č. 153/1994 Sb., o zpravodajských službách České republiky, a č. 154/1994 Sb., o Bezpečnostní informační službě, netvoří pouze legislativní rámec, ale v psychologickém smyslu definují institucionální etos, který je hlavním zdrojem vnitřní (intrinsické) motivace.

Právní status služby vytváří u příslušníků vědomí výlučnosti a vysoké společenské odpovědnosti, což je v souladu s teorií sebepojetí klíčové pro udržení loajality i v podmínkách, které jsou pro běžného občana vnímány jako diskriminační či omezující. Podle zákona č. 153/1994 Sb. je BIS pověřena ochranou ústavního zřízení, významných ekonomických zájmů a bezpečnosti státu před hrozbami typu terorismu, špionáže či organizovaného zločinu. Z pohledu psychologie práce, konkrétně Hackmanova a Oldhamova modelu pracovních charakteristik, tyto zákonné úkoly generují maximální míru významnosti úkolu (task significance)²⁰. Příslušník svou činnost vnímá skrze optiku zákona jako „službu vlasti“. Tato „vysoká hra“ působí jako mocný kognitivní motivátor, který transformuje operativní činnost v poslání, což je klíčové pro získávání vysoce kvalitních uchazečů a jejich následnou ochotu snášet specifickou zátěž zpravodajské profese. Zákon č. 154/1994 Sb. dále vyčleňuje BIS jako specifický bezpečnostní sbor s unikátními pravomocemi, jako je například používání zpravodajské techniky. Toto právní privilegium vytváří v personální oblasti auru exkluzivity, kterou lze sociologicky

²⁰HACKMAN, J. Richard a Greg R. OLDHAM, 1976. *Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance [online].* 16(2), s. 250–279. [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/647271183/Hackman-Oldham-1976>.

popsat jako budování elitní identity. Právní rámec tak nepřímou uspokojuje potřebu uznání a seberealizace na nejvyšších patrech Maslowovy pyramidy potřeb. Prestiž instituce, garantovaná zákonem, posiluje afektivní commitment (citovou vazbu) ke sboru. Příslušník se identifikuje s historií a významem instituce, což zvyšuje jeho psychickou odolnost vůči vnějším negativním vlivům a posiluje jeho vnitřní integritu. Závěrem lze konstatovat, že koncept Public Service Motivation nachází v právním ukotvení BIS své praktické vyjádření. Pro lidi ve státních službách je klíčová „atrakce k tvorbě veřejných politik“ a „sebeobětování“²¹.

Zákonný slib příslušníka BIS, v němž se zavazuje k ochraně státu i za cenu ohrožení vlastního života, je právním aktem, který zpečetuje jeho motivační nastavení. Skutečnost, že stát skrze zákon deleguje tak obrovskou odpovědnost na jednotlivce, vyvolává pocit normativního commitmentu (morálního závazku), který tvoří stabilní základ profesní etiky zpravodajce a eliminuje riziko selhání v situacích extrémního stresu.

3.3 Srovnání služebního poměru s pracovním poměrem a jeho psychologické dopady

Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (č. 361/2003 Sb.) představuje komplexní systém vnější stimulace, který se fundamentálně liší od soukromoprávního vztahu upraveného zákoníkem práce. Tento zákonný rámec je postaven na principu služební kázně a subordinace, což vyžaduje vysokou míru loajality a disciplíny²². Zatímco pracovní poměr je založen na smluvní svobodě a rovnosti stran, služební poměr je vztahem veřejnoprávním, kde příslušník přijímá značná omezení výměnou za zákonné garance. Tato nerovnováha je v prostředí zpravodajské služby vnímána jako nutný předpoklad pro zajištění bezpečnosti státu.

V teoretickém rámci Herzbergovy dvoufaktorové teorie, tvoří tento specifický zákonný režim soubor tzv. hygienických faktorů. Jde o kontext práce, který sám o sobě nevyvolává aktivní nadšení, ale jeho absence nebo nespravedlivé nastavení vede k hluboké nespokojenosti. Aby byla zachována stabilita sboru, musí být tyto faktory, jako jsou pracovní podmínky, jistota zaměstnání a platová politika, vnímány jako spravedlivé,

²¹PERRY, James L. a Lois R. WISE, 1990. *The Motivational Bases of Public Service. Public Administration Review [online]*. 50(3), s. 367–373. [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/280212166_The_Motivational_Bases_of_Public_Service_Foundations_for_a_Third_Wave_of_Research.

²²TOMEK, Petr a Zdeněk FIALA, 2023. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů: s komentářem, poznámkami a judikaturou. 3. aktualizované vydání*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-399-8. s. 15.

transparentní a především předvídatelné. Jakákoliv nepředvídatelná změna v tomto legislativním ukotvení může u příslušníků BIS vyvolat pocit ohrožení základních životních jistot.

Psychologický dopad subordinace a přísné disciplíny je v BIS vyvažován vědomím právní ochrany. Příslušník se vzdává části své autonomie, ale na oplátku získává ochranu před svévolným propuštěním, náhlou změnou pracovních podmínek nebo diskriminací, což je v komerční sféře běžným rizikem²³. Tento „obchod“ s autonomií představuje klíčový motivační mechanismus: jedinec akceptuje hierarchický systém, protože mu poskytuje pevný rámec pro profesionální existenci a dlouhodobou jistotu.

Z pohledu Adamsovy teorie spravedlnosti však příslušník neustále porovnává poměr svého vkladu (riziko, utajení, omezení) s výstupy (jistota, benefity). Pokud tento poměr vnímá jako spravedlivý, dochází k posílení kontinuálního i normativního commitmentu. V opačném případě hrozí frustrace a tendence k vnitřní výpovědi²⁴.

Dalším významným rozdílem je způsob ukončení poměru. Zatímco v pracovním poměru postačí dvouměsíční výpovědní lhůta bez udání důvodu (§ 50 ZP), služební poměr může být ukončen okamžitě pouze z důvodů taxativně uvedených v zákoně (např. ztráta bezpečnostního osvědčení nebo závažné porušení kázně). Tato přísnost na jedné straně posiluje pocit stability a loajality, na druhé straně však zvyšuje psychologickou závislost na organizaci. Příslušník tak vnímá služební poměr jako „celoživotní závazek“, což v kontextu BIS podporuje dlouhodobou motivaci, ale zároveň zvyšuje riziko, že motivace bude udržována především vnějšími faktory (výsluhy, jistota) namísto vnitřního přesvědčení.

Závěrem lze říci, že zákon č. 361/2003 Sb. nefunguje pouze jako právní norma, ale jako stabilizační prvek, který vytváří bezpečné prostředí pro výkon psychicky náročné služby. Pokud jsou zákonná pravidla jasná a jejich aplikace v personální praxi spravedlivá, dochází k eliminaci frustrace z nečitelnosti systému.

²³DECI, Edward L. a Richard M. RYAN, 2000. *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist [online]*. 55(1), s. 68–78. [cit. 2026-01-21]. ISSN 0003-066X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.

²⁴ADAMS, John S., 1965. *Inequity in Social Exchange*. In: BERKOWITZ, Leonard (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2. New York: Academic Press, s. 267–299. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.

Tím se uvolňuje psychická kapacita příslušníka pro samotné plnění úkolů, čímž zákon nepřímo podporuje vnitřní motivaci k výkonu služby.

3.4 Koncept celkové odměny a motivační dynamika odměňování a kariéry

V moderním personálním managementu Bezpečnostní informační služby se model celkové odměny implementuje skrze specifické instituty zákona č. 361/2003 Sb., které kombinují finanční příjmy s nepeněžními benefity a kariéřním rozvojem. Služební příjem v BIS je striktně regulován platovými tabulkami, což sice omezuje individuální vyjednávání, ale zároveň poskytuje vysokou míru existenční jistoty. Z pohledu Adamsovy teorie spravedlnosti je pro příslušníka klíčové, aby vnímal, že jeho vklady (riziko, čas, utajení) jsou vyváženy výstupy (plat, benefity). Tomek a Fiala v této souvislosti zdůrazňují význam nárokových složek platu, které eliminují pocity nespravedlnosti vznikající z netransparentního odměňování, s nímž se lze často setkat v soukromé sféře²⁵.

Zcela zásadním, ale psychologicky ambivalentním prvkem systému odměňování, je institut výsluhového příspěvku (§ 155 a násl.). Ten představuje nejsilnější stabilizační prvek, který s přibývajícými lety služby buduje dominantní kontinuální commitment. Výsluhový příspěvek spravedlivou odměnou za specifickou zátěž, riziko a celoživotní omezení, která služba přináší²⁶. Z psychologického hlediska však tyto nároky mohou fungovat jako tzv. „Zlatá pouta“. Vzniká zde riziko fenoménu vnitřní výpovědi, kdy příslušník setrvává v BIS nikoliv z vnitřního přesvědčení, ale pouze z ekonomické nutnosti do dosažení nároku na rentu, což může vést k poklesu iniciativy a loajality.

Vedle finančních aspektů hraje v motivačním řetězci významnou roli dynamika kariéřního postupu, kterou zákon č. 361/2003 Sb. v hlavě II precizně definuje. Právní rámec pro služební postup a kariéřní řád umožňuje naplňování potřeby kompetence a profesního růstu. Pokud je tento systém vnímán jako transparentní a založený na skutečných zásluhách (meritokracie), funguje jako silný motor pro osobní rozvoj a seberealizaci příslušníka²⁷. Možnost postupu do vyšší hodnosti nebo na náročnější

²⁵TOMEK, Petr a Zdeněk FIALA, 2023. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů: s komentářem, poznámkami a judikaturou*. 3. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-399-8. s 256.

²⁶Tamtéž s. 351.

²⁷ALDERFER, Clayton P., 1972. *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press. ISBN 9780029003909.

služební místo tak představuje klíčový motivátor růstu, který vyvažuje administrativní strohost služebního poměru.

Syntéza těchto faktorů ukazuje, že motivace v BIS je výsledkem neustálého vyvažování mezi jistotou, spravedlivým ohodnocením a možností profesního vzestupu. Zatímco plat a výsluhy zajišťují stabilitu a věrnost sboru (kontinuální závazek), jasně definovaná kariérní cesta a smysluplné úkoly podporují vnitřní ztotožnění s posláním služby (afektivní závazek). Efektivita tohoto systému je však přímo závislá na tom, zda příslušníci vnímají aplikaci těchto zákonných norem jako etickou a spravedlivou vůči jejich osobnímu vkladu do bezpečnosti státu.

3.5 Omezení práv a náročný nábor jako mechanismy budování elitní identity

Zákonná omezení, která služební poměr v BIS provázejí (např. zákaz podnikání, omezení politických práv či práva na stávkou), jsou v klasické teorii motivace primárně vnímána jako negativní stimuly či překážky. Přesto v rámci specifického prostředí zpravodajské služby plní unikátní psychologickou funkci tzv. iniciační oběti. Jedinec si svou náročnou situaci, definovanou vysokou mírou omezení, vnitřně ospravedlňuje tím, že jeho práce má mimořádnou celospolečenskou hodnotu²⁸. Tento mechanismus vede k tomu, že omezení nejsou vnímána jako čistá negativa, ale jako potvrzení výlučnosti profese. Příslušník se tak začíná cítit součástí uzavřené a elitní komunity, která stojí v jistém smyslu „nad“ běžnými pravidly občanské společnosti, což paradoxně posiluje jeho pocit sounáležitosti. Čím větší je osobní oběť (ztráta části autonomie, soukromí nebo možnosti volného podnikání), tím silnější je potřeba tuto oběť racionalizovat, příslušník si říká: „Kdyby to nebylo tak důležité, stát by mi taková omezení neukládal.“ Tento kognitivní proces přeměňuje potenciální zdroj frustrace v zdroj hrdosti a vnitřní síly.

Na tento proces plynule navazuje zákonný rámec náboru do BIS (dle zákona č. 154/1994 Sb.), který zahrnuje extrémně náročné psychotesty, polygrafické vyšetření a hloubkovou bezpečnostní prověrku. Z hlediska psychologie práce plní tento proces funkci motivačního filtru. Skutečnost, že uchazeč projde tímto „sítím“, které drtivá většina populace neabsolvuje, vyvolává v úspěšném kandidátovi prudký nárůst sebeúčinnosti (self-efficacy). Vědomí, že byl shledán psychicky a morálně způsobilým pro službu v elitní tajné službě, slouží jako silný iniciační impuls. Tento pocit

²⁸FESTINGER, Leon, 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press. ISBN 978-0804709118.

profesionální hrdosti generuje vysokou míru vnitřní motivace, která je klíčová zejména v prvních letech služby, kdy se příslušník adaptuje na specifické pracovní tempo²⁹.

Náborový proces tak není pouze administrativní bariérou, ale psychologickým rituálem přechodu, uchazeč prochází zkouškou, která ho odděluje od „civilního“ světa a zároveň ho pevně váže k nové identitě. Každý úspěšný krok (psychotest, polygraf, prověrka) posiluje pocit výjimečnosti a vytváří pevný základ pro pozdější akceptaci všech omezení služebního poměru.

Tato kombinace „přísného vstupu“ a „následné oběti“ vytváří specifický psychologický kontrakt mezi státem a jednotlivcem. Příslušník vnímá, že jeho výjimečné schopnosti, potvrzené náborovým procesem, jej opravňují k nesení břemene zákonných omezení. Tím se transformuje demotivující potenciál zákazů v motivační faktor elitářství. Čím jsou nároky na integritu a loajalitu vyšší, tím silnější je u příslušníků potřeba identifikovat se s organizací, aby si udrželi vnitřní kognitivní rovnováhu. Tento fenomén je jedním z hlavních důvodů, proč příslušníci BIS vykazují vysokou míru odolnosti i v situacích, kdy jsou vystaveni dlouhodobé izolaci od běžného sociálního okolí. Elitní identita totiž funguje jako psychologický štít, příslušník již nechápe omezení jako ztrátu, ale jako privilegium, které ho odlišuje od ostatních a zároveň ho spojuje s vybranou skupinou stejně smýšlejících profesionálů.

V širším kontextu pak tato elitní identita slouží jako ochranný val proti pokusům o nežádoucí ovlivňování. Pokud příslušník vnímá svou příslušnost k BIS jako součást svého nejhlubšího sebepojetí, jakákoliv hrozba pro organizaci je vnímána jako hrozba pro něj samotného³⁰.

Náborový proces tak není pouhým administrativním úkonem, ale základním kamenem motivačního systému, který předurčuje budoucí afektivní vazbu k organizaci. Institucionální exkluzivita, garantovaná právním řádem, se tak stává efektivním nástrojem personální stabilizace, který doplňuje a v mnoha ohledech i převyšuje význam ekonomických stimulů. Dlouhodobě tato identita přispívá k tomu, že příslušníci BIS dokážou snášet i extrémní psychickou zátěž, protože jejich rozhodnutí setrvat ve službě

²⁹BANDURA, Albert. *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman, 1997. ISBN 9780716728504. s. 81.

³⁰SHAMIR, Boas, Robert J. HOUSE a Michael B. ARTHUR, 1993. *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*. *Organization Science* [online]. 4(4), s. 577–594. [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/247932400_The_Motivational_Effects_of_Charismatic_Leadership_A_Self-Concept_Based_Theory.

není založeno na kalkulu benefitů, ale na hlubokém přesvědčení o vlastní výjimečnosti a nezastupitelnosti v systému národní bezpečnosti.

Tento mechanismus budování elitní identity však není bez rizik. Pokud by náborový proces nebo systém omezení nebyl vnímán jako spravedlivý a transparentní, mohl by naopak vyvolat opačný efekt, pocit nespravedlnosti a odcizení. Proto je klíčové, aby personální management BIS neustále udržoval rovnováhu mezi přísností výběru a následnou podporou, která příslušníkovi umožní prožívat svou elitní příslušnost jako privilegium, nikoliv jako břemeno. Právě toto vyvážení pak přirozeně přechází k otázce právních sankcí a „stínu sankce“, které v následující podkapitole působí jako další, tentokrát negativní, motivační prvek.

3.6 Právní sankce jako nástroje negativní motivace

V prostředí zpravodajské služby hraje nezastupitelnou roli také tzv. Negativní motivace, tedy motivace založená na vyhýbání se trestu a ochraně integrity skrze princip odstrašení (deterrence). Zatímco předchozí kapitoly se věnovaly faktorům, které příslušníka k výkonu služby přitahují (jistota, prestiž, kariérní růst), právní řád definuje i mantinely, které vynucují loajalitu skrze hrozbu fatálních následků. Tento „stín sankce“ funguje jako permanentní externí sebekontrola, která je v prostředí s extrémními nároky na utajení nezbytná. Právní rámec bezpečnosti tak nevytváří pouze prostor pro činnost, ale působí jako psychologický stabilizátor etického jednání. V situacích, kdy je příslušník vystaven dlouhodobému tlaku, pokusům o ovlivňování nebo morálním dilematům, právě vědomí nevyhnutelných důsledků selhání funguje jako poslední pojistka, která brání porušení služebního slibu i v okamžicích, kdy by vnitřní motivace mohla dočasně oslabit. Tento systém je ukotven především v zákoně č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, který ve spojení s přísnou disciplinární odpovědností vytváří nad příslušníkem stálý dohled. Specifické trestné činy, jako je vlastizrada (§ 309) nebo vyzrazení utajované informace (§ 310), nesou v zákonných sazbách mnohaleté tresty odnětí svobody, často spojené s propadnutím majetku a trvalým zákazem výkonu státní služby. Trestněprávní odpovědnost v bezpečnostních sborech není jen represivním nástrojem, ale má silnou preventivní funkci³¹. Motivace k dodržování přísných pravidel a bezpečnostních protokolů v BIS je tak založena nejen na vnitřním přesvědčení, ale i na jasném vědomí fatálních profesních a osobních následků v případě vědomého pochybení či zrady. Tento

³¹JELÍNEK, Jiří a kol., 2024. *Trestní právo hmotné: Obecná část. Zvláštní část. 9.* vyd. Praha: Leges. ISBN 978-80-7502-799-3. s. 48.

„stín sankce“ působí kontinuálně – příslušník si uvědomuje, že i malé porušení (např. Neoprávněné sdílení informace) může vést k okamžitému zhroucení celé kariéry, ztrátě společenského statusu a dlouhodobému stigmatu. Z psychologického hlediska tak negativní motivace posiluje self-efficacy v oblasti seberegulace. Kdy příslušník ví, že má schopnost se ovládat, protože cena selhání je příliš vysoká na to, aby ji riskoval.

Dalším, možná ještě bezprostřednějším nástrojem negativní motivace, jsou ekonomická a kariérní rizika selhání spojená se zákonem č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací. Odebrání bezpečnostního osvědčení z důvodu ztráty bezpečnostní spolehlivosti vede k okamžitému ukončení služebního poměru, a to bez nároku na odchodné či výsluhový příspěvek. Pro příslušníka to v praxi znamená nejen náhlou ztrátu zaměstnání a společenského statusu, ale především budoucí finanční degradaci a ztrátu celoživotních sociálních jistot. Tato existenční hrozba je natolik silná, že vynucuje loajalitu i v situacích extrémního psychického tlaku nebo při pokusech o nepřátelské ovlivňování ze strany cizích zpravodajských služeb. Dochází zde k posílení kontinuálního commitmentu, kdy příslušník setrvává nejen proto, že chce nebo má pocit povinnosti, ale především proto, že si nemůže dovolit odejít za jiných podmínek³². Tento mechanismus však má i svou odvrácenou stranu, přílišný důraz na strach může u některých jedinců vést k pasivnímu chování, kdy příslušník plní pouze minimum, aby se vyhnul sankci, namísto aktivního nasazení. Syntéza těchto prvků ukazuje, že negativní motivace tvoří v BIS nezbytný protipól k motivaci pozitivní. Zatímco etos služby, výsluhy a elitní identita příslušníka v sboru drží, hrozba sankce a ztráty „dobrého jména“ definuje nepřekročitelné etické hranice.

Tento duální systém vytváří stabilní psychologické prostředí, kde je cena za selhání vnímána jako neúměrně vysoká v porovnání s jakýmkoliv krátkodobým ziskem. Právní rámec sankcí se tak stává integrální součástí motivační struktury, která zajišťuje, že příslušník zůstává odolným článkem bezpečnostního systému státu i v podmínkách, kdy jsou vnější mechanismy kontroly oslabeny režimem utajení. Zároveň však platí, že přílišný důraz na negativní motivaci by mohl dlouhodobě oslabit afektivní vazbu ke sboru, proto je klíčové, aby „stín sankce“ nikdy nepřevážil nad pozitivními prvky (jako je pocit poslání a interní uznání), které byly popsány v předchozích podkapitolách. Právě

³²MEYER, John P. a Natalie J. ALLEN, 1991. *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review [online]*. 1(1), s. 61–89. [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/338555408/Organizational-Commitment-Allen-Meyer-1990-pdf>.

tato vyváženost pak přirozeně přechází k morální kotvě služebního slibu, která v následující podkapitole představuje nejvyšší úroveň vnitřního závazku příslušníka.

3.7 Morální kotva služebního slibu a fenomén psychologického kontraktu

Institut služebního slibu v prostředí Bezpečnostní informační služby není pouhou administrativní formalitou či reliktem minulosti, nýbrž představuje fundamentální právní a symbolický akt, který iniciuje nevratnou transformaci civilní identity jedince v identitu zpravodajce. Z psychologického hlediska tento rituál zpečetuje přijetí profesní role a aktivuje vznik silného normativního závazku. Tento typ morálního závazku nepoutá příslušníka k organizaci skrze vnější výhody či ekonomické benefity, ale skrze hluboce internalizovaný pocit povinnosti, věrnosti a cti. Slib tvoří nezpochybnitelný právní a etický základ pro bezvýhradnou věrnost státu a sboru, což je v prostředí tajné služby nezbytnou podmínkou pro udržení informační integrity³³. Tento závazek plní funkci vnitřního kompasu, který příslušníkovi umožňuje orientaci v krizových a morálně ambivalentních situacích. V momentě, kdy je zpravodajec vystaven extrémnímu tlaku na porušení mlčenlivosti nebo etických principů, je to právě váha složeného slibu, která posiluje jeho rezistenci.

Právní síla slibu je v BIS neustále sycena etickým kodexem, který transformuje abstraktní normy do konkrétních vzorců chování pro každodenní operativu. Služební věrnost se tak stává morální kotvou, která brání postupné erozi hodnot v prostředí, které je ze své podstaty syceno dezinformacemi a nutností pracovat s klamem. Pokud je tento morální závazek hluboce zakořeněn, funguje jako nejspolehlivější ochrana proti selhání lidského faktoru. Slib v tomto řetězci nefunguje jako vnější donucení, ale jako vnitřní potvrzení správnosti zvolené cesty, což plně koresponduje s konceptem sebepojetí, kdy výkon služby potvrzuje příslušníkovu vlastní identitu a integritu. Nad rámec psaného zákona však v BIS existuje ještě hlubší a komplexnější rovina vztahu mezi jednotlivcem a institucí, označovaná jako psychologický kontrakt. Jde o soubor nepsaných, implicitních a často nevyřčených vzájemných očekávání. V prostředí zpravodajské služby je tento kontrakt extrémně specifický a náročný: příslušník organizaci nabízí svou absolutní loajalitu, časovou flexibilitu, přijetí vysokých osobních rizik a rezignaci na podstatnou část svého soukromí. Na oplátku však od sboru neočekává pouze platové náležitosti, ale především to, co lze nazvat „institucionálním krytím“. Jde o hlubokou

³³JELÍNEK, Jiří a kol., 2024. *Trestní právo hmotné: Obecná část. Zvláštní část. 9. vyd.* Praha: Leges. ISBN 978-80-7502-799-3. s. 40.

jistotu, že jej služba v případě profesního ohrožení, politických tlaků či operativních komplikací neponechá bez pomoci a poskytne mu maximální možnou podporu. Tato reciproční důvěra je neviditelným, ale o to pevnějším pojivem, které umožňuje fungování sboru v podmínkách extrémního stresu, které běžný zákoník práce nereflektuje.

Právě stabilita a neustálé potvrzování tohoto psychologického kontraktu jsou pro motivaci příslušníka BIS mnohem důležitější než samotný literární rámec zákona. Pokud příslušník nabude, byť subjektivního pocitu, že služba přestává plnit svou část této nepsané dohody, dochází k narušení kontraktu s ničivými dopady na jeho vnitřní integritu. Příkladem může být situace, kdy se příslušník cítí být neoprávněně kritizován za výsledek operace, na který neměl vliv, nebo postrádá podporu nadřízených v momentě, kdy čelí profesnímu útoku. Narušení této základní důvěry má na pracovní ochotu a loajalitu mnohem drastičtější dopad než například dočasné snížení finančních příjmů³⁴. Zatímco finanční potíže lze interpretovat jako vnější, objektivní překážku, narušení psychologického kontraktu je vnímáno jako zrada identity. V uzavřeném systému tajné služby, kde je sbor pro příslušníka často jedinou relevantní referenční skupinou, vede taková zrada k hluboké apatii, ztrátě loajality a v konečném důsledku k odchodu elitních odborníků, kteří se cítí být systémem zneužiti.

3.8 Komparace pravomocí a působnost zpravodajských služeb ČR

Pro ucelené pochopení motivačního rámce a profesní identity příslušníka BIS je nezbytné definovat odlišnosti v působnosti a pravomocích vůči ostatním zpravodajským složkám státu. V České republice působí tři zpravodajské služby, jejichž postavení upravuje zákon č. 153/1994 Sb., o zpravodajských službách České republiky.

Zatímco Bezpečnostní informační služba je zákonem definována jako vnitřní zpravodajská služba (kontrarozvědka) působící primárně na území ČR, Úřad pro zahraniční styky a informace (ÚZSI) vystupuje jako služba vnější (rozvědka), jejímž úkolem je sběr informací v zahraničí za účelem ochrany zahraničně-politických a ekonomických zájmů státu. Třetím subjektem je Vojenské zpravodajství (VZ), které jako jediné integruje rozvědnou i kontrarozvědnou činnost v rámci rezortu obrany.

Z pohledu psychologie práce tato distinkce vytváří odlišné motivační profily. Příslušník BIS se orientuje na ochranu vnitřního ústavního zřízení a boj proti špionáži

³⁴ARGYRIS, Chris, 1960. *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press, s. 11.

cizích mocí na vlastním území, což generuje silný pocit bezprostřední „služby vlasti“ v domácím prostředí.

Rozdíly v pravomocích a metodách

Ačkoliv všechny služby sdílejí společné zpravodajské prostředky, jejich konkrétní aplikace se liší:

Tabulka č. 1³⁵

Charakteristika	BIS	ÚZSI	Vojenské zpravodajství
Primární působnost	Vnitřní (území ČR)	Vnější (zahraničí)	Vojenská (vnitřní vnější)
Povolování zpravodajské techniky	Předseda senátu vrchního soudu	Specifický režim dle určení (zejm. vnější)	Ministr obrany/Soud (dle typu)
Vztah k Policii ČR	Úzká spolupráce v kontrarozvědné oblasti	Minimální (zaměření na vnější hrozby)	Specifická koordinace s Vojenskou policií

Společné limity

Důležitým prvkem profesní identity, který ovlivňuje motivaci, je skutečnost, že žádná z českých zpravodajských služeb nedisponuje exekutivními pravomocemi (nemá právo nikoho zatknout ani provádět vyšetřování jako policie). Tato absence donucovacích pravomocí klade vysoké nároky na analytické schopnosti a trpělivost příslušníků BIS, kteří musí své úspěchy realizovat skrze informační podporu jiných státních orgánů, což opět odkazuje na dříve zmiňovaný paradox společenského uznání.

Z hlediska zákona o služebním poměru (č. 361/2003 Sb.) jsou si příslušníci všech služeb rovni, avšak vnitřní étos příslušníka BIS je budován na vědomí, že je to právě on, kdo tvoří „první linii“ ochrany demokracie proti vnitřnímu rozvratu a cizímu vlivu přímo v srdci českého státu.

³⁵Zdroj vlastní

4 Charakteristika služby v Bezpečnostní informační službě a psychologické aspekty zpravodajské činnosti

Práce v Bezpečnostní informační službě představuje jednu z psychologicky nejnáročnějších profesí v rámci bezpečnostního aparátu státu. Zatímco u policie či armády je výkon služby spojen s určitou mírou veřejné viditelnosti a společenské zpětné vazby, zpravodajská činnost je definována striktním principem utajení a anonymity. Tato specifická povaha práce vytváří unikátní mikroklima, ve kterém se motivace příslušníka musí opírat o zcela jiné pilíře než v civilním sektoru nebo u uniformovaných složek. Následující kapitola analyzuje specifika zpravodajské profese, nároky na osobnost příslušníka a klíčový fenomén práce v utajení, kterým je paradox společenského uznání. Cílem je zmapovat, jak se tyto faktory propisují do vnitřního nastavení jedince a jak ovlivňují jeho ochotu setrvat ve službě.

4.1 Profil moderního zpravodajce

Výběr příslušníků do BIS nepodléhá pouze zákonným kritériím, ale především přísným psychologickým nárokům, neboť moderní zpravodajec není pouze pasivním sběratelem informací, ale analyticky uvažujícím jedincem s vysokou mírou emoční inteligence a morální integrity. Zpravodajská práce vyžaduje specifickou kombinaci osobnostních rysů, které se často pohybují na hraně psychologických paradoxů³⁶. Moderního zpravodajce můžeme definovat jako jedince, který musí vykazovat extrémní míru sebekontroly a disciplíny, ale zároveň si uchovat schopnost kreativního, až nekonvenčního myšlení. Tato dualita je nezbytná pro úspěšné zvládnutí operativních úkolů, kde slepá poslušnost pravidel může vést k odhalení a neúspěchu mise, zatímco naprostý nedostatek konformity k autoritám by mohl přímo ohrozit vnitřní bezpečnost služby.

Ústředním prvkem pro stabilitu příslušníka v bezpečnostním sboru je jeho vnitřní etická integrita a seberegulace. Ta je nezbytná zejména v situacích, které jsou v civilním životě nepředvídatelné nebo morálně ambivalentní. Právě schopnost udržet si jasné hodnotové ukotvení v prostředí, které vyžaduje stylizaci či dlouhodobou práci s legendou

³⁶SHULSKY, Abram N. a Gary J. SCHMITT, 2002. *Silent Warfare: Understanding the World of Intelligence*. 3rd ed. Washington, D.C.: Potomac Books. ISBN 978-1574883459. s. 11.

(krycím příběhem), je klíčovým prediktorem dlouhodobé motivační stability³⁷. Pokud příslušník disponuje silnou schopností seberegulace, dokáže bez potíží a efektivně oddělit své profesionální úkoly od osobní integrity, čímž předchází vnitřním konfliktům a následné profesní erozi.

Z hlediska motivace je dále nezbytné, aby uchazeč disponoval vysokou mírou vnitřní lokace kontroly (internal locus of control), tedy hlubokým přesvědčením, že je schopen ovlivňovat události a výsledky svým vlastním úsilím. Tento rys, v kombinaci s pocitem vlastní účinnosti, zásadně posiluje odolnost příslušníka vůči pocitům marnosti. Tyto pocity mohou plynout z izolace a utajeného charakteru profesních úspěchů, které zpravodajec nemůže sdílet s okolím. Vysoká míra vnitřní identity a víra ve vlastní schopnosti tak nahrazují chybějící vnější společenskou validaci a transformují výkon služby ve vnitřní poslání.

Kromě osobnostního nastavení je motivace k výkonu služby v BIS často sycena mimořádnou intelektuální náročností práce a specifickým kognitivním stylem. Zpravodajská činnost vyžaduje schopnost syntézy fragmentárních dat a odhalování skrytých souvislostí v informačním šumu, což klade vysoké nároky na analytické myšlení. Tento proces přináší příslušníkům to, co lze označit jako intelektuální katarzi, pocit hlubokého uspokojení z vyřešení složitého, víceúrovňového problému. Právě tato kognitivní stimulace a možnost pracovat s unikátními informacemi je jedním z nejsilnějších vnitřních motivátorů. Intelektuální výzva spojená s vědomím, že výsledek analýzy má přímý dopad na bezpečnost státu, často drží experty v sboru i přes nabídky z komerčního sektoru, kde by sice dosáhli vyššího finančního ohodnocení, ale postrádali by pocit výjimečnosti a strategického významu své práce.

4.2 Psychologické aspekty práce v utajení

Utajení není v prostředí Bezpečnostní informační služby pouze pracovní metodou či technickým parametrem operativy, ale komplexním životním modelem, který zásadně a trvale ovlivňuje psychiku příslušníka a jeho sociální vazby. Nutnost tajit svou skutečnou profesní příslušnost před širším okolím i blízkými přáteli nevyhnutelně vede k vytvoření tzv. duální identity. Příslušník se nachází v situaci, kdy musí paralelně udržovat dvě odlišné roviny své existence, což vyžaduje neustálou sebekontrolu, aby nedošlo

³⁷MICHALÍK, David, 2009. Etické aspekty psychologické činnosti v bezpečnostních sborech. In: Psychologie v bezpečnostních sborech: sborník příspěvků z odborné konference [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, s. 12.

k nechtěné dekonspiraci. Tento stav permanentní bdělosti (hyper-vigilance) se časem stává automatickým, ovšem za cenu chronického stresu a narůstajícího pocitu odcizení od běžného „civilního“ světa, kterému příslušník nemůže plně odhalit svou pravou tvář.

Z hlediska motivačních teorií může tato izolace fungovat jako dvojsečná zbraň. Na jedné straně může silně posilovat sounáležitost s kolegy v rámci sboru, kteří jsou jedinými osobami schopnými plně pochopit realitu jeho každodenního života. Na straně druhé však může vést k hluboké demotivaci v momentě, kdy příslušník postrádá bezpečný prostor pro ventilaci pracovních frustrací a nahromaděného napětí. Pokud informační izolace překročí únosnou mez, hrozí rozvoj pocitu osamocení uprostřed davu, kdy příslušník vnímá své okolí jako cizí entitu, se kterou nemůže sdílet své úspěchy ani obavy, což klade extrémní nároky na jeho vnitřní psychologickou stabilitu.

Specifickým rizikem je pak práce s krycími příběhy, neboli legendami, která od příslušníka vyžaduje schopnost dlouhodobé a věrohodné stylizace do jiné role. Psychologickým rizikem v tomto procesu je možná eroze autenticity. Pokud se příslušník příliš silně identifikuje se svou krycí rolí, nebo pokud je nucen v rámci legendy jednat v rozporu se svými osobními hodnotami, dochází k vnitřnímu konfliktu.

Udržení jasných vědomí vlastních cílů a loajality k BIS je proto nezbytným předpokladem pro stabilní motivaci. Vnitřní integrita zde slouží jako štít, který brání tomu, aby se hranice mezi „já“ a „rolí“ stala neprostupnou nebo naopak nebezpečně rozmazanou, což by v konečném důsledku vedlo ke ztrátě smyslu samotné služby.

V této souvislosti je role managementu v BIS klíčová, neboť musí vytvářet mechanismy, které příslušníkovi umožňují pravidelný návrat k jeho pravé profesionální identitě. Pokud služba selže v poskytování dostatečné interní validace a podpory pro příslušníky pracující pod legendou, hrozí jejich postupné vyhoření nebo ztráta loajality. Motivace k dalšímu výkonu služby je tak v režimu utajení přímo úměrná schopnosti jedince integrovat své dvě tváře do funkčního celku, aniž by došlo k destrukci jeho osobní autenticity.

4.3 Paradox společenského uznání a fenomén profesní osamělosti

Lidská psychika je evolučně nastavena na vyhledávání sociální validace a uznání, které slouží jako silné externí potvrzení kvality odvedené práce. Zatímco v běžných profesích je mimořádný úspěch odměňován veřejnou pochvalou, prestiží nebo společenským statutem, v prostředí BIS je tento přirozený mechanismus radikálně

narušen tzv. paradoxem společenského uznání. Ten spočívá v tom, že největší profesionální triumfy zpravodaje musí ze své podstaty zůstat veřejnosti utajeny. Příslušník se tak často nachází v situaci, kdy o jeho selháních či údajných pochybeních média široce spekulují, zatímco jeho skutečné úspěchy, které zabránily ohrožení bezpečnosti státu, jsou známé jen velmi úzkému okruhu nadřazených.

Z hlediska motivačních teorií musí v BIS dojít k zásadní transformaci celého motivačního řetězce. Chybějící vnější společenské zrcadlení úspěchu musí být plně nahrazeno vnitřní validací a přesunem k čistě intrinsické motivaci. Příslušník musí být schopen čerpat hluboké uspokojení z vědomí, že „pouze on sám a jeho služba ví, co udělal pro bezpečnost země“. Tento proces je nesmírně náročný, neboť vyžaduje vysokou míru sebeúcty, která není závislá na potlesku okolí. Pokud však organizace nedokáže tento deficit kompenzovat alespoň intenzivním interním uznáním v rámci sborové kultury, hrozí u příslušníků rozvoj pocitu marnosti a postupné snižování sebehodnocení.

Na tento paradox úzce navazuje fenomén profesionální osamělosti, který je pro službu v BIS typický. Příslušník se často cítí nepochopen okolím, které má o jeho práci zkreslené představy formované popkulturou a špionážními filmy. Tato diskrepance mezi realitou, která často zahrnuje administrativní náročnost, hodiny trpělivé analýzy a striktní dodržování pravidel, a očekáváním veřejnosti, která hledá akční hrdinství, vede k pocitu deziluze. Příslušník tak žije v sociálním vakuu, kde jeho skutečná práce zůstává neviditelná a jeho společenská identita je budována na nepravdivých základech, což může vést k dlouhodobému pocitu profesní izolace.

Tento tlak na psychiku může mít v extrémních případech až destruktivní dopady na emoční prožívání jedince. Pokud příslušník nenachází pochopení ani v rodinném zázemí, vzhledem k mlčenlivosti, stává se sbor jedinou referenční skupinou, která mu poskytuje pocit sounáležitosti. Rizikem je však stav, kdy se tato izolace změní v apatii vůči okolnímu světu. Efektivní motivační systém proto musí pracovat s posilováním hrdosti na příslušnost k elitní komunitě, která jako jediná zná pravou cenu jeho oběti. Jen skrze toto vnitřní ujištění lze překonat absenci vnější společenské validace a transformovat pocit osamělosti v pocit výlučnosti a profesní vyzrálosti.

4.4 Sociální dopady, rodinný život a psychologická bariéra tajemství

Vztah mezi profesním životem zpravodaje a jeho rodinným zázemím představuje jeden z nejkritičtějších bodů motivační stability, neboť v tomto bodě dochází k přímému

střetu mezi institucionálními nároky na utajení a bazální lidskou potřebou sdílení. Zatímco v běžných profesích rodina slouží jako primární systém podpory, v prostředí BIS se rodinné prostředí často stává dalším polem emoční práce, kde je autenticita nahrazena kontrolovanou stylizací.

Dimenze emoční práce a kognitivní disonance: Tento proces vyžaduje vysokou míru managementu pocitů s cílem vytvořit veřejně pozorovatelný výraz tváře a těla, který odpovídá zvolené legendě nebo profesní masce³⁸. Příslušník je nucen k tzv. povrchovému hraní, kdy simuluje emoce, které necítí, nebo potlačuje ty, které jsou v rozporu s jeho aktuální rolí. Dlouhodobá preference povrchového hraní vede k narušení psychologické pohody a k pocitu odcizení, neboť vzniká propast mezi vnitřním prožíváním a vnější prezentací, což v konečném důsledku eroduje integritu osobnosti a vnitřní motivaci.

Mechanismus Spillover efektu a „stěna mlčení“: Akademický koncept Work- Family Conflict (WFC) nabývá u příslušníků zpravodajských služeb specifické kvality definované informační asymetrií. Předtím, než dojde k přenosu napětí na rodinné příslušníky, nastává tzv. Spillover efekt, tedy proces, kdy se negativní afektivní stavy, únava a kognitivní zátěž z pracovního prostředí přelévají do soukromé sféry jedince. Příslušník si přináší domů „mentální rezidua“ operativních úkolů, která však nemůže verbalizovat. Vzniká neviditelná psychologická bariéra, stěna mlčení. Tato informační izolace vede k sebe-alienaci, kdy jedinec přestává rozumět vlastním emocím, neboť mu chybí možnost jejich externí validace skrze blízké osoby.

Crossover efekt a intergenerační traumatizace: V pokročilé psychologii práce hovoříme o tzv. Crossover efektu, který představuje inter-individuální přenos stresu. Partner příslušníka, ačkoliv nedisponuje utajovanými informacemi, absorbuje úzkost a frustraci skrze neverbální signály a změny v chování. Tento „přenos bez obsahu“ vytváří v rodině toxické prostředí, které je obzvláště patogenní pro vývoj dětí. Potomci zpravodajců často čelí fenoménu „emocionálně nedostupného rodiče“, který je sice fyzicky přítomen, ale mentálně uzavřen v režimu utajení. Nedostatek transparentnosti a přítomnost nevysvětlitelných tabu může u dětí vést k rozvoji nejisté citové vazby a k sekundární traumatizaci, kdy rodinné prostředí přestává být bezpečným přístavem.

³⁸HOCHSCHILD, Arlie Russell, 2012. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. 3rd ed. Berkeley: University of California Press. ISBN 978-0520272941, s. 15.

Sociální atrofie: Mimo rodinný kruh dochází k postupné atrofii širších sociálních vazeb. Nutnost neustálé sebekontroly a riziko nechtěné dekonspirace vede k postupnému stahování se z širších přátelských komunit. Příslušník se stává „sociálním ostrovem“, jehož jedinou referenční skupinou se stává sbor. Tato sociální izolace sice krátkodobě zvyšuje sounáležitost s kolegy, ale dlouhodobě představuje extrémní riziko. Pokud dojde k narušení psychologického kontraktu mezi příslušníkem a organizací, jedinec ztrácí svůj jediný opěrný bod, což vede k hluboké demotivaci a existenční krizi, neboť vnější sociální síť je již nenávratně poškozena.

Emoční destrukce: Tento komplexní tlak má fatální dopad na dlouhodobou retenci personálu. Pokud se rodina a sociální okolí transformují v pole neustálého napětí, dochází k rozvoji existenční anhedonie, neschopnosti prožívat radost z profesního úspěchu, protože jeho cena je vnímána jako neúměrně vysoká.

Ztráta katarze: Úspěch v práci vyvolává negativní asociaci se soukromým neštěstím, čímž zaniká přirozená odměna za výkon.

Kognitivní paralýza: Pocit smysluplnosti je přebit pocitem viny vůči blízkým. Pracovní nechutenství: Motivace se mění v apatii a služební poměr je vnímán jako „toxická klec“³⁹.

Pracovní nechutenství: Motivace se mění v apatii a služební poměr je vnímán jako „toxická klec“⁴⁰.

4.5 Strategie prevence demotivace a systémová péče o příslušníky

Systémová péče o příslušníky musí v roce 2026 reflektovat nejen klasické stresory utajení, ale primárně kognitivní vyčerpání popsané v předchozí podkapitole, které vyžaduje specifické nástroje digitální dekomprese. Vzhledem k extrémní psychické zátěži a rizikům emočního odcizení popsaným v předchozích částech, musí Bezpečnostní informační služba disponovat propracovaným systémem psychologické podpory a personální péče. V prostředí bezpečnostních sborů je nezbytné budovat takové

³⁹HACKMAN, J. Richard a Greg R. OLDHAM, 1976. *Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance [online].* 16(2), s. 250–279. [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/647271183/Hackman-Oldham-1976>.

⁴⁰Tamtéž s. 279.

mechanismy, které příslušníkovi umožní bezpečné zpracování profesního stresu, aniž by byla ohrožena informační bezpečnost či jeho profesionální prestiž⁴¹.

Preventivní strategie se zaměřují na tři klíčové oblasti:

Vnitřní validace a kultura uznání: Jelikož je vnější společenské uznání vyloučeno režimem utajení, musí být nahrazeno intenzivní zpětnou vazbou uvnitř sboru. Úspěšné splnění úkolu musí být doprovázeno rituály interního ocenění, které posilují pocit smysluplnosti práce (task significance). Pokud služba dokáže vytvořit prostředí „profesionální rodiny“, kde je úspěch viděn a oceněn kolegy, riziko existenční frustrace se výrazně snižuje.

Psychologický servis a odlehčení emoční práce: Systém péče nesmí být pouze reaktivní, ale primárně preventivní. Role psychologické etiky a dostupnosti odborné pomoci, která příslušníkovi pomáhá „odložit masku zpravodaje“. Programy zaměřené na zvládání stresu a prevenci syndromu vyhoření jsou klíčové pro to, aby se pracovní napětí nepřenášelo do soukromého života (eliminace Spillover efektu)⁴².

Preventivní rehabilitace a podpora rodinného zázemí: Moderní personální management v BIS musí reflektovat rodinu jako klíčový stabilizační prvek. Preventivní rehabilitace (např. ve formě ozdravných pobytů) neslouží pouze k fyzické regeneraci, ale především k obnově narušených sociálních vazeb s nejbližšími. Cílem je transformovat rodinné prostředí zpět v „bezpečný přístav“, čímž se přerušuje demotivační smyčka anhedonie a existenční krize.

Leadership jako filtr a garant psychologického bezpečí: Účinnost preventivních strategií je v roce 2026 přímo úměrná kvalitě středního managementu, který funguje jako klíčový moderátor mezi institucionálními nároky a individuální kapacitou příslušníka. Moderní personální management v bezpečnostních složkách vyžaduje přechod k tzv. „preciznímu HR“, kde přímý nadřízený aktivně vyhodnocuje včasné varovné signály demotivace dříve, než dojde k rozpadu psychologického kontraktu⁴³. Role lídra

⁴¹MICHALÍK, David, 2009. *Etické aspekty psychologické činnosti v bezpečnostních sborech*. In: *Psychologie v bezpečnostních sborech: sborník příspěvků z odborné konference [online]*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, s. 12–18 [cit. 2026-01-21].

⁴²Tamtéž s. 11.

⁴³ADECCO GROUP, 2026. *Workforce Trends 2026 Report: Return to ambition, but security and support for agility rules [online]*, s. 243. [cit. 2026-03-23]. Dostupné z: https://www.adecco.com/-/media/project/adecco/adeccopl/08-reports/the_adecco_group_workforce_trends_2026_report.pdf.

v prostředí BIS spočívá v neustálé rekapitulaci smysluplnosti úkolů, zejména u operací, jejichž finální výsledek zůstává příslušníkovi z bezpečnostních důvodů skryt. Pokud nadřizený selhává v poskytování vnitřní validace, nepomůže ani sebedokonalejší systém benefitů, neboť podpora supervizora je pro retenci klíčovější než platová hladina⁴⁴.

Systémy peer-supportu a budování sdílené odolnosti: Vzhledem k informační izolaci a nemožnosti ventilovat pracovní stres v civilním prostředí se jako nezbytný jeví systém kolegiální podpory (peer-support). V roce 2026 se v elitních sborech prosazuje model sdílené odolnosti, kdy jsou vybraní příslušníci cvičeni v technikách první psychologické pomoci. Tento přístup eliminuje stigma spojené s návštěvou psychologa a umožňuje detekci syndromu vyhoření přímo v „první linii“ operativy. Kolegiální interakce v rámci uzavřeného bratrstva slouží jako jediný autentický prostor pro externalizaci prožívaných traumat, čímž dochází k oslabení negativních dopadů „stěny mlčení“.

Kognitivní hygiena a management digitální dekomprese: Specifikum služby v roce 2026 zahrnuje boj s kognitivním přetížením vyvolaným hybridními hrozbami a masivními informačními toky. Preventivní strategie proto musí zahrnovat mechanismy pro ochranu „fokálních oken“ a plánovanou kognitivní dekompresi. V prostředí tajných služeb to znamená implementaci strukturovaných pauz od digitálních systémů a vytvoření fyzických prostor pro mentální relaxaci, které příslušníkovi umožní krátkodobě „odložit roli“ i během služební směny⁴⁵.

Pokud služba neposkytuje nástroje pro kognitivní hygienu, dochází k erozi analytických schopností a k nárůstu chybovosti, což přímo ohrožuje bezpečnostní integritu organizace. Tato komplexní péče, integrující moderní poznatky o leadershipu a kognitivní vědě, transformuje BIS z rigidní struktury na adaptivní organismus, který chrání svůj nejcennější prvek, lidský faktor. Pokud příslušník vnímá, že služba aktivně chrání jeho psychickou integritu a rodinnou stabilitu, paradox společenského uznání přestává být destruktivním faktorem a stává se akceptovatelnou součástí jeho profesionální hrdosti.

⁴⁴ADECCO GROUP, 2026. *Workforce Trends 2026 Report: Return to ambition, but security and support for agility rules [online]*, s. 346. [cit. 2026-03-23]. Dostupné z: https://www.adecco.com/-/media/project/adecco/adecco/pl/08-reports/the_adecco_group_workforce_trends_2026_report.pdf.

⁴⁵SAFFRON SAGE LIVING, 2026. *10 Holistic Health Trends to Watch in 2026 [online]*, s. 176. [cit. 2026-03-23]. Dostupné z: <https://www.saffronsageliving.com/blog/10-holistic-health-trends-to-watch-in-2026-san-diego>.

Výše uvedená teoretická východiska a analýza specifických psychologických nároků zpravodajské profese tvoří nezbytný základ pro navazující praktickou část práce. Zatímco dosavadní text definoval klíčové motivační faktory, právní rámce a rizika skrze optiku odborné literatury, následující výzkumné šetření se zaměří na jejich reálnou reflexi přímo u příslušníků Bezpečnostní informační služby. Cílem je ověřit, do jaké míry teoretické koncepty, jako je vnitřní validace či konflikt pracovních a rodinných rolí, korespondují se subjektivně vnímanou realitou v rámci sboru.

4.6 Vliv kognitivního přetížení a hybridních hrozeb na profesní stabilitu

V roce 2026 se motivační struktura příslušníka Bezpečnostní informační služby střetává s fenomény, které tradiční psychologie práce 20. století reflektovala pouze okrajově, s totální informační zahlceností a kognitivním přetížením vyvolaným hybridním působením. Moderní zpravodajská činnost se transformuje z klasického sběru informací na proces jejich neustálého filtrování v prostředí záměrně vytvářené informační entropie. Informační únava a eroze „smysluplnosti úkolu“ Jeden z pilířů vnitřní motivace, „významnost úkolu“ (task significance), prochází v digitální éře hlubokou krizí⁴⁶. V prostředí masivních datových toků a automatizované dezinformace čelí analytik riziku pocitu marnosti. Pokud je jedinec nucen zpracovávat fragmentární data s nízkou valencí bez jasné vazby na finální výsledek operace, dochází k postupné erozi pocitu kompetence.

Průzkumy z roku 2026 naznačují, že až 91 % příslušníků z Kohorty 18+ (Gen Z) vykazuje symptomy vyhoření právě v důsledku neschopnosti vidět reálný dopad své analytické práce v nekonečném digitálním toku. Kognitivní warfare jako faktor profesní izolace Zatímco dříve byla hrozba pro příslušníka primárně fyzická či spojená s dekonspirací, v současnosti je integrita sboru podkopávána cílenými psychologickými operacemi cizích mocí. Cílem těchto hybridních útoků je diskreditace institucionálního etosu a vyvolání kognitivní disonance u jednotlivce. Pokud je příslušník v digitálním prostoru (i mimo služební sféru) vystaven narativům zpochybňujícím morální smysl služby, dochází k narušení afektivní vazby k organizaci.

Tento tlak zvyšuje psychologickou bariéru mezi „světem služby“ a „civilní realitou“, což prohlubuje dříve popsany fenomén sociální atrofie. Technologická adaptabilita a digitální bariéra identity hovoří o „věku zrychlené adaptability“ jako

⁴⁶HACKMAN, J. Richard a Greg R. OLDHAM, 1976. *Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance [online].* 16(2), s. 250–279, [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/647271183/Hackman-Oldham-1976>.

o novém stresoru⁴⁷. Pro příslušníka BIS to znamená nutnost permanentní rekvalifikace v oblasti AI a kybernetické bezpečnosti. Pokud organizace neposkytuje dostatečnou podporu pro tento kognitivní rozvoj, mění se motivace z proaktivní na defenzivní, příslušník setrvává v organizaci pouze ze strachu z technologické irelevance v civilním sektoru, což posiluje kontinuální commitment na úkor vnitřního zápalu. U nejmladší kohorty navíc anonymita v roce 2026 koliduje s potřebou budování digitálního otisku, což WEF označuje za psychologickou bariéru sociální existence a kognitivní hygienu jako podmínku retence.

Jako kritický stabilizační prvek se v roce 2026 jeví implementace mechanismů pro kognitivní dekompresi a „digitální detox“ v rámci služby. Bez možnosti řízeného odpojení od high-stakes informačních toků dochází k atrofii analytických schopností a nárůstu chybovosti. Pro personální management BIS z toho vyplývá nutnost přechodu k tzv. „preciznímu HR“, které včas detekuje kognitivní přetížení dříve, než dojde k rozpadu psychologického kontraktu.

⁴⁷MANPOWERGROUP, 2025. *2025 Workforce Trends: Age of Accelerating Adaptability [online]*, s. 238. [cit. 2026-03-23]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.com/en/insights/report/2025-workforce-trends-report-accelerating-adaptability>.

5 Mezigenerační dynamika motivace: Komparace kohort 18+ a 30+

Pro hlubší pochopení motivačních procesů v Bezpečnostní informační službě je nezbytné dekonstruovat předpoklad, že stimuly působí na všechny věkové skupiny identicky. Vstup do služby v 18 letech představuje zásadně jiný psychologický mechanismus než vstup po třicátém roce života, kdy je jedinec již zpravidla pevně ukotven v sociálních a ekonomických strukturách a disponuje akumulovaným sociálním kapitálem. Tato mezigenerační diskontinuita není pouhým odrazem biologického věku, ale zrcadlí hluboké sociokulturní proměny a technologický determinismus, který formuje odlišné kognitivní mapy a hodnotové hierarchie příslušníků. V kontextu zpravodajské komunity se střetává tradiční étos služby s novými paradigmaty flexibility a osobní autonomie. V roce 2026 se navíc ukazuje, že organizace, zejména ty operující v citlivém sektoru národní bezpečnosti, musí adaptovat své talentové strategie na princip „masové kustomizace“, která zohledňuje portfolio heterogenních kariérních očekávání napříč generacemi⁴⁸. Efektivní management mezigenerační dynamiky se tak v rámci BIS stává strategickým imperativem, neboť právě synergie mezi technologickou intuicí mladší kohorty a institucionální pamětí zkušených kádrů tvoří základní pilíř organizační odolnosti vůči moderním hybridním hrozbám.

5.1 Specifika motivace u absolventů (Kohorta 18+)

U uchazečů vstupujících do služby v 18 letech je dominantním faktorem proces formování identity. V souladu s teorií sebepojetí tito jedinci nehledají v organizaci pouze zaměstnání, ale především ukotvení vlastního statusu v elitní struktuře. Motivace je zde silně intrinsická, syčená pocitem výlučnosti⁴⁹. Nicméně v roce 2026 se do popředí dostává také hodnotově orientovaná motivace. Generace Z odmítá úkoly, které jsou v rozporu s jejich osobní etikou, a až 44 % z nich již opustilo roli, která postrádala širší smysl⁵⁰. Tato skupina vykazuje specifickou zranitelnost v oblasti zpětné vazby. Jako generace digitálních nativů vyžadují okamžitou validaci. V prostředí zpravodajské služby, kde je

⁴⁸IMD BUSINESS SCHOOL, 2026. *Reports on leadership resilience and high-stakes environments [online]*. [cit. 2026-03-23]. Dostupné z: <https://www.imd.org/research-knowledge/reports/>.

⁴⁹SHAMIR, Boas, Robert J. HOUSE a Michael B. ARTHUR, 1993. *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*. *Organization Science [online]*. 4(4), s. 577–594. [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/247932400_The_Motivational_Effects_of_Charismatic_Leadership_A_Self-Concept_Based_Theory.

⁵⁰DELOITTE, 2025. *2025 Gen Z and Millennial Survey [online]*, s. 374. [cit. 2026-03-23]. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>.

znalost výsledků omezena, dochází k rychlé frustraci. Pro Generaci Z je navíc kybernetická bezpečnost systémovou výzvou spojenou s transparentností a odpovědností, což může kolidovat s principem utajení⁵¹ Anonymita, dříve vnímaná jako elitářství, se v roce 2026 stává pro osmnáctileté psychologickou bariérou, neboť brání budování jejich digitálního otisku, který je nezbytný pro pocit sociální existence⁵².

5.2 Specifika motivace u zkušených uchazečů (Kohorta 30+)

U uchazečů věkové kategorie 30+ se těžiště motivace přesouvá k existenční stabilitě a naplňování potřeb růstu. Tito jedinci přicházejí se zformovanými návyky a rodinnými závazky. V roce 2026 tito „mostovní pracovníci“ (především Generace X a starší Mileniálové) hrají klíčovou roli v propojování mezigeneračních týmů, přičemž více než 70 % z nich deklaruje zájem o učení se od mladších kolegů⁵³. U této kohorty hraje klíčovou roli teorie spravedlnosti. Jejich loajalita není založena na étosu, ale na pragmatickém vyhodnocení instrumentality systému. Výsluhový příspěvek a sociální jistoty fungují jako „zlatá pouta“, budující kontinuální závazek (Meyer & Allen, 1991).

Tato skupina však v roce 2026 čelí zvýšenému riziku vyhoření, které je vnímáno jako primární byznysové riziko. Zásadním rozdílem je vliv služby na soukromý život. U 30letých jde o rodinu založenou, kde se bariéra mlčení projevuje destruktivně. Nutnost regulace emocí vede k vyčerpání a k rozvoji Crossover efektu⁵⁴. V roce 2026 se navíc ukazuje, že narušení psychologického kontraktu, tedy neshoda mezi očekáváním a realitou, má přímý, velice negativní dopad na životní spokojenost a pracovní angažovanost, což u starší kohorty zvyšuje úmysl ze sboru odejít.

5.3 Syntéza kohort

Při hloubkové komparaci obou kohort lze identifikovat čtyři kritické osy, které musí personální management BIS reflektovat. První osou je dominantní potřeba, která se u absolventů (18+) projevuje jako hledání identity a okamžitého smyslu, zatímco

⁵¹WORLD ECONOMIC FORUM, 2023/2025. *Reimagining Digital ID / Identity in a Digital World [online]*, s. 43. [cit. 2026-03-23]. Dostupné z: https://www3.weforum.org/docs/WEF_INSIGHT_REPORT_Digital%20Identity.pdf.

⁵²Tamtéž s. 56.

⁵³HR DIVE, 2026. *Gen X may be pivotal in bridging generations at work [online]*. [cit. 2026-03-23]

⁵⁴WESTMAN, Mina, 2001. *Stress and Strain Crossover. Human Relations [online]*. 54(6), s. 718. [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/298881714_Stress_and_Strain_Crossover.

u zkušených (30+) dominuje potřeba stability a společenského uznání odbornosti⁵⁵. Druhou osou je typ organizační vazby; zatímco mladší generace inklinuje k afektivní vazbě skrze ztotožnění s posláním, u starší kohorty převažuje vazba kontinuální, založená na ekonomickém kalkulu a výsluhách. Třetí osa, hlavní stresory, odhaluje u Generace Z frustraci z absence okamžitých výsledků a technologickou askezi, zatímco u kategorie 30+ dominuje konflikt mezi služební rolí a rodinným životem⁵⁶. Poslední osou je vnímání hierarchie. Osmnáctiletí ji vnímají jako přirozený rámec socializace, pokud je doprovázena mentorským přístupem lídra. Naopak třicátníci filtrují hierarchii skrze předchozí zkušenosti z civilního sektoru a vyžadují facilitativní styl vedení namísto tradičního „příkazu a kontroly“⁵⁷.

V roce 2026 se ukazuje, že pro retenci obou skupin je nezbytné investovat do kontinuálního profesního rozvoje, který zvyšuje pocit hodnoty zaměstnance. Pro generaci Z je navíc klíčová ochrana duševního zdraví, neboť 91% z nich čelilo symptomům vyhoření⁵⁸. Retence tak již není otázkou loajality, ale otázkou záměrného designu rolí a workflows, které umožňují smysluplnou koexistenci člověka a technologií.

⁵⁵DELOITTE, 2025. *2025 Gen Z and Millennial Survey [online]*, s. 426. [cit. 2026-03-23]. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>.

⁵⁶WESTMAN, Mina, 2001. *Stress and Strain Crossover. Human Relations [online]*. 54(6), s. 751. [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/298881714_Stress_and_Strain_Crossover.

⁵⁷IMD BUSINESS SCHOOL, 2026. *Reports on leadership resilience and high-stakes environments [online]*, s. 274. [cit. 2026-03-23]. Dostupné z: <https://www.imd.org/research-knowledge/reports/>.

⁵⁸UPWORK, 2025/2026. *Anti-Hustle Culture 2026: Gen Z's Rebellion Against Burnout [online]*, s. 183. [cit. 2026-03-23]. Dostupné z: <https://www.upwork.com/resources/anti-hustle-culture-gen-z>.

6 Syntéza teoretických východisek a přechod k praktické části

Teoretická analýza identifikovala kritický rozpor mezi deklarovaným institucionálním etosem PSM a pragmatickou realitou služebního poměru. Zatímco právní rámec BIS (Zákon č. 154/1994 Sb.) konstruuje identitu „strážce ústavnosti“, systém vnější stimulace paradoxně posiluje kontinuální commitment skrze tzv. „zlatá pouta“ výsluhových nároků. Tento stav vytváří riziko vnitřní výpovědi, kde je loajalita udržována ekonomickou nutností, nikoliv afektivním ztotožněním.

Klíčovým psychologickým stresorem není samotné utajení, ale paradox společenského uznání, který v kombinaci se „stěnou mlčení“ v rodinném životě generuje specifickou formu sociální atrofie. Mezigenerační srovnání naznačuje, že zatímco Kohorta 30+ vnímá hierarchii a utajení jako akceptovatelný obchod za stabilitu, Kohorta 18+ (Gen Z) naráží na kognitivní deficit v oblasti okamžité zpětné vazby.

7 Metodika praktické části

Praktická část bakalářské práce je zpracována formou vlastního průzkumného šetření, které bylo provedeno formou anonymních dotazníků mezi příslušníky Bezpečnostní informační služby. Dotazníky a vyhodnocení byly zprostředkovány pomocí webové stránky <https://www.surveymonkey.com>. Vyplňování dotazníků probíhalo v době od 20. 1. 2025 do 14. 2. 2025. Dotazník vyplnilo celkem 84 příslušníků.

Vzhledem k charakteru zkoumaného prostředí, kde profesní opatrnost a informační izolace přirozeně limitují ochotu k participaci na externích výzkumech, autorka považuje soubor N=84 za vysoce relevantní výzkumnou sondu poskytující reprezentativní pohled na vnitřní klima sboru.

Dále vzhledem k vysokým nárokům na bezpečnost a nutnosti zachování anonymity nebyla v dotazníku zjišťována konkrétní pracoviště ani služební zařazení. Výzkumný vzorek je popsán na základě věku, délky služebního poměru a typu vykonávané činnosti.

7.1 Cíl a výzkumné otázky

Cílem praktické části je ověřit teoretická východiska popsaná v předchozích kapitolách a identifikovat reálnou strukturu motivačních a demotivačních faktorů u aktivních příslušníků BIS. Výzkum se zaměřuje na validaci Herzbergových „motivátorů“ a „hygienických faktorů“ v extrémním prostředí tajné služby.

VO1: Které faktory hrají prioritní roli při rozhodování uchazečů o vstupu do služebního poměru k BIS?

VO2: Jak příslušníci BIS vnímají rovnováhu mezi nároky služby (omezení, rizika) a nabízenými benefity (výsluhy, plat, rekondice)?

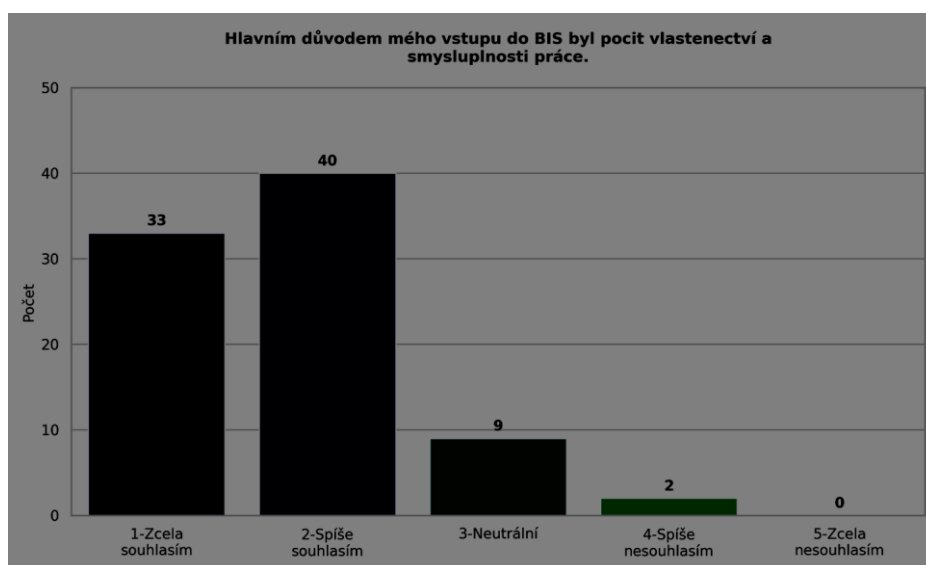
VO3: Jaký vliv má nemožnost veřejné prezentace úspěchů na vnitřní motivaci příslušníků?

VO4: Které oblasti v systému motivace vnímají sami příslušníci jako deficitní a vyžadující změnu?

7.2 Výsledky výzkumu

Zde jsou prezentována data získaná z dotazníků, která jsou interpretována ve vztahu k teorii (zejména k zákonu č. 361/2003 Sb. a psychologickým aspektům utajení). Každá z otázek je vyhodnocena samostatně a následně jsou data vyhodnocena v celkové analýze dat.

Graf č. 1: Hlavní důvod mého vstupu do BIS⁵⁹

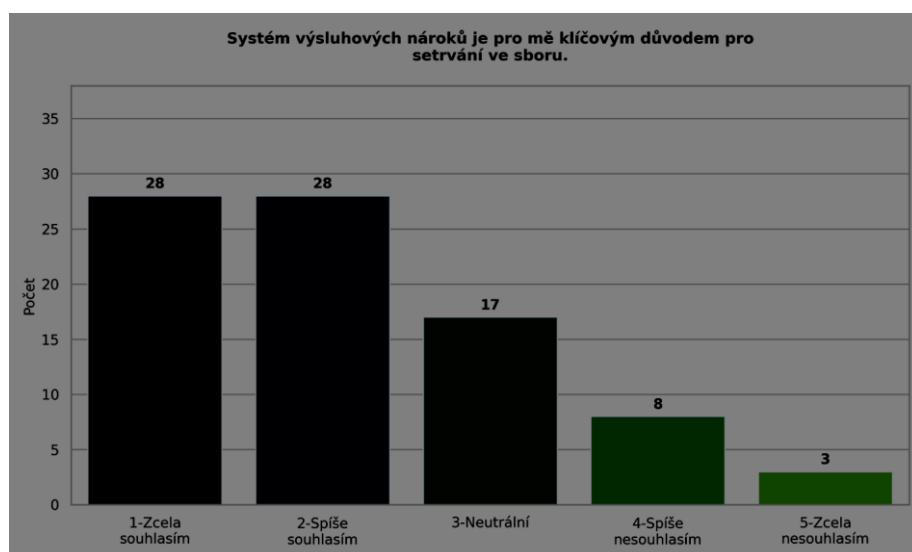


Popis výsledků: Získaná data ukazují naprosto dominantní vliv vnitřních hodnotových postojů při rozhodování o vstupu do služebního poměru. Celkem 73 respondentů (86,9 %) vyjádřilo souhlas s tvrzením, že hlavním impulsem pro ně byl pocit vlastenectví a vědomí smysluplnosti práce (33 zvolilo „zcela souhlasím“ a 40 „spíše souhlasím“). Pouze zanedbatelná část vzorku (necelá 4 %) s tímto tvrzením nesouhlasí.

Interpretace: Tento výsledek potvrzuje teoretický koncept Public Service Motivation (PSM), kde jedinci vyhledávají zaměstnání ve veřejném sektoru nikoliv pro zisk, ale pro možnost podílet se na celospolečenském blahu. Pro BIS to znamená, že náborový proces úspěšně oslovuje lidi s vysokým etickým profilem, což je klíčové pro odolnost sboru proti vnějším vlivům.

⁵⁹Vlastní zdroj

Graf č. 2: Systém výsluhových nároků⁶⁰

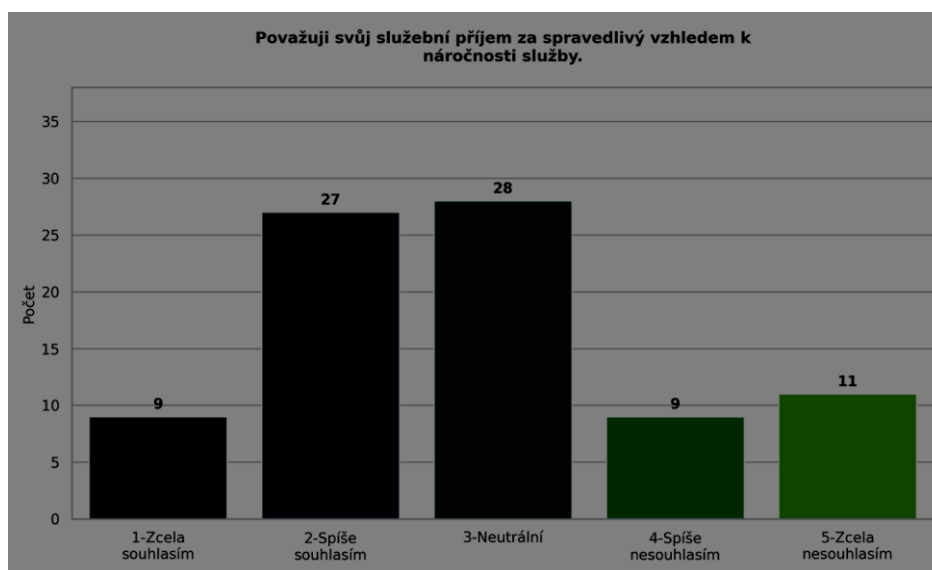


Popis výsledků: Role výsluhového příspěvku je ve struktuře motivace velmi silná. Celkem 56 respondentů (66,6 %) vnímá výsluhy jako klíčový důvod pro setrvání v bezpečnostním sboru (28 „zcela souhlasím“ a 28 „spíše souhlasím“). Neutrální postoj zaujalo 17 respondentů (20,2 %).

Interpretace: Zde se jasně projevuje vliv Herzbergovy dvoufaktorové teorie, konkrétně tzv. „hygienických faktorů“. Výsluhový systém sice není primárním zdrojem radosti z práce, ale funguje jako zásadní stabilizační prvek (tzv. „zlatá pouta“). Jeho existence minimalizuje fluktuaci zkušených příslušníků, kteří by v civilním sektoru mohli čelit finanční nejistotě.

⁶⁰Vlastní zdroj

Graf č. 3: Považuji svůj služební příjem za spravedlivý⁶¹

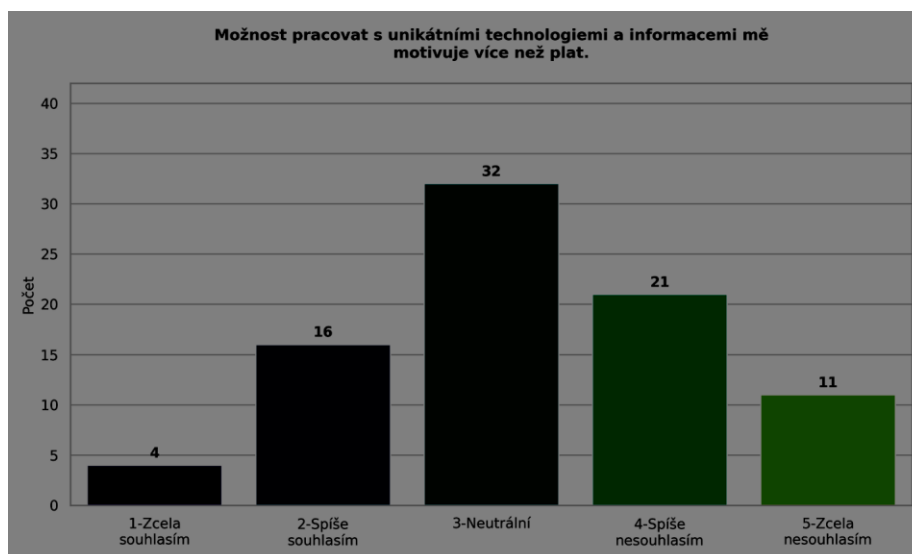


Popis výsledků: Otázka finančního ohodnocení přinesla nejvíce rozporuplné výsledky. Ačkoliv mírná většina respondentů (43 osob, tj. 51,2 %) považuje svůj příjem za spravedlivý, poměrně vysoké procento (26,2 %) zaujalo neutrální postoj a 19 příslušníků (22,6 %) vyjádřilo nesouhlas.

Interpretace: Výsledek lze vysvětlit skrze Adamsovu teorii spravedlnosti. Příslušníci BIS srovnávají svůj „vklad“ (vysoká rizika, režim utajení, časová náročnost) s „výstupy“ (plat). Skutečnost, že téměř čtvrtina vnímá plat jako nespravedlivý, ukazuje na potenciální riziko demotivace, pokud by došlo k dalšímu rozevírání nůžek mezi mzdami v civilním (zejména IT a analytickém) sektoru a služebními příjmy.

⁶¹Vlastní zdroj

Graf č. 4: Možnost pracovat s unikátními technologiemi a informacemi⁶²

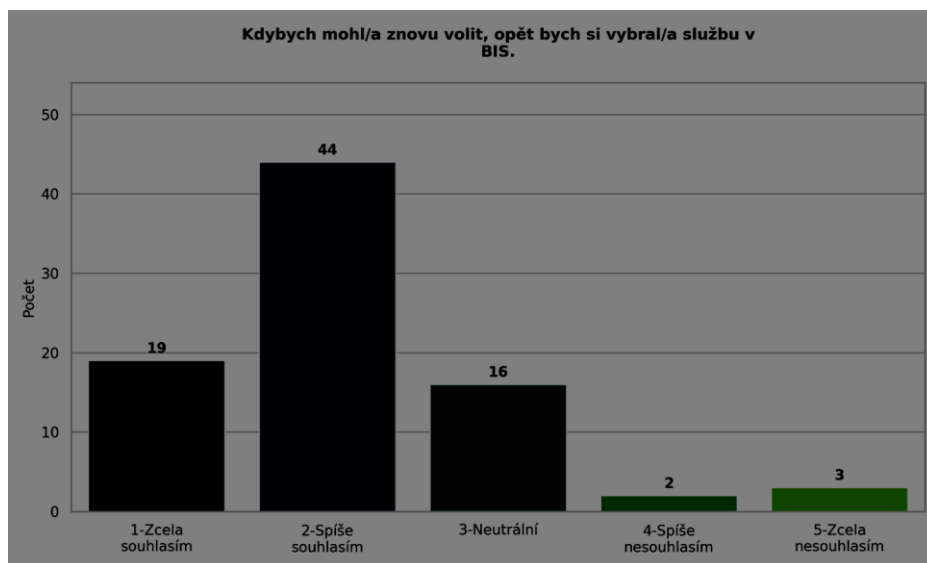


Popis výsledků: Exkluzivita pracovního prostředí se ukazuje jako silný motivátor. Celkem 49 respondentů (58,3 %) souhlasí s tím, že možnost pracovat s unikátními technologiemi a informacemi je motivuje více než samotný plat. Významná část (25 respondentů) však v této otázce zůstala neutrální.

Interpretace: Tento nálezn podporuje tezi o odborné prestiži jako specifickém motivačním faktoru v tajných službách. Pocit, že jedinec ovládá nástroje a informace, které jsou běžné populaci nedostupné, naplňuje Maslowovu potřebu uznání a seberealizace. Pro management BIS je to signál, že investice do moderních technologií má přímý dopad na pracovní spokojenost zaměstnanců.

⁶²Vlastní zdroj

Graf č. 5: Kdybych mohl/a znovu volit, opět bych si vybral/a službu v BIS⁶³

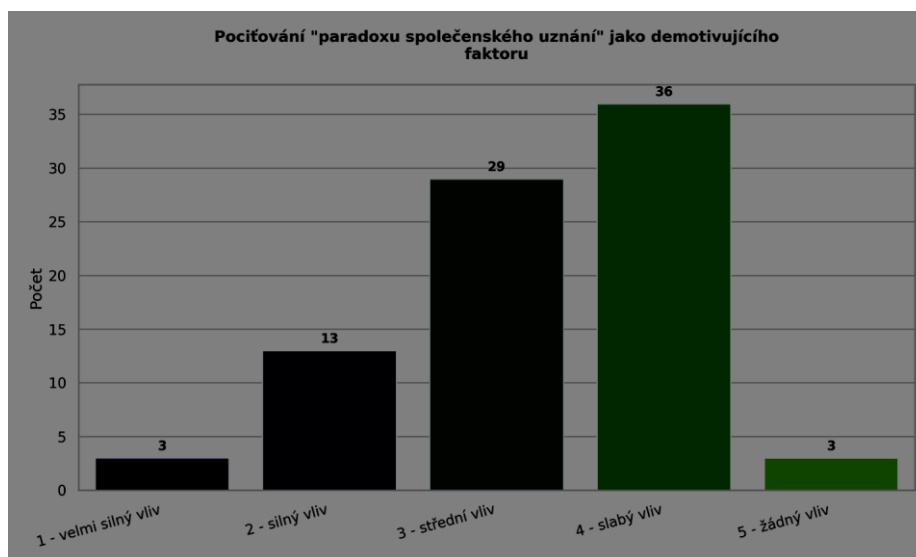


Popis výsledků: Nejsilnější indikátor profesní identifikace přinesla tato otázka. Celkem 63 respondentů (75 %) uvedlo, že kdyby mohli znovu volit, opět by si vybrali službu v BIS (19 „zcela souhlasím“, 44 „spíše souhlasím“). Pouze 6 respondentů (7,1 %) své volby lituje.

Interpretace: Tento výsledek je pro celkové hodnocení práce klíčový. Navzdory pocíťovaným deficitům a nárokům utajení, vykazuje personální substrát BIS mimořádně vysokou míru vnitřní integrity. Tato loajalita není vynucená, ale vychází z hlubokého ztotožnění se s posláním služby. Lze konstatovat, že chápání BIS jako elitního sboru funguje jako nejsilnější integrační prvek celé organizace.

⁶³Vlastní zdroj

Graf č. 6: Pociťování paradoxu společenského uznání jako demotivujícího faktoru⁶⁴

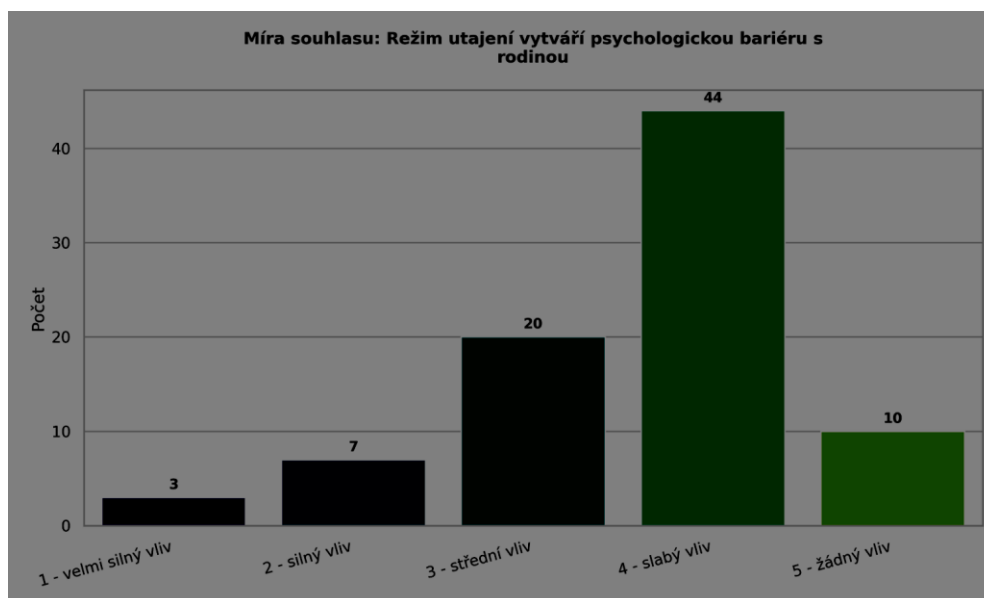


Popis výsledků: Výsledky ukazují, že pro většinu příslušníků (36 respondentů zvolilo „slabý vliv“ a 29 „střední vliv“) není nemožnost veřejné prezentace úspěchů zásadním demotivujícím faktorem. Extrémní hodnoty („velmi silný vliv“) se objevily pouze u 3 osob.

Interpretace: Potvrzuje se teze, že příslušníci BIS disponují vysokou mírou vnitřní validace. Potřeba uznání je naplňována v rámci uzavřené komunity, což snižuje závislost na veřejném ocenění.

⁶⁴Vlastní zdroj

Graf č. 7: Režim utajení vytváří psychologickou bariéru s rodinou⁶⁵

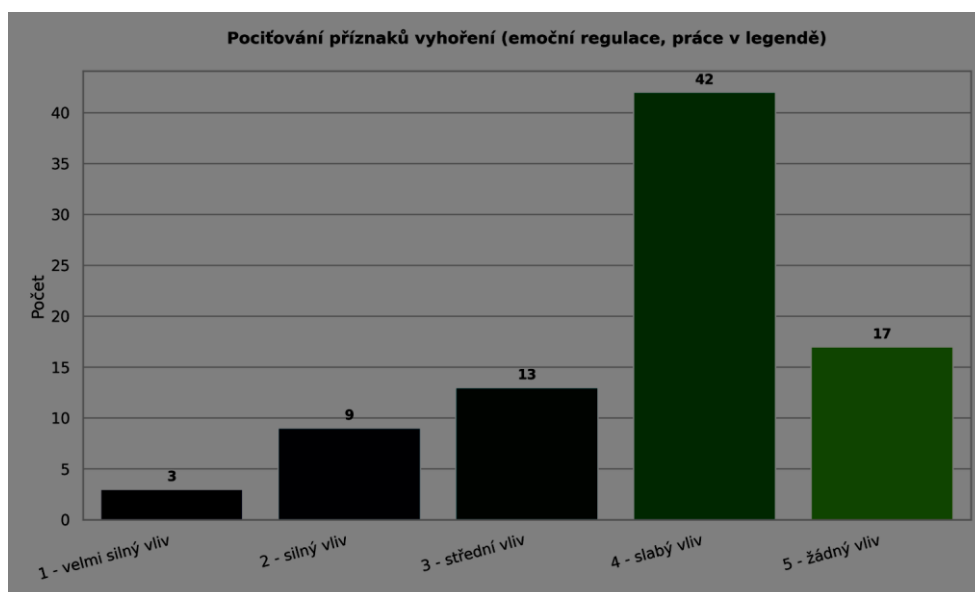


Popis výsledků: Většina respondentů (44 osob, tj. 52,4 %) pocítuje pouze slabý vliv režimu utajení na vztahy v rodině. Nicméně 20 respondentů vnímá tento vliv jako střední a 10 osob jako silný či velmi silný.

Interpretace: Ačkoliv se nejedná o plošný problém, pro nezanedbatelnou část sboru (cca 35 %) představuje informační izolace zátěž pro soukromý život. Tento výsledek koreluje s délkou služby – čím déle příslušník slouží, tím více může pocítovat únavu z neustálého oddělování profesního a soukromého světa.

⁶⁵Vlastní zdroj

Graf č. 8: Pociťování příznaků vyhoření⁶⁶

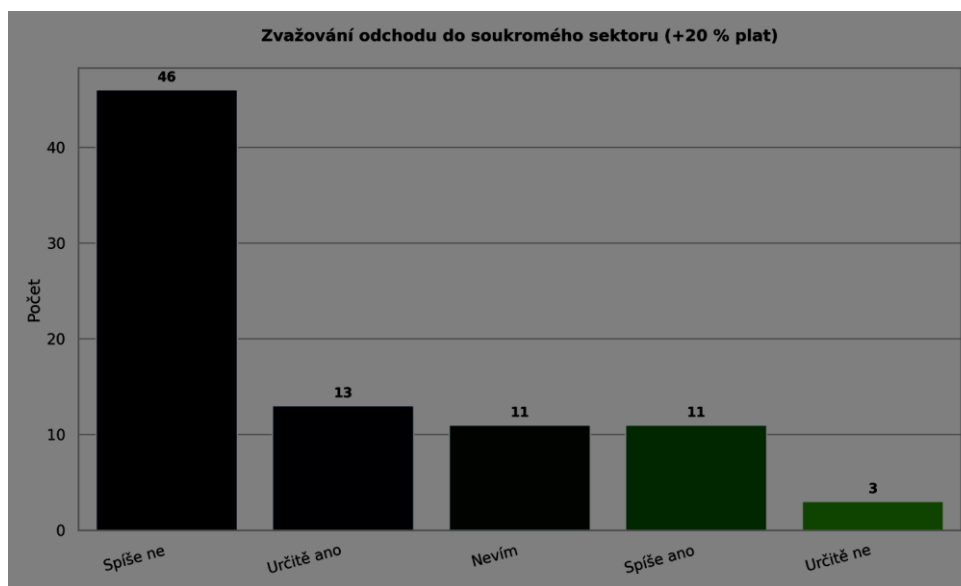


Popis výsledků: Pozitivním zjištěním je, že 42 respondentů pociťuje příznaky vyhoření plynoucí z „práce v legendě“ pouze slabě a 17 vůbec. Silné příznaky vykazuje pouze malá skupina (3 osoby).

Interpretace: Ukazuje se vysoká psychická odolnost a efektivita výběrových mechanismů BIS. Příslušníci jsou schopni dlouhodobě zvládat emoční práci (emotional labor) bez vážných dopadů na své psychické zdraví.

⁶⁶Vlastní zdroj

Graf č. 9: Zvažování odchodu do soukromého sektoru⁶⁷

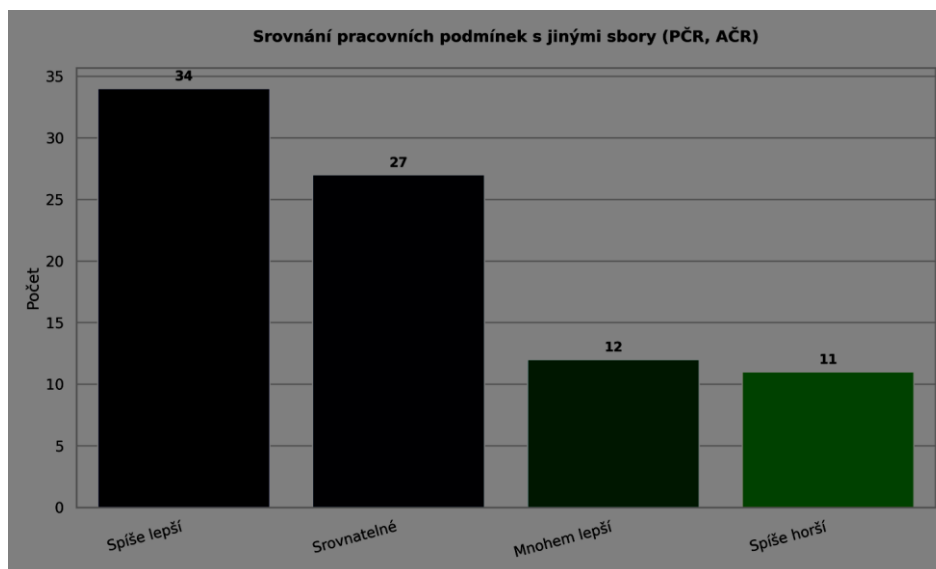


Popis výsledků: Tento graf přináší jeden z nejsilnějších argumentů tvé práce. Celkem 46 respondentů (54,8 %) zvolilo odpověď „spíše ne“ a 3 „určitě ne“. To znamená, že nadpoloviční většina by neodešla ani za vidinou pětinového nárůstu platu.

Interpretace: Finanční motivace je u stávajících příslušníků sekundární. Tento výsledek je v civilním sektoru naprosto neobvyklý a podtrhuje unikátní charakter služby v BIS jako poslání.

⁶⁷Vlastní zdroj

Graf č. 10: Srovnání pracovních podmínek s jinými sbory⁶⁸

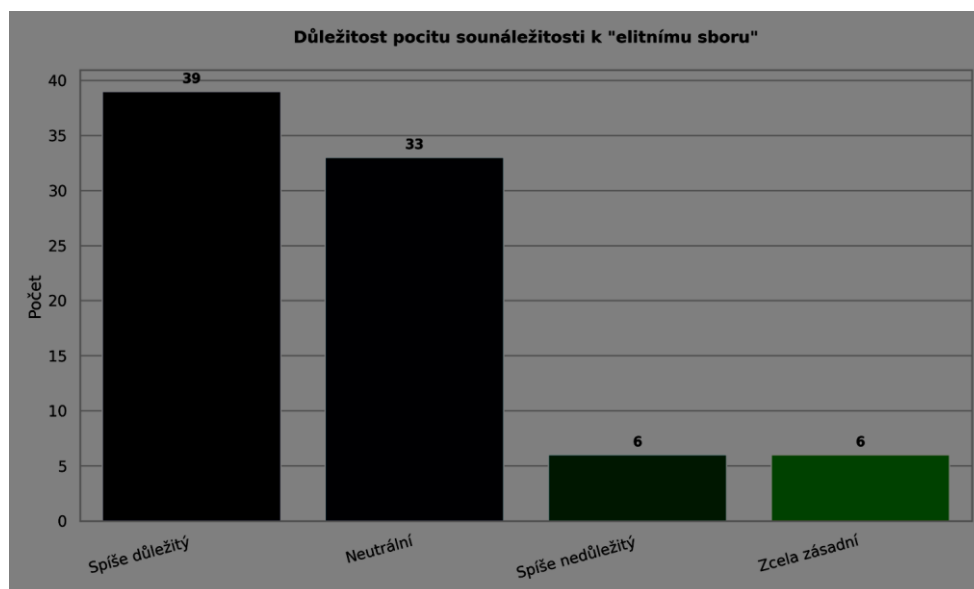


Popis výsledků: Většina respondentů vnímá své podmínky jako „spíše lepší“ (34) nebo „srovnatelné“ (27) s kolegy od Policie či Armády. Pouze 11 osob je vnímá jako „spíše horší“.

Interpretace: Existuje silné vědomí o výlučnosti a lepším postavení BIS v rámci bezpečnostní komunity ČR, což posiluje hrdost na příslušnost k organizaci.

⁶⁸Vlastní zdroj

Graf č. 11: Důležitost pocitu sounáležitosti k elitnímu sboru⁶⁹

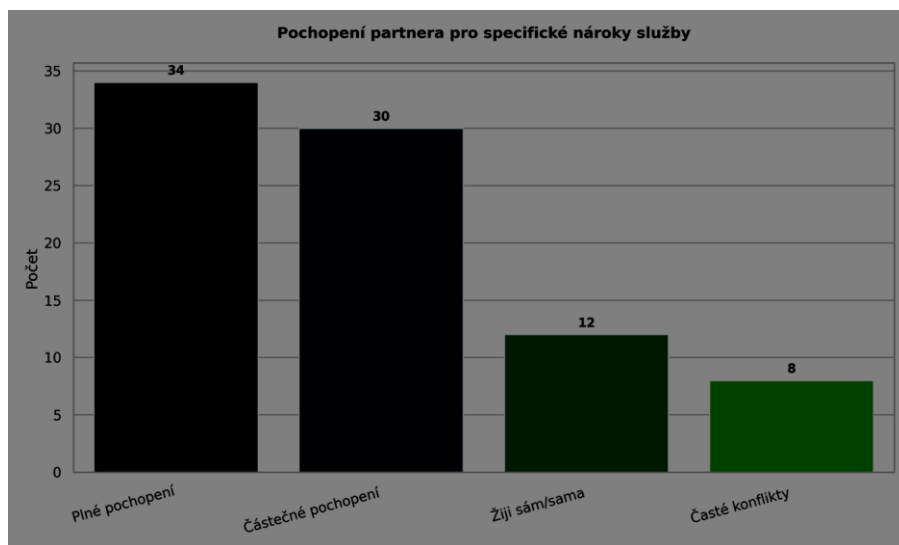


Popis výsledků: Pro drtivou většinu (39 „spíše důležitý“ a 6 „zcela zásadní“) je tento pocit klíčovou složkou jejich spokojenosti.

Interpretace: „Značka“ elitního sboru je mocným nefinančním nástrojem motivace. Příslušníci jsou ochotni tolerovat vyšší zátěž výměnou za status člena exkluzivní skupiny.

⁶⁹Vlastní zdroj

Graf č. 12: Pochopení partnera pro specifické nároky služby⁷⁰



Popis výsledků: Dobrou zprávou pro stabilitu sboru je, že 34 respondentů má „plné pochopení“ partnera a 30 „částečné pochopení“. Pouze 8 osob uvádí časté konflikty.

Interpretace: Zázemí je pro motivaci zpravodajce klíčové. Schopnost partnerů akceptovat specifika služby (utajení, čas) je jedním z hlavních prediktorů dlouhodobého setrvání ve sboru.

⁷⁰Vlastní zdroj

7.2.1 Věková struktura respondentů

Věkové složení souboru vykazuje převahu příslušníků v produktivním věku od 30 do 40 let, což odpovídá stabilizovanému personálnímu jádru služby.

- **do 30 let:** 22 respondentů (26,2 %)
- **31 – 40 let:** 41 respondentů (48,8 %)
- **41 – 50 let:** 15 respondentů (17,9 %)
- **51 a více let:** 6 respondentů (7,1 %) Z dat vyplývá, že téměř polovina všech dotázaných se nachází v kategorii 31–40 let, což je věková skupina, která již disponuje určitou profesní zkušeností, ale zároveň má před sebou významnou část kariéry.

7.2.2 Délka služebního poměru

Tento údaj je klíčový pro hodnocení loajality a vlivu výsluhových nároků na motivaci.

- **0 – 5 let:** 18 respondentů (21,4 %)
- **6 – 15 let:** 51 respondentů (60,7 %)
- **nad 15 let:** 15 respondentů (17,9 %) Dominantní zastoupení příslušníků s praxí 6–15 let (přes 60 %) naznačuje, že vzorek tvoří převážně zkušení profesionálové, kteří již překonali počáteční fázi adaptace a jsou plně integrováni do struktury sboru.

7.2.3 Typ vykonávané činnosti

Poslední sledované kritérium rozděluje soubor podle věcného zaměření práce, což umožňuje sledovat rozdíly v motivaci mezi operativou a analytikou.

- **Operativní činnost:** 39 respondentů (46,4 %)
- **Analytická činnost:** 12 respondentů (14,3 %)
- **Ostatní činnosti (podpora, logistika):** 33 respondentů (39,3 %) Zastoupení operativních složek a pracovníků podpory je v souboru vyvážené, což zajišťuje, že výsledky šetření nejsou zkresleny pouze pohledem jednoho typu pracoviště.

Tabulka č. 2⁷¹

Kritérium	Kategorie	Počet (N=84)	Procentuální podíl
Věk	do 30 let	22	26,2 %
	31 – 40 let	41	48,8 %
	41 – 50 let	15	17,9 %
	51 a více let	6	7,1 %
Délka služby	0 – 5 let	18	21,4 %
	6 – 15 let	51	60,7 %
	nad 15 let	15	17,9 %
Typ činnosti	Operativní	39	46,4 %
	Analytická	12	14,3 %
	Ostatní	33	39,3 %

⁷¹Zdroj vlastní

7.3 Vyhodnocení výzkumných otázek

VO1: Které faktory hrají prioritní roli při rozhodování uchazečů o vstupu do služebního poměru k BIS?

Výzkum potvrdil, že primárním impulsem pro vstup do sboru není materiální zajištění, nýbrž silná intrinzická motivace. Dominantním faktorem je pocit vlastenectví a vědomí smysluplnosti práce pro stát. Respondenti identifikovali unikátnost pracovní náplně a možnost podílet se na ochraně bezpečnostních zájmů země jako klíčové aspekty, které převážily nad nabídkami v civilním sektoru. BIS je vnímána jako prestižní instituce, kde je služba chápána spíše jako poslání než jako běžné zaměstnání.

VO2: Jak příslušníci BIS vnímají rovnováhu mezi nároky služby a nabízenými benefity?

Zjištěná data ukazují na vysokou míru loajality, která odolává i ekonomickým tlakům. Skutečnost, že 58,3 % respondentů by nezvažovalo odchod ani při nabídce o 20 % vyššího platu v soukromé sféře, dokazuje, že systém benefitů (zejména výsluhové nároky a sociální jistoty) v kombinaci s pocitem příslušnosti k elitnímu sboru vytváří stabilní motivační základ. Přestože jsou nároky na příslušníky (rizika, informační izolace) extrémní, stávající benefity jsou vnímány jako adekvátní protiváha, která zajišťuje dlouhodobou stabilitu personálního substrátu.

VO3: Jaký vliv má nemožnost veřejné prezentace úspěchů na vnitřní motivaci příslušníků?

Tato oblast se ukázala jako jeden z nejcitlivějších bodů. Tzv. „paradox společenského uznání“ je reálným faktorem, který na příslušníky doléhá. Nemožnost sdílet úspěchy s okolím či rodinou vytváří specifický psychický tlak. Výzkum však odhalil fascinující mechanismus kompenzace: vnější uznání je u příslušníků nahrazeno vnitřní validací v rámci uzavřené komunity. Pocit, že jsou součástí „tichých elit“, které znají pravdu a reálné dopady své práce, funguje jako silný ochranný faktor proti demotivaci a vyhoření.

VO4: Které oblasti v systému motivace vnímají sami příslušníci jako deficitní a vyžadující změnu?

Analýza jasně definovala tři hlavní oblasti pro zlepšení, které paradoxně nesouvisí s přímým finančním ohodnocením (které skončilo až na posledním místě). Jde o:

- 1. Materiálně-technické vybavení:** Příslušníci reflektují potřebu moderních nástrojů, které by odpovídaly náročnosti jejich úkolů.
- 2. Transparentnost kariérního růstu:** Požadavek na jasnější pravidla pro povyšování a profesní rozvoj.
- 3. Interní systém nefinančního oceňování:** Potřeba posílení rituálů uznání uvnitř služby, které by suplovaly absenci veřejné pochvaly.

8 Kritická diskuze a interpretace výsledků

V této části práce autorka konfrontuje teoretické předpoklady s empirickými zjištěními vlastního výzkumného šetření. Právě v rozporu mezi literaturou a realitou se ukazují specifika motivace v prostředí Bezpečnostní informační služby.

1. Rozpor: Teorie peněz vs. Realita loajality

V teoretické části autorka pracovala s předpokladem, že v tržním prostředí je finanční ohodnocení klíčovým stabilizačním prvkem. Výsledky šetření však tento předpoklad oslabují.

- **Zjištění:** Téměř 60 % respondentů by nezvažovalo odchod do civilu ani při 20% nárůstu platu a spravedlnost příjmu vnímají velmi rozporuplně.
- **Interpretace:** Ukazuje se, že příslušníci BIS jsou imunní vůči „ekonomickému pragmatismu“. Zatímco teorie říká, že nízký plat vede k fluktuaci, u BIS funguje vnitřní motivace (vlastenectví) jako natolik silný filtr, že finanční nespokojenost nevede k touze odejít. Loajalita zde není koupená, ale hodnotová.

2. Rozpor: Paradox společenského uznání

V teorii autorka popisovala „paradox společenského uznání“ jako významný demotivující faktor a zátěž. Data však ukazují, že příslušníci jej tak významně nevnímají.

- **Zjištění:** Většina respondentů pociťuje tento paradox pouze slabě a jejich partner/ka má pro službu pochopení.
- **Interpretace:** Původní hypotéza o „psychickém vakuu“ kvůli utajení se v praxi nepotvrdila v takové síle. Příslušníci si vytvořili vnitřní mikrosvět, kde jim stačí uznání od kolegů a rodiny. Teoretický koncept izolace je tedy v reálném životě vyvážen silnou sounáležitostí k „elitnímu sboru“, což v literatuře není tak silně akcentováno.

3. Rozpor: Technologie jako moderní „vklad“ do motivace

V literární rešerši se často klade důraz na sociální jistoty a výsluhy (zákon č. 361/2003 Sb.). Praxe však ukazuje jiný směr.

- **Zjištění:** Jako největší oblast pro zlepšení respondenti neuváděli peníze nebo výsluhy, ale materiálně-technické vybavení.
- **Interpretace:** Toto je zásadní zjištění pro management. Příslušníci nejsou motivováni „klidem a jistotou“, ale chtějí být efektivní. Teorie motivace ve státní správě by měla být rozšířena o faktor „profesionální hrdosti skrze špičkové vybavení“. To, co respondenty pálí, není prázdná kapsa, ale zastaralé nástroje pro práci.

4. Limity výzkumu a reflexe

Rozdíly mezi autorčíným textem a daty mohou být dány také specifickým vzorkem (N=84). Vzhledem k tomu, že nejsilnější skupinou jsou zkušení příslušníci (31–40 let), může být jejich pohled více idealistický a loajální než u nastupující generace, o které autorka v práci píše. Právě tento „střet generací“ vnímáme jako limit, který otevírá prostor pro další zkoumání.

9 Závěr

Autorka se v předložené bakalářské práci věnovala komplexní problematice motivace k výkonu služby u příslušníků Bezpečnostní informační služby (BIS). Hlavním cílem bylo identifikovat klíčové motivační faktory ovlivňující rozhodování jednotlivců o vstupu do tohoto specifického sboru a následně zmapovat stimuly, které formují jejich loajalitu k dlouhodobému výkonu služby. Na základě komparace teoretických konceptů a výsledků vlastního empirického šetření lze konstatovat, že stanovené cíle práce byly plně naplněny.

Z provedeného výzkumu, kterého se zúčastnilo 84 aktivních příslušníků, vyplynulo několik zásadních poznatků. Prvním z nich je potvrzení faktu, že personální substrát BIS vykazuje mimořádně silnou vnitřní integritu a hodnotové ukotvení.

Jako naprosto dominantní motiv pro vstup do služebního poměru se ukázal pocit vlastenectví a vědomí smysluplnosti práce pro stát, což potvrdilo 86,9 % respondentů. Tento nálezný vyvrací zjednodušený pragmatický pohled na státní službu a definuje ji primárně jako životní poslání.

Dalším významným zjištěním je role tzv. hygienických faktorů v čele se systémem výsluhových nároků, které fungují jako zásadní stabilizační prvek pro setrvání ve sboru. Výzkum však zároveň odhalil zajímavý rozpor v oblasti materiálního zabezpečení. Příslušníci BIS vnímají deficit v oblasti technického vybavení jako silnější demotivující prvek než samotnou výši služebního příjmu. Pro personální management BIS je toto zjištění klíčové, neboť naznačuje, že k posílení motivace je nezbytné zajistit moderní nástroje, které přímo korelují s profesní hrdostí příslušníků.

V kontextu psychologických dopadů služby bylo zjištěno, že tzv. „paradox společenského uznání“ nepředstavuje pro většinu dotázaných fatální překážku. Absence veřejné zpětné vazby je u příslušníků efektivně kompenzována vnitřní validací v rámci uzavřené komunity sboru a stabilitou rodinného zázemí.

Význam a přínos práce spatřuji v uceleném vhledu do psychologie motivace v prostředí, které je z podstaty věci veřejnosti i odbornému zkoumání uzavřené. Výsledky práce a formulovaná doporučení v oblasti modernizace technického zázemí, transparentnosti kariérního postupu a posilování vnitřních rituálů uznání mohou sloužit

jako podklad pro strategie personálního řízení BIS zaměřené na eliminaci rizik spojených s vyhořením či fluktuací.

Autorka bakalářské práce se ztotožňuje s názorem, že motivace příslušníka BIS je dynamický proces, který nelze redukovat na prostý vztah mezi výkonem a odměnou. Je to kombinace hlubokého vnitřního přesvědčení, prestiže a vědomí exkluzivity.

Závěrem autorka konstatuje, že i přes specifické zátěžové faktory vykazuje BIS vysokou míru loajality svých zaměstnanců, o čemž svědčí fakt, že 75 % respondentů by si tuto profesní dráhu zvolilo znovu. Práce tak potvrzuje, že lidský faktor zůstává i v roce 2026 nejdůležitějším pilířem bezpečnosti státu.

Na základě těchto zjištění autorka navrhuje následující doporučení pro personální management Bezpečnostní informační služby:

1. Modernizace technického zázemí: Vzhledem k tomu, že respondenti identifikovali technické vybavení jako prioritní oblast pro zlepšení, doporučuje se investovat do moderních technologií a nástrojů, které odpovídají náročnosti 21. století. Profesní hrdost zpravodajce je přímo spjata s kvalitou nástrojů, které k ochraně státu používá.
2. Zvýšení transparentnosti kariérního řádu: Výzkum ukázal poptávku po jasnějších pravidlech pro služební postup. Doporučuje se revize kariérního systému tak, aby byla posílena jeho meritokratická složka (postup na základě prokazatelných zásluh a schopností) a srozumitelnost pro všechny kohorty příslušníků.
3. Rozvoj interního systému nefinančního oceňování: Jelikož je veřejné uznání v režimu utajení nemožné, je nezbytné posílit vnitřní rituály a formy uznání uvnitř služby. To zahrnuje kolegiální ocenění, peer-support programy a posilování kultury „profesionální rodiny“, která supluje chybějící společenskou odezvu.
4. Podpora rodinného zázemí a preventivní rehabilitace: Stabilita soukromého života je klíčová pro dlouhodobou retenci. Doporučuje se rozšíření programů zaměřených na zvládání stresu, které budou zahrnovat i rodinné příslušníky (v rámci možností utajení), a zkvalitnění preventivních rehabilitací s cílem eliminace vyhoření.

10 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. ADAMS, John S., 1965. Inequity in Social Exchange. In: BERKOWITZ, Leonard (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2. New York: Academic Press, s. 267–299. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.
2. ALDERFER, Clayton P., 1972. *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press. ISBN 9780029003909.
3. ARGYRIS, Chris, 1960. *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press.
4. BANDURA, Albert. *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman, 1997. ISBN 9780716728504.
5. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
6. DISMAN, Miroslav, 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 4. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1902-6.
7. FESTINGER, Leon, 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press. ISBN 978-0804709118.
8. HOCHSCHILD, Arlie Russell, 2012. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. 3rd ed. Berkeley: University of California Press. ISBN 978-0520272941.
9. JELÍNEK, Jiří a kol., 2024. *Trestní právo hmotné: Obecná část. Zvláštní část*. 9. vyd. Praha: Leges. ISBN 978-80-7502-799-3.
10. NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. 270 s. ISBN 978-80-200-2469-5.
11. PUNCH, Keith, 2013. *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. 3rd ed. London: SAGE. ISBN 978-1446240922.
12. REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.
13. SHULSKY, Abram N. a Gary J. SCHMITT, 2002. *Silent Warfare: Understanding the World of Intelligence*. 3rd ed. Washington, D.C.: Potomac Books. ISBN 978-1574883459.
14. TOMEK, Petr a Zdeněk FIALA, 2023. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů: s komentářem, poznámkami a judikaturou*. 3. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-399-8.
15. VROOM, Victor H., 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley. ISBN 978-0471912057.

11 Elektronické zdroje

1. ADECCO GROUP, 2026. Workforce Trends 2026 Report: Return to ambition, but security and support for agility rules [online], s. 243. [cit. 2026-03-23]. https://www.adecco.com/-/media/project/adecco/adeccopl/08-reports/the_adecco_group_workforce_trends_2026_report.pdf.
2. DECI, Edward L. a Richard M. RYAN, 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* [online]. 55(1), 68–78 [cit. 2026-01-21]. ISSN 0003-066X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
3. DELOITTE, 2025. 2025 Gen Z and Millennial Survey [online]. s. 374. [cit. 2026-03-23]. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>.
4. HACKMAN, J. Richard a Greg R. OLDHAM, 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* [online]. 16(2), 250–279 [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/647271183/Hackman-Oldham-1976>
5. HERZBERG, Frederick, 2003. *One More Time: How Do You Motivate Employees?* [online]. Boston: Harvard Business Review Press [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: https://www.insidemarketing.it/wpcontent/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf
6. HR DIVE, 2026. Gen X may be pivotal in bridging generations at work [online]. [cit. 2026-03-23]. Dostupné z: <https://www.hrdive.com/news/gen-x-may-be-pivotal-in-bridging-generations-at-work/812498/>
7. LEPPER, Mark R., David GREENE a Richard E. NISBETT, 1973. Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology* [online]. 28(1), 129–137 [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/281453299_Undermining_Children's_Intrinsic_Interest_with_Extrinsic_Reward_A_Test_of_the_Overjustification_Hypothesis
8. MANPOWERGROUP, 2025. 2025 Workforce Trends: Age of Accelerating Adaptability [online], s. 238. [cit. 2026-03-23]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.com/en/insights/report/2025-workforce-trends-report-accelerating-adaptability>.
9. MEYER, John P. a Natalie J. ALLEN, 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* [online]. 1(1), 61–89 [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/338555408/Organizational-Commitment-Allen-Meyer-1990-pdf>

10. MICHALÍK, David, 2009. Etické aspekty psychologické činnosti v bezpečnostních sborech. In: *Psychologie v bezpečnostních sborech: sborník příspěvků z odborné konference* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, s. 12–18 [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/soubor/psychologie-v-bezpecnostnich-sborech-sbornik-2009-pdf.aspx>
11. IMD BUSINESS SCHOOL, 2026. Reports on leadership resilience and high-stakes environments [online]. [cit. 2026-03-23]. Dostupné z: <https://www.imd.org/research-knowledge/reports/>.
12. PERRY, James L. a Lois R. WISE, 1990. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review* [online]. 50(3), 367–373 [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/280212166_The_Motivational_Bases_of_Public_Service_Foundations_for_a_Third_Wave_of_Research
13. SAFFRON SAGE LIVING, 2026. 10 Holistic Health Trends to Watch in 2026 [online]. s. 176. [cit. 2026-03-23]. Dostupné z: <https://www.saffronsageliving.com/blog/10-holistic-health-trends-to-watch-in-2026-san-diego>.
14. SHAMIR, Boas, Robert J. HOUSE a Michael B. ARTHUR, 1993. The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science* [online]. 4(4), s. 577–594. [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/247932400_The_Motivational_Effects_of_Charismatic_Leadership_A_Self-Concept_Based_Theory
15. UPWORK, 2025/2026. Anti-Hustle Culture 2026: Gen Z's Rebellion Against Burnout [online]. s. 183. [cit. 2026-03-23]. Dostupné z: <https://www.upwork.com/resources/anti-hustle-culture-gen-z>.
16. WESTMAN, Mina, 2001. Stress and Strain Crossover. *Human Relations* [online]. 54(6), 717–751 [cit. 2026-01-21]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/298881714_Stress_and_Strain_Crossover
17. WORLD ECONOMIC FORUM, 2023/2025. Reimagining Digital ID / Identity in a Digital World [online]. s. 43. [cit. 2026-03-23]. Dostupné z: https://www3.weforum.org/docs/WEF_INSIGHT_REPORT_Digital%20Identity.pdf.

12 Legislativní dokumenty

1. ČESKO. Zákon č. 40/2009 Sb., *trestní zákoník*. In: Sbíрка zákonů České republiky.
2. ČESKO. Zákon č. 153/1994 Sb., o zpravodajských službách České republiky. In: Sbíрка zákonů České republiky.
3. ČESKO. Zákon č. 154/1994 Sb., o Bezpečnostní informační službě. In: Sbíрка zákonů České republiky.
4. ČESKO. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: Sbíрка zákonů České republiky.
5. ČESKO. Zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti. In: Sbíрка zákonů České republiky

13 Seznam zkratk

- BIS Bezpečnostní informační služba
- WFC Akademický koncept Work-Family Conflict
- WFC Work- Family Conflict
- PSM Public Service Motivation
- WEF World Economic Forum
- HR Human Resources
- ÚZSI Úřad pro zahraniční styky a informace
- VZ Vojenské zpravodajství

14 Seznam tabulek a grafů

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Aplikace zpravodajských prostředků

Tabulka č. 2 Vyhodnocení dotazníku

Seznam grafů

Graf č. 1 Hlavní důvod mého vstupu do BIS

Graf č. 2 Systém výsluhových nároků

Graf č. 3 Považuji svůj služební příjem za spravedlivý

Graf č. 4 Možnost pracovat s unikátními technologiemi a informacemi

Graf č. 5 Kdybych mohl/a znovu volit, opět bych si vybral/a službu v BIS

Graf č. 6 Pociťování paradoxu společenského uznání jako demotivujícího faktoru

Graf č. 7 Režim utajení vytváří psychologickou bariéru s rodinou

Graf č. 8 Pociťování příznaků vyhoření

Graf č. 9 Zvažování odchodu do soukromého sektoru

Graf č. 10 Srovnání pracovních podmínek s jinými sbory

Graf č. 11 Důležitost pocitu sounáležitosti k elitnímu sboru

Graf č. 12 Pochopení partnera pro specifické nároky služby

15 Seznam příloh

Příloha č. I Obrázek 1: Znak Maslowova pyramida potřeb

Příloha č. II Obrázek 2: Znak Bezpečnostní informační služby

Příloha č. III Dotazník

Příloha č. I

Obrázek1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida

Příloha č. II

Obrázek 2: Znak Bezpečnostní informační služby



Zdroj: <https://www.bis.cz/>

Příloha č. III

Motivace k výkonu služby příslušníků BIS

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění anonymního dotazníku, který slouží jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce zaměřené na problematiku motivace k výkonu služby v rámci Bezpečnostní informační služby.

Vzhledem k povaze naší instituce byl výzkum navržen s maximálním ohledem na informační bezpečnost a etické standardy:

Absolutní anonymita: Data jsou sbírána anonymně a budou zpracována pouze v agregované (souhrnné) podobě, která neumožňuje identifikaci konkrétních osob.

Bezpečnost informací: Dotazník se dotazuje výhradně na Vaše subjektivní postoje a psychologické aspekty motivace. **Není vyžadováno uvádění žádných skutečností, které jsou předmětem utajení.**

Dobrovolnost: Vaše účast na šetření je plně dobrovolná

Časová náročnost: Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 10–15 minut.

Termín: Prosím o vyplnění nejpozději do 14.2.2026

1 Jaký je Váš věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte 1 odpověď*

do 30 let 31 – 40 let 41 – 50 let 51 a více let

2 Délka služebního poměru?

Nápověda k otázce: *Vyberte 1 odpověď*

0 – 5 let 6 – 15 let nad 15 let

3 Typ vykonávané činnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte 1 odpověď*

Operativní Analytická Ostatní

Vlastní zdroj

Příloha č. III

4 Motivační faktory

Nápověda k otázce: *Ohodnoťte prosím na škále 1 (zcela souhlasím) až 5 (zcela nesouhlasím).*

	1 – Zcela souhlasím	2 – Spíše souhlasím	3 – Ani souhlas, ani nesouhlas (Neutrální)	4 – Spíše nesouhlasím	5 – Zcela nesouhlasím
Hlavním důvodem mého vstupu do BIS byl pocit vlastenectví a smysluplnosti práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systém výsluhových nároků je pro mě klíčovým důvodem pro setrvání ve sboru.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Považuji svůj služební příjem za spravedlivý vzhledem k náročnosti služby.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost pracovat s unikátními technologiemi a informacemi mě motivuje více než plat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kdybych mohl/a znovu volit, opět bych si vybral/a službu v BIS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Dopady utajení a rodina

Nápověda k otázce: *Ohodnoťte míru vlivu na škále 1 (velmi silný vliv) až 5 (žádný vliv).*

	1 - velmi silný vliv	2 - silný vliv	3 - střední vliv	4 - slabý vliv	5 - žádný vliv
Jak silně pocítujete tzv. "paradox společenského uznání" (nemožnost veřejně prezentovat úspěchy) jako demotivující faktor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nakolik se shodujete s tvrzením: „Režim utajení vytváří psychologickou bariéru mezi mnou a mou rodinou.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pocítujete příznaky vyhoření plynoucí z nutnosti neustálé emoční regulace a „práce v legendě“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Která oblast by podle Vás nejvíce přispěla k posílení Vaší dlouhodobé motivace a péče o příslušníky?

Nápověda k otázce: *Vyberte prosím jednu hlavní*

- Interní systém nefinančního oceňování.
 Psychologická podpora pro rodinné příslušníky.
 Zvýšení transparentnosti kariérního postupu.
 Rozšíření možností preventivních rehabilitačních a ozdravných pobytů.
- Zlepšení materiálně-technického vybavení pro výkon služby.
- Jiná (prosím uveďte)

Vlastní zdroj

Příloha č. III

7 Pokud by Vám byla nabídnuta práce v soukromém sektoru s o 20 % vyšším finančním ohodnocením, zvažoval/a byste odchod ze služby?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Určitě ano	Spiše ano	Nevím	Spiše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Jak vnímáte své pracovní podmínky (plat, benefity, zátěž) ve srovnání s příslušníky jiných bezpečnostních sborů (např. Policie ČR, Armáda ČR)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Mnohem lepší	Spiše lepší	Srovnatelné	Spiše horší	Mnohem horší
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 Nakolik je pro Vaši pracovní spokojenost důležitý pocit, že jste součástí 'elitního sboru'?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Zcela zásadní	Spiše důležitý	Neutrální	Spiše nedůležitý	Zcela nedůležitý
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Má Váš partner/ka pochopení pro specifické nároky Vaší služby (např. informační izolaci, nutnost utajení, časová náročnost)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Plné pochopení	Částečné pochopení	Časté konflikty	Zásadní nepochopení	Žiji sám/sama
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>