

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

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**MOTIVACE PRO VSTUP DO SLUŽEBNÍHO
POMĚRU PŘÍSLUŠNÍKA POLICIE ČESKÉ
REPUBLIKY: EMPIRICKÁ STUDIE VYBRANÝCH
ÚTVARŮ CIZINECKÉ POLICIE V PRAZE**

Autor práce: Miroslava Surovčáková

Studijní program: Bezpečnostně právní činnost

Forma studia: Kombinovaná

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

Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

2026

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Miroslava Surovčáková

Studijní program: Bezpečnostně právní činnost

Forma studia: Kombinovaná

Místo studia: Příbram

**Název bakalářské práce: Motivace pro vstup do služebního poměru příslušníka
Policie České republiky: empirická studie vybraných útvarů cizinecké policie v
Praze**

**Název bakalářské práce v anglickém jazyce: Motivation for Entering the
Employment Relationship of a Member of the Police of the Czech
Republic: empirical study of selected units of the foreign police in Prague**




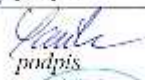

Katedra: Katedra právních oborů a bezpečnostních studií

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

Datum zadání bakalářské práce: listopad 2025

Cíl bakalářské práce:

Cílem bakalářské práce je zjistit, jaké motivační faktory vedou uchazeče pro vstup do služebního poměru u Policie České republiky, a jak mohou tyto faktory přispět k rozvoji náborové strategie a procesu adaptace nových příslušníků.

Student: Miroslava Surovčáková	14. 11. 2025 datum	 podpis
Vedoucí práce: PhDr. Štěpán Kavan, Ph.D.	14. 11. 2025 datum	 podpis
Schvalují zadání bakalářské práce:		
Vedoucí katedry: doc. JUDr. Roman Svatoš, Ph.D.	11. 12. 2025 datum	 podpis
Prorektor pro studium a vnitřní záležitosti: doc. PhDr. Miroslav Sapík, Ph.D.	11. 12. 2025 datum	 podpis
Rektor: doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D.	20. 12. 2025 datum	 podpis



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

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

.....

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

ABSTRAKT

SUROVČÁKOVÁ, M. *Motivace pro vstup do služebního poměru příslušníka Policie České republiky: bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2026. 75 s. Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Štěpán Kavan, Ph.D.

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

Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku motivace uchazečů o vstup do služebního poměru u Policie České. Cílem práce je analyzovat hlavní motivační faktory ovlivňující rozhodování jednotlivců při vstupu do policejní služby a posoudit jejich význam v kontextu současné personální situace Policie České republiky.

Práce vychází z odborné literatury a platných právních předpisů vztahujících se ke služebnímu poměru příslušníků Policie České republiky a současně reflektuje aktuální náborové přístupy Policie České republiky.

Empirická část práce je založena na kvantitativním výzkumu realizovaném formou anonymního dotazníkového šetření mezi uchazeči o služební poměr u Policie České republiky. Získaná data jsou analyzována a interpretována s cílem identifikovat klíčové motivační faktory. Na základě výsledků jsou formulována doporučení využitelná pro optimalizaci náborových procesů.

ABSTRACT

SUROVČÁKOVÁ, M. Motivation for entering into the service of a member of the Police of the Czech Republic: Bachelor's thesis. České Budějovice: University of European and Regional Studies, 2026. 75 p. Supervisor of the bachelor's thesis: PhDr. Štěpán Kavan, Ph.D.

Keywords: motivation, Police of the Czech Republic, service employment, recruitment, motivational factors

This bachelor's thesis focuses on the issue of motivation of candidates for entering into service in the Police of the Czech Republic. The aim of the thesis is to analyze the main motivational factors influencing individuals' decisions when joining the police service and to assess their significance in the context of the current personnel situation of the Police of the Czech Republic. The thesis is based on professional literature and applicable legal regulations related to the service of members of the Police of the Czech Republic and also reflects the current recruitment approaches of the Police of the Czech Republic.

The empirical part of the thesis is based on quantitative research conducted in the form of an anonymous questionnaire survey among applicants for a service position with the Police of the Czech Republic. The collected data are analyzed and interpreted with the aim of identifying key motivational factors. Based on the results, recommendations are formulated that can be used to optimize recruitment processes.

Obsah

Úvod.....	9
1 Cíl a metodika bakalářské práce	11
1.2 Výzkumné otázky a hypotézy	11
1.3 Použité metody	12
1.4 Výběr respondentů a sběr dat	13
1.5 Způsob zpracování a vyhodnocení dat	13
2 Motivační faktory vstupu do služebního poměru u Policie České republiky	14
2.1 Úvod do problematiky motivace	14
2.2 Teoretická východiska motivace	15
2.3 Motivační struktura uchazečů o služební poměr	15
2.4 Hodnotová orientace a pracovní jistoty	16
2.5 Náborové strategie Policie České republiky.....	17
2.5.1 Institucionální rámec náboru Policie České republiky.....	17
2.5.2 Používané náborové nástroje Policie České republiky	19
2.5.3 Charakter komunikace Policie České republiky směrem k uchazečům....	21
2.5.4 Současné trendy v náboru bezpečnostních sborů.....	23
2.5.5 Limity a výzvy současných náborových strategií	25
2.5.6 Shrnutí podkapitoly a vazba na empirickou část.....	27
3 Právní rámec služebního poměru u Policie České republiky.....	29
3.1 Přijetí do služebního poměru a podmínky přijetí	29
3.2 Specifika služebního poměru ve srovnání s pracovním poměrem	30
3.3 Povinnosti a práva příslušníků Policie České republiky	31
3.4 Kariérní růst a vzdělávací systém v Policii České republiky	31
3.5 Náborový příspěvek jako nástroj finanční motivace	32
3.6 Výsluhové náležitosti příslušníka Policie České republiky	33
3.7 Závěr kapitoly.....	34
4 Současné náborové strategie Policie České republiky	36

4.1	Přehled náborových aktivit a kampaní Policie České republiky	36
4.2	Využití moderních nástrojů při oslovování uchazečů	37
4.3	Silné a slabé stránky současného náborového systému.....	37
4.4	Srovnání se zahraniční praxí	38
5	Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	40
5.1	Základní Charakteristika respondentů	40
5.2	Motivace ke vstupu do služebního poměru	41
5.3	Očekávání uchazečů a vnímání náborového procesu.....	50
5.4	Shrnutí výsledků empirického šetření	54
6	Diskuse	56
6.1	Diskuse k hypotéze H1	56
6.2	Diskuse k hypotéze H2	57
6.3	Diskuse k hypotéze H3	57
6.4	Diskuse k hypotéze H4.....	58
6.5	Souhrnné vyhodnocení hypotéz	59
6.6	Interpretace klíčových zjištění a vlastní odborné stanovisko	60
7	Doporučení pro praxi	62
7.1	Posílení komunikace stability a jistoty zaměstnání	63
7.2	Zdůraznění smysluplnosti a společenského přínosu služby	63
7.3	Úprava a zpřehlednění výběrového řízení.....	63
7.4	Modernizace náborových strategií s ohledem na mladší generaci.....	64
7.5	Práce s očekáváními uchazečů	64
	Závěr	65
	Seznam použitých zdrojů	67
	Seznam tabulek a grafů	70
	DOTAZNÍK	71

Úvod

Bezpečnostní složky státu představují jeden z pilířů fungování demokratické společnosti. Policie České republiky jako klíčový bezpečnostní sbor zajišťuje ochranu života, zdraví a majetku občanů, udržuje veřejný pořádek a naplňuje řadu dalších zákonných povinností nezbytných pro fungování státu. Účinnost a spolehlivost její činnosti jsou však v nemalé míře závislé na dostatečném počtu kvalifikovaných a motivovaných příslušníků. V posledních letech se Policie ČR dlouhodobě potýká s problémem personálního podstavu, což je dáno nejen odchody zkušených policistů ze služby, ale i obtížemi při náboru nových uchazečů. Zájem o službu v uniformě je ovlivňován celou řadou faktorů, které souvisejí jak s vnitřním nastavením organizace, tak s celospolečenskými změnami na trhu práce.

Motivace ke vstupu do služebního poměru se v průběhu času vyvíjí a reaguje na ekonomické, sociální i kulturní podmínky. Zatímco dříve převažovala snaha o stabilní zaměstnání a službu veřejnosti, dnes do rozhodování uchazečů vstupují i jiné aspekty, jako jsou možnosti kariérního růstu, pracovní prostředí, přístup k moderním technologiím, společenské uznání, či celková image organizace. Policie ČR proto musí chápat své náborové aktivity nejen jako formální proces obsazování služebních míst, ale také jako cílenou komunikaci směrem k potenciálním kandidátům, která zohledňuje jejich hodnoty, potřeby a očekávání.

Cílem této bakalářské práce je komplexně zhodnotit motivační faktory, které ovlivňují rozhodování uchazečů o vstupu do služebního poměru u Policie České republiky a současně navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení efektivity náborového procesu. Práce se zaměří na identifikaci klíčových motivů a překážek, které hrají roli při rozhodování uchazečů a také na analýzu jejich vnímání prestiže policejního povolání a kariérních možností. Praktická část je založena na dotazníkovém šetření mezi uchazeči při vstupním pohovoru a jejím cílem je získat empirická data, která umožní lépe porozumět této specifické skupině respondentů. Na základě zjištěných výsledků budou formulována doporučení, jež mohou přispět ke zkvalitnění náborových strategií Policie České republiky a posílení její schopnosti oslovovat kvalitní uchazeče.

Struktura práce odpovídá stanovenému cíli, je rozdělena do sedmi kapitol. První kapitola vymezuje cíle práce, výzkumné otázky a metodiku. Druhá kapitola se věnuje teoretickým východiskům motivace a řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru.

Třetí a čtvrtá kapitola analyzují právní rámec služebního poměru a současné náborové strategie Policie ČR. Pátá kapitola obsahuje praktickou část s popisem výzkumu a vyhodnocením dotazníkového šetření. Šestá kapitola je o diskusi. Závěrečná kapitola nabízí návrhy a doporučení pro praxi.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

1.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je komplexně zhodnotit motivační faktory, které ovlivňují rozhodování uchazečů o vstupu do služebního poměru u Policie České republiky a současně navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení efektivity náborového procesu. Práce se zaměřuje na identifikaci hlavních motivů, které hrají roli při rozhodování uchazečů, na analýzu jejich vnímání prestiže policejního povolání, kariérních možností a také na překážky, které mohou vstupu do služby bránit.

Součástí cíle je rovněž zhodnocení aktuálních strategií Policie České republiky z hlediska jejich účinnosti a atraktivity pro cílovou skupinu uchazečů. Na základě získaných poznatků budou formulována doporučení, která mohou přispět k modernizaci náborového procesu a k posílení schopnosti Policie ČR oslovovat a získávat kvalitní kandidáty.

1.2 Výzkumné otázky a hypotézy

Výzkumné otázky:

- Jaké motivační faktory jsou pro uchazeče o služební poměr u Policie České republiky nejdůležitější?
- Jak uchazeči vnímají kariérní možnosti, pracovní podmínky a společenskou prestiž povolání policisty?
- Jaké překážky nejčastěji brání uchazečům ve vstupu do služebního poměru?
- Jakým způsobem lze zefektivnit náborové strategie Policie ČR, aby odpovídaly potřebám současných uchazečů?

Hypotézy:

H1: Stabilita zaměstnání a jistota pravidelného příjmu patří mezi nejvýznamnější motivační faktory uchazečů o vstup do služebního poměru u Policie České republiky.

H2: Smysluplnost práce a její společenský přínos patří mezi významné motivační faktory při rozhodování uchazečů o vstup do služebního poměru u Policie České republiky.

H3: Mezi hlavní překážky vstupu do služebního poměru u Policie České republiky patří náročnost výběrového řízení a vnímané platové podmínky.

H4: Stávající náborové strategie Policie České republiky nejsou plně přizpůsobeny očekáváním mladší generace uchazečů.

1.3 Použité metody

Pro zpracování bakalářské práce byla využita kombinace teoretických a empirických metod výzkumu. Tento přístup umožňuje propojit poznatky z odborné literatury s konkrétními daty získanými z praxe, a vytvořit tak komplexní pohled na problematiku motivačních faktorů uchazečů o služební poměr u Policie České republiky.

Teoretická část práce vychází z odborných publikací zaměřených na motivaci, řízení lidských zdrojů, personální marketing a nábor ve veřejné správě. Dále byly využity legislativní normy upravující služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů a interní dokumenty Policie České republiky vztahující se k náborovému procesu. Tyto zdroje poskytly teoretický rámec pro formulaci výzkumných otázek a interpretaci výsledků.

Empirická část je založena na kvantitativním dotazníkovém šetření realizovaném uchazeči o služební poměr u Policie České republiky. Dotazník byl respondentům předkládán v papírové podobě při prvotním pohovoru v rámci náborového řízení. Zvolená forma umožnila oslovit cílovou skupinu přímo v místě probíhajícího výběrového procesu.

Dotazník obsahoval uzavřené otázky se škálovým hodnocením jednotlivých motivačních faktorů a výběrové položky, které umožnily kvantitativní zpracování odpovědí. Současně byly zařazeny otevřené otázky, jejichž cílem bylo zachytit individuální názory, postoje a očekávání respondentů. Kombinace obou typů otázek přispěla k širšímu a hlubšímu pochopení zkoumané problematiky.

1.4 Výběr respondentů a sběr dat

Cílovou skupinou respondentů tvořili uchazeči o služební poměr u Policie České republiky, kteří absolvovali prvotní pohovor v období listopad roku 2025 až leden roku 2026. Výběr respondentů byl účelový a zaměřený na osoby, které se aktuálně nacházely v náborovém procesu.

Celkem bylo osloveno 167 uchazečů, kteří dotazník dobrovolně vyplnili. Výzkumný soubor tak představuje relevantní vzorek osob s bezprostřední zkušeností s náborovým řízením. Tento přístup umožnil získat aktuální a autentickou zpětnou vazbu.

Sběr dat probíhal formou samostatného vyplnění dotazníku bez přítomnosti tazatele, což minimalizovalo možné ovlivnění odpovědí a přispělo k vyšší míře otevřenosti respondentů. Anonymita byla zajištěna tím, že dotazník neobsahovaly identifikační údaje.

Získaná data byla následně systematicky tříděna a připravena k dalšímu statistickému zpracování. Důraz byl kladen na zachování objektivitu a přesnosti při přepisu a evidenci odpovědí.

1.5 Způsob zpracování a vyhodnocení dat

Získaná data byla zpracována kombinací kvantitativních a kvalitativních metod. V případě uzavřených otázek byla využita deskriptivní statistika, zejména výpočty absolutních a relativních četností.

Výsledky byly prezentovány formou tabulek a grafů, které umožňují přehledné porovnání jednotlivých motivačních faktorů a jejich významu pro uchazeče. Grafické znázornění zároveň usnadňuje interpretaci zjištěných trendů.

Otevřené otázky byly podrobeny kvalitativní obsahové analýze. Odpovědi respondentů byly nejprve kategorizovány podle významných témat a následně byly identifikovány nejčastěji se opakující motivy.

Tento kombinovaný přístup umožnil nejen kvantifikovat význam jednotlivých faktorů, ale také hlubší pochopení postojů a očekávání uchazečů o služební poměr u Policie České republiky.

2 Motivační faktory vstupu do služebního poměru u Policie České republiky

2.1 Úvod do problematiky motivace

Motivace představuje jeden z nejvýznamnějších psychologických mechanismů, které ovlivňují lidské chování a jednání v pracovním i osobním životě. V oblasti pracovního prostředí motivace určuje, proč jedinec volí určité povolání, jak intenzivně se mu věnuje, a jak dlouho v něm setrvává. Motivace tak stojí v pozadí nejen samotného rozhodnutí vstoupit do služebního poměru u Policie České republiky, ale také dlouhodobé pracovní spokojenosti a výkonu příslušníků.¹

V rámci služebního poměru, který je svou povahou veřejnoprávní a náročný na osobnostní i morální kvality uchazečů, nabývá motivace zvláštního významu. Uchazeč o služební poměr se totiž rozhoduje nejen jako profesi, ale i pro způsob života spojený s přijetím do závazků vůči státu a společnosti.

Motivaci lze rovněž chápat jako dynamický proces, který je ovlivňován jak individuálními charakteristikami jedince, tak podmínkami prostředí, v němž se nachází. V pracovním kontextu se tak jedná o kombinaci osobních hodnot, očekávání a vnějších stimulů, které společně formují rozhodnutí o volbě povolání i následné pracovní chování.²

V případě bezpečnostních sborů je význam motivace ještě výraznější, neboť výkon služby je spojen se zvýšenou odpovědností, rizikovostí a specifickými právními povinnostmi. Rozhodnutí vstoupit do služebního poměru proto nelze redukovat pouze na ekonomické hledisko, ale je výsledkem komplexního posouzení osobních hodnot, profesních ambicí a společenského poslání.³

¹ ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie. 2.*, rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. s. 123

² BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení. 3.* rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 264-274

³ KOVAŘÍK, Zdeněk. *Profesní motivace pracovníků Policie České republiky*. V Tribunu EU vyd. 1. Knihovnicka.cz. Brno: Tribun EU, 2010. s. 7-10

2.2 Teoretická východiska motivace

Pojem motivace je v odborné literatuře vymezován různými přístupy. Obecně lze motivaci chápat jako soubor vnitřních i vnějších faktorů, které podněcují, směřují a udržují lidské chování.

Z psychologického hlediska motivace zahrnuje potřeby, hodnoty a cíle jedince. Klasickým východiskem je Maslowova hierarchie potřeb, podle níž člověk uspokojuje potřeby od nejnižších (fyziologických) po nejvyšší (seberealizační). V kontextu služebního poměru lze pozorovat, že uchazeči o policejní službu často vyhledávají jistotu zaměstnání, sociální uznání, stabilitu, možnost pomáhat druhým a realizovat se v náročném, ale společensky prospěšném povolání.⁴

Další teoretické pojetí nabízí Herzbergova dvoufaktorová teorie, která rozlišuje mezi faktory hygienickými (např. plat, jistota, pracovní podmínky) a motivačními (např. uznání, odpovědnost, osobní růst). U uchazečů o služební poměr u Policie se obvykle uplatňuje kombinace obou typů motivace-jednak jistota státního zaměstnání, jednak touha po smysluplné práci a profesionální seberealizaci.⁵

Motivaci lze tedy chápat jako komplexní jev, jehož podoba se u každého jednotlivce liší. V případě policejní profese je navíc výrazně ovlivněna morálními a etnickými hodnotami, smyslem pro spravedlnost, solidaritu a ochotu přijmout riziko.⁶

2.3 Motivační struktura uchazečů o služební poměr

Motivační struktura uchazečů o služební poměr u Policie ČR je výsledkem kombinace různých individuálních i sociálních faktorů. Mezi základní motivační prvky patří potřeba jistoty, potřeba společenského uznání, potřeba seberealizace a potřeba prosociálního chování.⁷

Jistota a stabilita představují velmi silný motiv, neboť služební poměr poskytuje relativně pevné pracovní zázemí a zákonem garantované sociální jistoty. Pro mnoho

⁴ OLGA, Medlíková. *Umění motivace: Návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Grada Publishing a.s, 2021. s. 62-64

⁵ ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of human resource management practice*. 8th ed. London: Kogan, c 2001. s. 164-165

⁶ MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Přeložil Pavla LE ROCH. Klasici. Praha: Portál, 2021. s. 59-66

⁷ HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. Přeložil Karel KVAPIL. Praha: Victoria Publishing, 1995. s. 38-39

uchazečů je stabilita státní služby důležitým faktorem zejména v období ekonomické nejistoty.⁸

Dalším významným motivem společenského uznání a prestiž povolání. Profese policisty je veřejně vnímána jako služba společnosti a vyžaduje vysokou míru odpovědnosti, disciplíny a odvahy. Tento aspekt přitahuje jedince, kteří se chtějí realizovat v profesi s vyšším morálním posláním.

V neposlední řadě je důležitý i motiv pomoci druhým a ochrany společnosti. Tento prosociální motiv bývá často spojen s vnitřní potřebou přispívat k ochraně pořádku, bezpečnosti a spravedlnosti.⁹

2.4 Hodnotová orientace a pracovní jistoty

Hodnotová orientace uchazečů o služební poměr bývá často spojována s tradičními morálními hodnotami, jako jsou čest, poctivost, odvaha a smysl pro odpovědnost. Tyto hodnoty jsou v souladu s etickým kodexem Policie České republiky, který klade důraz na službu veřejnosti, zákonnost a respekt k lidským právům.

Pracovní jistoty, které policejní služba nabízí, patří mezi stabilní motivační faktory. Uchazeči oceňují zejména garanci služebního příjmu, možnost kariérního růstu¹⁰, systém sociálních jistot a výsluhových nároků. Tyto faktory lze chápat jako součást širšího rámce bezpečnostní motivace, která odráží potřebu předvídatelnosti a stability pracovním životě.

Kombinace hodnotové a jistotní motivace vytváří komplexní obraz typického uchazeče o služební poměr u Policie ČR. Jedná se o osobu, která hledá nejen zaměstnání, ale i životní poslání spojené se službou společnosti.¹¹

⁸ ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of human resource management practice*. 8th ed. London: Kogan, c 2001. 168-169

⁹ ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Přeložil Lenka VORLÍČKOVÁ. Management. Praha: Alfa Publishing, 2004. s. 29-38

¹⁰ BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. s. 65

¹¹ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 2017. s. 24-27

2.5 Náborové strategie Policie České republiky

Policie České republiky dlouhodobě čelí personálnímu deficitu, který významně ovlivňuje její schopnost plnit zákonem stanovené úkoly v oblasti zajišťování vnitřního pořádku a bezpečnosti. V tomto kontextu nabývá problematika náboru nových příslušníků mimořádného významu, neboť stabilita personálních stavů je jedním z klíčových předpokladů efektivního fungování bezpečnostního systému státu.

Náborové strategie Policie České republiky představují soubor opatření, nástrojů a komunikačních postupů¹², jejichž cílem je oslovit potenciální uchazeče o vstup do služebního poměru a motivovat je k podání přihlášky. Tyto strategie jsou realizovány jak na centrální úrovni, tak na úrovni jednotlivých krajských ředitelství, přičemž jejich konkrétní podoba reflektuje nejen aktuální personální potřeby, ale také širší společenské a demografické změny.¹³

V návaznosti na obecná teoretická východiska v oblasti motivace, personálního marketingu a náboru zaměstnanců se tato kapitola zaměřuje na popis současných náborových strategií Policie České republiky, jejich institucionální a právní rámec, používané náborové nástroje a charakter komunikace směrem k uchazečům. Zvláštní pozornost je věnována rovněž současným trendům v oblasti náboru bezpečnostních sborů a limitům, s nimiž se Policie České republiky v této oblasti potýká.¹⁴

Cílem této kapitoly je vytvořit teoretický rámec pro následnou empirickou část práce, zejména pro interpretaci výsledků výzkumu vztahujících se k vnímání náborových strategií uchazeči o vstup do služebního poměru. Uvedená zjištění budou dále konfrontována s výsledky dotazníkového šetření a využita při diskusi hypotézy H4.

2.5.1 Institucionální rámec náboru Policie České republiky

Nábor příslušníků Policie České republiky je realizován v rámci institucionální struktury bezpečnostního sboru, která kombinuje centrální řízení s decentralizovanou implementací na úrovni jednotlivých krajských ředitelství. Z hlediska organizačního uspořádání je za koncepční směřování náborových aktivit odpovědné Policejní prezidium České republiky, které stanovuje základní strategické cíle, komunikační rámce a

¹² JOHNSON, Christine a LONERGAN, Jack. *Starting Business English: Resource Book*. Bbc English, 1993. s. 24

¹³ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Nábor*. Online. 2026. Dostupné z: <https://nabor.policie.gov.cz/>. [cit. 2026-03-07].

¹⁴ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Práce 158x jinak*. Online. Nabor.policie.gov.cz. 2026. Dostupné z: <https://Nabor.policie.gov.cz>. [cit. 2026-03-02].

metodické postupy v oblasti personální politiky. Tato centrální koordinace má zajistit jednotnost náborového sdělení, rovnoměrné pokrytí území státu a efektivní využívání dostupných personálních a finančních zdrojů.¹⁵

Na úrovni krajských ředitelství Policie České republiky je nábor dále konkretizován s ohledem na regionální specifika, aktuální personální potřeby a demografickou strukturu obyvatelstva. Jednotlivá krajská ředitelství realizují náborové aktivity prostřednictvím svých personálních oddělení, která zajišťují přímý kontakt s uchazeči, organizaci náborových akcí, spolupráci se školami a dalšími institucemi¹⁶ a administrativní zpracování přihlášek do služebního poměru. Tato kombinace centrální strategie a regionální implementace umožňuje pružně reagovat na lokální podmínky a zároveň zachovat jednotný rámec náborové politiky Policie České republiky.¹⁷

Jedním z klíčových východisek současných náborových strategií Policie České republiky je dlouhodobý personální deficit, který představuje systémový problém ovlivňující fungování celého bezpečnostního sboru. Snižující se zájem o službu v bezpečnostních sborech, demografické změny, konkurence na trhu práce a rostoucí nároky na výkon služby vedou k situaci, kdy se personální stavy Policie České republiky dlouhodobě pohybují pod plánovaným počtem. Tento stav vytváří tlak na intenzifikaci náborových aktivit a na hledání nových způsobů, jak oslovit potenciální uchazeče.

V institucionálním rámci náboru hraje významnou roli rovněž Ministerstvo vnitra České republiky, které se podílí na tvorbě koncepčních dokumentů v oblasti personální politiky bezpečnostních sborů a zajišťuje legislativní a rozpočtové podmínky pro realizaci náborových opatření. Nábor Policie České republiky tak nelze chápat izolovaně, ale jako součást širší personální strategie státu v oblasti vnitřní bezpečnosti.¹⁸

Strategické cíle náboru Policie České republiky jsou v současné době zaměřeny nejen na kvantitativní doplnění personálních stavů, ale také na kvalitativní složení nově přijímaných příslušníků. Důraz je kladen na získávání uchazečů, kteří splňují nejen

¹⁵ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Volná místa a nábor u policie*. Online. 2026. Dostupné z: <http://www.policie-cr.cz/volna-mista.php/index.php>. [cit. 2026-03-07].

¹⁶ JOHNSON, Christine a LONERGAN, Jack. *Starting Business English: Resource Book*. Bbc English, 1993. s. 19

¹⁷ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Přijetí do služebního poměru*. Online. 2026. Dostupné z: <https://dfmv-p.gov.cz/statni-sluzba/detail-statni-sluzba-prijeti-do-sluzebniho-pomeru/>. [cit. 2026-03-08].

¹⁸ MVČR. *Personální stabilizace bezpečnostních sborů*. Online. 2026. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/fondyeu/clanek/ministerstvo-vnitra-predstavilo-moznosti-personalni-stabilizace-bezpecnostnich-sboru.aspx>. [cit. 2026-03-08].

formální zákonné požadavky, ale rovněž disponují osobnostními předpoklady, hodnotovou orientací a motivací odpovídající charakteru policejní služby. V tomto smyslu se náborové strategie stále více orientují na dlouhodobou stabilizaci personálu a snižování fluktuace, nikoli pouze na krátkodobé doplnění chybějících míst.

Institucionální rámec náboru Policie České republiky je tak výsledkem kombinace centrálně řízené personální politiky, regionální implementace náborových aktivit a vnějších vlivů vyplývajících z demografického vývoje a situace na trhu práce.¹⁹ Tento rámec vytváří základní podmínky pro fungování náborových strategií, jejichž konkrétní nástroje a komunikační formy budou rozpracovány v následujících podkapitolách.

2.5.2 Používané náborové nástroje Policie České republiky

Náborové strategie Policie České republiky jsou realizovány prostřednictvím širokého spektra nástrojů a komunikačních kanálů, jejichž cílem je oslovit potenciální uchazeče o vstup do služebního poměru a poskytnout jim základní informace o podmínkách služby, průběhu přijímacího řízení a benefitech spojených s výkonem policejní profese. Tyto nástroje se v posledních letech postupně proměňují v návaznosti na technologický vývoj, změny v mediálním prostředí a proměnu očekávání cílových skupin.²⁰

Jedním ze základních náborových nástrojů je oficiální web Policie České republiky, který slouží jako primární informační platforma pro uchazeče. Na webových stránkách jsou zveřejňovány informace o podmínkách vstupu do služebního poměru, průběhu přijímacího řízení, požadavcích na uchazeče, nabízených benefitech a kontaktech na personální pracoviště jednotlivých krajských ředitelství. Web rovněž umožňuje elektronické podání přihlášky do služebního poměru, čímž přispívá ke zjednodušení a zpřístupnění přijímacího procesu. V kontextu digitalizace veřejné správy představuje tento nástroj klíčový prvek moderního náboru.²¹

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Strategies for Human Resource Management: A Total Business Approach*. 1992. s. 62-64

²⁰ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Práce 158x jinak*. Online. Nabor.policie.gov.cz. 2026. Dostupné z: <https://Nabor.policie.gov.cz..> [cit. 2026-03-02].

²¹ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Výhody a benefity*. Online. 2026. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/informace-o-prijeti-k-pcr-vyhody-a-benefity.aspx..> [cit. 2026-03-07].

Významnou roli v současných náborových strategiích Policie České republiky hrají sociální sítě, zejména platformy Facebook, Instagram a YouTube. Prostřednictvím těchto kanálů jsou prezentovány náborové kampaně, propagační videa, příběhy příslušníků policie a informace o aktuálních náborových akcích. Sociální sítě umožňují oslovit zejména mladší generaci uchazečů, pro kterou představují primární zdroj informací a komunikační prostředí. Zároveň umožňují interaktivní formu komunikace, včetně možnosti klást dotazy a získávat zpětnou vazbu v reálném čase.²²

Dalším nástrojem jsou náborové kampaně realizované prostřednictvím tradičních médií, jako je televize, rozhlas a venkovní reklama. Tyto kampaně jsou obvykle zaměřeny na posílení povědomí o policejní profesi, zdůraznění jejích pozitivních aspektů a motivaci široké veřejnosti k zájmu o službu u Policie České republiky. Vizuální a obsahové pojetí kampaní se postupně posouvá od formální prezentace instituce k autentičtějším formám komunikace, které mají za cíl přiblížit reálnou podobu policejní práce.²³

Specifickým náborovým nástrojem jsou náborové příspěvky, které představují finanční incentivu pro uchazeče o vstup do služebního poměru. Tyto příspěvky mají za cíl zvýšit atraktivitu policejní profese v konkurenčním prostředí trhu práce a kompenzovat náročnost výběrového řízení a výkonu služby. Výše a podmínky poskytování náborových příspěvků se mohou v čase měnit a jsou ovlivněny aktuální personální situací a rozpočtovými možnostmi státu.

Významnou součástí náborových aktivit Policie České republiky je rovněž přímá prezentace na školách, veletrzích práce a dalších veřejných akcích. Tyto formy osobního kontaktu umožňují uchazečům získat detailnější informace o službě, klást konkrétní dotazy a konfrontovat své představy s realitou policejní profese. Spolupráce se středními školami, vyššími odbornými školami a vysokými školami představuje důležitý nástroj dlouhodobého budování zájmu o službu v bezpečnostních sborech.²⁴

²² POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Facebook*. Online. 2026. Dostupné z: <https://www.facebook.com/PolicieCZ/>. [cit. 2026-03-03].

²³ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Práce 158x jinak*. Online. Nabor.policie.gov.cz. 2026. Dostupné z: <https://Nabor.policie.gov.cz..> [cit. 2026-03-02].

²⁴ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Praxe středoškolských studentů v plném proudu*. Online. 2026. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/praxe-stredoskolskych-studentu-v-plnem-proudu.aspx>. [cit. 2026-03-07].

Dalším náborovým kanálem je spolupráce s Úřadem práce České republiky, která umožňuje oslovit osoby evidované jako uchazeče o zaměstnání a nabídnout jim možnost uplatnění v policejním sboru. Tento nástroj má význam zejména v regionech s vyšší mírou nezaměstnanosti a může přispívat k diverzifikaci uchazečské základny.²⁵

V neposlední řadě hraje důležitou roli osobní doporučení stávajících příslušníků Policie České republiky. Tento neformální náborový kanál je založen na důvěře a osobních zkušenostech a může významně ovlivnit rozhodování potenciálních uchazečů. Doporučení od známých či rodinných příslušníků, kteří již u policie slouží, přispívá k vyšší míře informovanosti a realistickému očekávání budoucí služby.

Používané náborové nástroje Policie České republiky tak tvoří komplexní systém, který kombinuje tradiční i moderní formy komunikace a reflektuje snahu oslovit různé cílové skupiny uchazečů. Efektivita těchto nástrojů je však podmíněna jejich vhodným nastavením, aktuálností obsahu a schopností reagovat na měnící se očekávání potenciálních uchazečů. Tyto aspekty budou dále rozpracovány v následujících podkapitolách a konfrontovány s výsledky empirického šetření.

2.5.3 Charakter komunikace Policie České republiky směrem k uchazečům

Charakter komunikace Policie České republiky směrem k potenciálním uchazečům představuje významný prvek náborových strategií, neboť zásadním způsobem ovlivňuje vnímání policejní profese, atraktivitu služby a ochotu jednotlivců podat přihlášku do služebního poměru. V kontextu současného konkurenčního prostředí na trhu práce se komunikační strategie stávají klíčovým nástrojem personálního marketingu, jehož cílem je vytvořit pozitivní obraz zaměstnavatele a oslovit cílové skupiny způsobem odpovídajícím jejich očekáváním.²⁶

Jedním z dominantních rysů komunikace Policie České republiky je důraz na stabilitu zaměstnání a jistotu pravidelného příjmu. Tyto aspekty jsou v náborových sděleních často prezentovány jako hlavní benefity služby, přičemž reflektují skutečnost, že stabilita a ekonomická jistota patří mezi významné motivační faktory uchazečů.

²⁵ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Volná místa*. Online. 2026. Dostupné z: <https://policie.jobs.cz/>. [cit. 2026-03-07].

²⁶ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Práce 158x jinak*. Online. Nabor.policie.gov.cz. 2026. Dostupné z: <https://Nabor.policie.gov.cz.> [cit. 2026-03-02].

Komunikační kampaně zpravidla zdůrazňují pevné služební zařazení, zákonem garantované podmínky služby a dlouhodobé sociální zabezpečení příslušníků.²⁷

Dalším důležitým prvkem komunikace je prezentace benefitů spojených se službou u Policie České republiky. Mezi nejčastěji komunikované benefity patří náborové příspěvky, možnost kariérního růstu, výsluhové náležitosti, příspěvky na bydlení, dovolenou či penzijní připojištění a další formy sociálního zabezpečení. Tyto benefity jsou v náborových materiálech prezentovány jako kompenzace náročnosti výkonu služby a jako prostředek zvýšení atraktivity policejní profese v porovnání s jinými zaměstnavateli.²⁸

Významnou součástí komunikační strategie je rovněž akcentace smysluplnosti policejní práce a jejího společenského přínosu. Náborové kampaně často pracují s narativem služby veřejnosti, ochrany slabších a zajišťování bezpečnosti, čímž apelují na hodnotovou orientaci potenciálních uchazečů. Tento prvek komunikace reflektuje vyšší motivační potřeby, zejména potřebu seberealizace a uznání, a má za cíl oslovit jedince, kteří hledají práci s hlubším smyslem a společenským významem.²⁹

Komunikační sdělení Policie České republiky se rovněž zaměřují na prezentaci kariérního růstu a profesního rozvoje. Uchazečům je nabízena možnost dalšího vzdělávání, specializace v různých oblastech policejní činnosti a postup na vyšší služební pozice. Tento aspekt komunikace má posílit vnímání policie jako zaměstnavatele, který nabízí dlouhodobou profesní perspektivu a osobní rozvoj.³⁰

Z hlediska formy komunikace lze pozorovat postupný posun od formální institucionální prezentace k autentičtějším a personalizovaným formám sdělení. Náborové kampaně stále častěji využívají reálné příběhy příslušníků policie, dokumentární záběry z výkonu služby a neformální jazyk, který má přiblížit realitu policejní profese a snížit psychologickou bariéru vstupu do služby. Tento trend souvisí s

²⁷ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 2017. S. 116, 118

²⁸ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Výhody a benefity*. Online. 2026. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/informace-o-prijeti-k-pcr-vyhody-a-benefity.aspx..> [cit. 2026-03-07].

²⁹ MISKELL, Jane R. *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing, 1996. s. 65-66

³⁰ MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. s. 17-20

obecnými změnami v oblasti personálního marketingu a s potřebou oslovit zejména mladší generaci uchazečů.³¹

Současně však zůstává zachována relativně vysoká míra institucionální formálnosti, která vyplývá z povahy Policie České republiky jako bezpečnostního sboru a orgánu veřejné moci. Komunikační strategie tak osciluje mezi snahou o modernizaci a autentickou prezentací profese na jedné straně a zachováním důstojnosti, autority a profesionality instituce na straně druhé.

Charakter komunikace Policie České republiky směrem k uchazečům tak představuje komplexní soubor obsahových a formálních prvků, jejichž cílem je oslovit různé cílové skupiny a reflektovat jejich odlišné motivační potřeby. Efektivita této komunikace je však podmíněna její srozumitelností, transparentností a schopností reagovat na měnící se očekávání potenciálních uchazečů. Tyto aspekty budou dále rozpracovány v následující podkapitole, která se zaměří na současné trendy v náboru bezpečnostních sborů a jejich význam pro Policii České republiky.

2.5.4 Současné trendy v náboru bezpečnostních sborů

Nábor bezpečnostních sborů v současné době prochází významnou proměnou, která je podmíněna technologickým vývojem, změnami v demografické struktuře populace, proměnou hodnotových orientací mladších generací a rostoucí konkurencí na trhu práce. Tyto faktory vytvářejí tlak na modernizaci náborových strategií a na hledání nových způsobů, jak efektivně oslovit potenciální uchazeče o službu v bezpečnostních sborech, včetně Policie České republiky.³²

Jedním z nejvýraznějších trendů je digitalizace náboru, která se projevuje přesunem náborových aktivit do online prostředí. Oficiální webové stránky, sociální sítě a specializované online platformy se stávají primárními komunikačními kanály, prostřednictvím nichž uchazeči získávají informace o možnostech uplatnění a podmínkách vstupu do služby. Digitalizace umožňuje rychlejší šíření informací, širší dosah náborových kampaní a interaktivnější formy komunikace s potenciálními uchazeči. Zároveň přispívá ke zjednodušení administrativních procesů, například prostřednictvím elektronického podávání přihlášek a online komunikace s personálními pracovišti.

³¹ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Práce 158x jinak*. Online. Nabor.policie.gov.cz. 2026. Dostupné z: <https://Nabor.policie.gov.cz>. [cit. 2026-03-02].

³² DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. s. 98-103

Dalším významným trendem je rostoucí důraz na employer branding, tedy systematické budování značky zaměstnavatele.³³ Bezpečnostní sbory se stále více snaží prezentovat sebe sama jako atraktivní zaměstnavatele, kteří nabízejí nejen stabilní zaměstnání, ale také smysluplnou práci, profesní rozvoj a možnost seberealizace. Employer branding zahrnuje tvorbu konzistentního vizuálního stylu, jednotného komunikačního tónu a dlouhodobé strategie prezentace hodnot organizace. V případě bezpečnostních sborů je tento proces specifický tím, že musí vyvažovat moderní marketingové přístupy s tradičními hodnotami, jako jsou disciplína, autorita a profesionalita.

Významným trendem v oblasti náboru je rovněž cílení na mladší generaci uchazečů, zejména na generaci Z. Tato generace se vyznačuje odlišnými očekáváními vůči zaměstnavatelům, vyššími nároky na flexibilitu, autenticitu komunikace a rychlost zpětné vazby. Mladší uchazeči často preferují krátké, vizuálně atraktivní formy sdělení, využívání sociálních sítí a možnost přímé interakce s představiteli organizace. Pro bezpečnostní sbory to znamená nutnost přizpůsobit komunikační strategie jazykem, formou i obsahem, aniž by došlo k oslabení autority a vážnosti instituce.³⁴

Dalším trendem je využívání storytellingu v náborových kampaních, tedy prezentace reálných příběhů příslušníků bezpečnostních sborů, jejich profesních zkušeností a osobních motivací ke vstupu do služby. Tento přístup umožňuje přiblížit realitu výkonu služby, zvýšit důvěryhodnost náborových sdělení a vytvořit emocionální vazbu mezi potenciálním uchazečem a organizací. Autenticita komunikace se tak stává klíčovým faktorem efektivity náborových kampaní.³⁵

V kontextu rostoucí konkurence na trhu práce se bezpečnostní sbory rovněž snaží zvyšovat atraktivitu svých nabídek prostřednictvím různých motivačních nástrojů, jako jsou náborové příspěvky, rozšíření benefitů či zjednodušení přijímacího procesu. Tyto kroky mají za cíl snížit bariéry vstupu do služby a oslovit širší spektrum uchazečů. Zároveň však vyvolávají otázky týkající se dlouhodobé udržitelnosti těchto opatření a jejich skutečného dopadu na stabilizaci personálních stavů.³⁶

³³ CHRISTIANI, Alexander. *Motivace: klíč k úspěchu a spokojenosti: 111 tipů*. V Praze: Ikar, 2004. s. 171

³⁴ DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. s. 98-103

³⁵ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Práce 158x jinak*. Online. Nabor.policie.gov.cz. 2026. Dostupné z: <https://Nabor.policie.gov.cz..> [cit. 2026-03-02].

³⁶ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Výhody a benefity*. Online. 2026. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/informace-o-prijeti-k-pcr-vyhody-a-benefity.aspx..> [cit. 2026-03-07].

Současné trendy v náboru bezpečnostních sborů tak směřují k větší otevřenosti, modernizaci komunikačních kanálů a přizpůsobení se měnícím se očekáváním uchazečů. Tyto trendy vytvářejí nové příležitosti pro zefektivnění náborových strategií, zároveň však kladou zvýšené nároky na organizační kapacity, odborné zázemí personálních útvarů a schopnost reagovat na rychle se měnící společenské podmínky. V následující podkapitole budou tyto trendy konfrontovány s limity a výzvami, kterým Policie České republiky v oblasti náboru v současnosti čelí.

2.5.5 Limity a výzvy současných náborových strategií

Přestože Policie České republiky v posledních letech realizuje řadu náborových opatření a postupně modernizuje své komunikační strategie, oblast náboru nových příslušníků zůstává zatížena řadou limitů a výzev, které významně ovlivňují efektivitu těchto strategií. Tyto limity vyplývají jak z vnitřních charakteristik policejní profese, tak z vnějších společenských, demografických a ekonomických faktorů.

Jednou z nejzásadnějších výzev je dlouhodobý personální deficit Policie České republiky, který je důsledkem kombinace odchodů zkušených příslušníků do civilu či do výslužby a nedostatečného počtu nově přijatých uchazečů. Tento stav vytváří tlak na intenzifikaci náborových aktivit, avšak zároveň omezuje kapacity personálních útvarů, které jsou nuceny věnovat značné množství času administrativní agendě a zajištění základního chodu organizace. V důsledku toho může docházet k omezení prostorů pro systematický rozvoj náborových strategií a jejich dlouhodobé koncepční řízení.³⁷

Dalším významným limitem je náročnost výkonu policejní služby, která zahrnuje vysoké fyzické, psychické i časové zatížení. Charakter práce v bezpečnostním sboru, spojený s výkonem služby ve směnném provozu, vystavením stresovým situacím a zvýšené míře odpovědnosti, může působit demotivačně na část potenciálních uchazečů. Tato skutečnost omezuje velikost uchazečské základny a zvyšuje selektivitu přijímacího procesu, což je v rozporu s potřebou rychlého doplňování personálních stavů.³⁸

Významnou výzvou je rovněž konkurence soukromého sektoru na trhu práce. Soukromí zaměstnavatelé často nabízejí flexibilnější pracovní podmínky, vyšší nástupní mzdy a širší možnosti individuálního nastavení pracovního režimu. V porovnání s tím

³⁷ MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. s. 18

³⁸ MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. s. 49-51

působí policejní profese v očích části uchazečů jako méně atraktivní, zejména z hlediska finančního ohodnocení v počátečních letech služby. Tento faktor je dále umocněn rostoucími životními náklady a obecnou inflací, které zvyšují citlivost uchazečů na výši mzdy a ekonomickou jistotu.³⁹

Další limit představuje veřejný obraz Policie České republiky, který je ovlivňován mediálními výstupy, jednotlivými kauzami a celkovou mírou důvěry veřejnosti v instituci. Negativní mediální prezentace nebo kontroverzní případy mohou snižovat atraktivitu policejní profese a odrazovat potenciální uchazeče. V tomto kontextu hraje významnou roli schopnost policie aktivně pracovat se svým veřejným obrazem a komunikovat pozitivní aspekty své činnosti.

Výzvou pro současné náborové strategie je rovněž proměna hodnotových orientací mladších generací. Mladší uchazeči často kladou důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, flexibilitu pracovních podmínek a smysluplnost práce. Tradiční model policejní služby, založený na hierarchii, disciplíně a pevně daném režimu, může být vnímán jako méně kompatibilní s těmito očekáváními. To vytváří tlak na přizpůsobení komunikačních strategií a na hledání způsobů, jak prezentovat policejní profesi jako atraktivní i pro tuto cílovou skupinu.⁴⁰

Další problém představuje délka a administrativní náročnost přijímacího procesu. Vícefázové výběrové řízení, zahrnující fyzické testy, psychologické vyšetření, lékařské prohlídky a bezpečnostní prověrky, může trvat několik měsíců.⁴¹ Tento časový horizont zvyšuje riziko, že uchazeči v průběhu procesu ztratí motivaci nebo přijmou nabídku jiného zaměstnavatele. Zjednodušení a zrychlení přijímacího procesu je tak jednou z klíčových výzev současného náboru.⁴²

Limity a výzvy současných náborových strategií Policie České republiky tak vytvářejí komplexní soubor problémů, které nelze řešit izolovaně jednotlivými opatřeními. Efektivní nábor vyžaduje systematický přístup, dlouhodobou koncepci a koordinaci mezi centrálními orgány, krajskými ředitelstvími a dalšími aktéry personální

³⁹ ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of human resource management practice*. 8th ed. London: Kogan, c 2001. s. 604

⁴⁰ MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. s. 101-107

⁴¹ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Průběh přijímacího řízení*. Online. 2026. Dostupné z: [Článek https://policie.gov.cz/clanek/prubeh-prijimaciho-rizeni.aspx](https://policie.gov.cz/clanek/prubeh-prijimaciho-rizeni.aspx). [cit. 2026-03-03].

⁴² Služební poměr: *Policie ČR : vězeňská služba : generální inspekce bezpečnostních sborů : velké změny zákona od 1. 1. 2025 : zpravodajské služby, BIS : redakční uzávěrka 2. 12. 2024*. ÚZ : úplné znění. Ostrava: Sagit, 2024. s. 12-13

politiky státu. Tyto aspekty budou dále reflektovány v empirické části práce a v kapitole Doporučení, která se zaměří na návrh konkrétních opatření směřujících ke zefektivnění náborových strategií Policie České republiky.⁴³

2.5.6 Shrnutí podkapitoly a vazba na empirickou část

Tato kapitola se zaměřila na popis současných náborových strategií Policie České republiky v jejich institucionálním, právním a organizačním kontextu. Byly představeny základní rámce náboru, role centrálních a regionálních orgánů, zákonné podmínky vstupu do služebního poměru a fáze přijímacího procesu. Zvláštní pozornost byla věnována používaným náborovým nástrojům, charakteru komunikace směrem k uchazečům a současným trendům v oblasti náboru bezpečnostních sborů.⁴⁴

Analýza ukázala, že náborové strategie Policie České republiky se v posledních letech postupně modernizují a reflektují technologický vývoj i změny v očekávání potenciálních uchazečů. Digitalizace náboru, rostoucí význam sociálních sítí, důraz na employer branding a využívání autentických forem komunikace představují významné posuny v personálním marketingu bezpečnostních sborů. Tyto trendy vytvářejí nové příležitosti pro zefektivnění náborových aktivit a pro oslovení širšího spektra uchazečů, zejména z řad mladší generace.⁴⁵

Současně však byly identifikovány významné limity a výzvy, které efektivitu náborových strategií Policie České republiky zásadním způsobem ovlivňují. Mezi tyto limity patří dlouhodobý personální deficit, náročnost výkonu policejní služby, konkurence soukromého sektoru na trhu práce, proměna hodnotových orientací mladších generací, délka a administrativní náročnost přijímacího procesu a vliv veřejného obrazu policie na atraktivitu profese. Tyto faktory vytvářejí komplexní prostředí, v němž musí být náborové strategie koncipovány a realizovány.⁴⁶

Uvedená teoretická východiska tvoří základní rámec pro následnou empirickou část práce, která se zaměří na analýzu motivačních faktorů uchazečů o vstup do

⁴³ POLICEJNÍ PREZIDIUM. *Přidej se k nám*. Online. 2026. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/pridej-se-k-nam.aspx>. [cit. 2026-03-08].

⁴⁴ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Podmínky přijetí do služebního poměru*. Online. 2026. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/podminky-prijeti-do-sluzebniho-pomeru.aspx>. [cit. 2026-03-03].

⁴⁵ DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. s. 98-103

⁴⁶ ARMSTRONG, Michael. *Strategies for Human Resource Management: A Total Business Approach*. 1992. s. 62-64

služebního poměru u Policie České republiky a na jejich vnímání současných náborových strategií. Výsledky dotazníkového šetření budou konfrontovány s popsány trendy, nástroji a limity náboru a budou sloužit k ověření stanovených hypotéz, zejména hypotézy H4, která se týká přizpůsobení náborových strategií očekáváním mladší generace uchazečů.

Tato kapitola tak vytváří metodický most mezi teoretickými východisky práce a její empirickou částí a poskytuje interpretační rámec pro diskusi výsledků výzkumu a formulaci doporučení pro náborovou praxi Policie České republiky.

3 Právní rámec služebního poměru u Policie České republiky

Služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů představuje zvláštní formu veřejnoprávního pracovněprávního vztahu, který se výrazně liší od klasického pracovního poměru upraveného zákoníkem práce. Jeho specifika vycházejí z povahy činnosti Policie České republiky, jež plní klíčové úkoly v oblasti ochrany života, zdraví, práv a majetku obyvatel, udržování veřejného pořádku a vnitřní bezpečnosti státu. Vzhledem k těmto nárokům je služební poměr koncipován jako vztah s vyšší mírou odpovědnosti, kázně a organizační podřízenosti, ale současně i s určitou mírou sociální jistoty a stabilizace.

Základní právní rámec služebního poměru příslušníků Policie České republiky je vymezen zákonem 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Tento zákon stanovuje podmínky vzniku, průběhu a zániku služebního poměru, práva a povinnosti příslušníků, jejich hodnocení, odměňování, služební kázeň, vzdělávání a kariérní růst. Dále upravuje systém služebních míst, služebních hodností a organizační strukturu služebních úřadů.⁴⁷

Z hlediska motivace uchazečů o služební poměr je právní rámec Policie České republiky významným faktorem, neboť vymezuje nejen povinnosti a omezení spojená se službou, ale zároveň i systém jistot, benefitů a kariérních možností. Právě kombinace zvýšených nároků na výkon služby a zákonem garantovaných sociálních a finančních jistot vytváří specifický motivační profil policejní profese, který je dále analyzován v praktické části této práce.⁴⁸

3.1 Přijetí do služebního poměru a podmínky přijetí

Zájemce o služební poměr musí splnit zákonem stanovené předpoklady, které zahrnují především bezúhonnost, zdravotní způsobilost, fyzickou zdatnost a občanství České republiky. Uchazeč musí dosáhnout minimálního věku 18ti let, musí být svéprávný a musí být důvěryhodný, což je prověřováno bezpečnostním šetřením. Důležitým požadavkem pro přijetí do služebního poměru u Policie České republiky je zpravidla dosažení minimálně středního vzdělání s maturitní zkouškou. V současné době však Policie České republiky umožňuje přijetí uchazečů i bez maturitní zkoušky, a to na

⁴⁷ ZÁKON Č. 361/2003 SB. *Zákony pro lidi*. Online. 2026. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361>. [cit. 2026-03-03].

⁴⁸ Služební poměr: *Policie ČR : vězeňská služba : generální inspekce bezpečnostních sborů : velké změny zákona od 1. 1. 2025 : zpravodajské služby, BIS : redakční uzávěrka 2. 12. 2024. ÚZ : úplné znění*. Ostrava: Sagit, 2024. s. 13, 21, 40

vybraných služebních útvarech. Tato možnost vychází z aktuální personální politiky Policie České republiky a je uplatňována na základě interních rozhodnutí vedení bezpečnostního sboru.⁴⁹

Výběrové řízení se obvykle skládá z několika částí:

- Psychologické vyšetření (osobnostní profil, odolnost proti zátěži, schopnost práce ve stresu),
- Fyzické testy podle standardizovaných tabulek,
- Zdravotní prohlídka u určeného poskytovatele zdravotních služeb
- Pohovor zaměřený na motivaci, komunikaci a schopnost týmové spolupráce

Po úspěšném absolvování celého procesu je uchazeči nabídnuto služební místo a je s ním uzavřen služební poměr. Nově přijatý příslušník následně vstupuje do adaptačního a základního odborného výcviku, který probíhá na školských zařízeních Policie České republiky.⁵⁰

3.2 Specifika služebního poměru ve srovnání s pracovním poměrem

Služební poměr se od běžného pracovního poměru liší především mírou závazků, kázně a organizační podřízenosti. Příslušník je povinen plnit služební úkoly i za mimořádných okolností, často ve směnném provozu nebo v podmínkách zvýšeného rizika. Na druhou stránku zákon poskytuje příslušníkům určité sociální jistoty, jako je nárok na výsluhové příspěvky po určité době trvání služebního poměru, stabilní platový systém a garanci služebního postupu.

Služební poměr je také výrazně hierarchický. Organizační struktura Policie ČR je postavena na systému služebních hodností, které odrážejí úroveň odpovědnosti, pravomocí a míru samostatnosti při výkonu služby. Plošná autorita a jasně definované

⁴⁹ Služební poměr: *Policie ČR : vězeňská služba : generální inspekce bezpečnostních sborů : velké změny zákona od 1. 1. 2025 : zpravodajské služby, BIS : redakční uzávěrka 2. 12. 2024. ÚZ : úplné znění. Ostrava: Sagit, 2024. s. 12*

⁵⁰ Služební poměr: *Policie ČR : vězeňská služba : generální inspekce bezpečnostních sborů : velké změny zákona od 1. 1. 2025 : zpravodajské služby, BIS : redakční uzávěrka 2. 12. 2024. ÚZ : úplné znění. Ostrava: Sagit, 2024. s. 12-13*

kompetence velitelů a podřízených přispívají k funkčnímu řízení a k rychlé reakci v mimořádných situacích.⁵¹

3.3 Povinnosti a práva příslušníků Policie České republiky

Práva a povinnosti příslušníků Policie České republiky jsou definována zejména v zákoně 361/2003 Sb. a dále v interních předpisech a služebních řádech. Spektrum povinností je široké, neboť policista reprezentuje stát nejen při výkonu služby, ale i ve svém soukromém životě. Od příslušníků se očekává vysoká míra profesionality, loajality, etiky a morální integrity.

Mezi základní povinnosti příslušníka patří zejména:

- Dodržovat právní řád České republiky a interní nařízení,
- Plnit služební úkoly v souladu s pokyny nadřízených,
- Vystupovat v souladu s dobrým jménem Policie ČR,
- Chránit důvěrné informace a zachovávat mlčenlivost,
- Dbát na svoji tělesnou a psychickou způsobilost.

Na druhé straně zákon poskytuje policistům vyvažující práva. Mezi nejvýznamnější patří zejména právo na odpovídající platové ohodnocení, náhradu nákladů spojených se službou, dovolenou a další volno podle délky služby, služební příspěvky, stabilizační příspěvky a výsluhový příspěvek a ochranu při výkonu služby.⁵²

3.4 Kariérní růst a vzdělávací systém v Policii České republiky

Profesionální rozvoj policistů je klíčovou součástí služebního systému. Po přijetí do služebního poměru absolvuje nováček základní odbornou přípravu, která tvoří základní vzdělávací kámen pro výkon služby. Následně doplňuje svoji odbornou

⁵¹ Služební poměr: *Policie ČR : vězeňská služba : generální inspekce bezpečnostních sborů : velké změny zákona od 1. 1. 2025 : zpravodajské služby, BIS : redakční uzávěrka 2. 12. 2024. ÚZ : úplné znění. Ostrava: Sagit, 2024. s. 14, 15*

⁵² Služební poměr: *Policie ČR : vězeňská služba : generální inspekce bezpečnostních sborů : velké změny zákona od 1. 1. 2025 : zpravodajské služby, BIS : redakční uzávěrka 2. 12. 2024. ÚZ : úplné znění. Ostrava: Sagit, 2024. s. 21-22, 35, 36, 40, 51*

způsobilost v průběhu celé kariéry prostřednictvím kurzů, specializačních školení a zkoušek.⁵³

Kariérní postup je úzce provázán se služební hodností, s výkonem konkrétní funkce, s profesní praxí a s výsledky služebního hodnocení. Policista může v průběhu své kariéry přecházet mezi různými služebními oblastmi jako je např. pořádková policie, dopravní policie, kriminální policie, cizinecká policie, operační důstojník a jiné.

System kariérního vzdělávání současně přispívá k dlouhodobé stabilizaci personálu, protože policisté vidí možnost profesního růstu, zlepšování dovedností a postupného získávání zkušeností.

Služební poměr u Policie České republiky je koncipován jako dlouhodobý vztah, který předpokládá vysokou míru osobní angažovanosti, odpovědnosti a loajality příslušníků. Na druhé straně stát prostřednictvím právních předpisů poskytuje policistům stabilní pracovní zázemí, relativní jistotu zaměstnání, systém kariérního postupu a sociální zabezpečení, včetně výsluhových náležitostí. Tyto prvky lze chápat jako institucionální formu motivace, která má za cíl nejen přilákat nové uchazeče, ale především stabilizovat personál a podporovat dlouhodobé setrvání ve službě.

V tomto kontextu se právní úprava služebního poměru neomezuje pouze na regulaci pracovněprávních vztahů, ale plní rovněž významnou motivační a stabilizační funkci. Právě tyto aspekty jsou z pohledu této práce klíčové, neboť tvoří jeden z rámců, v němž se formují motivační postoje uchazečů o služební poměr u Policie České republiky. Jejich konkrétní význam a vnímání ze strany uchazečů jsou dále ověřovány v praktické části této práce prostřednictvím vlastního výzkumného šetření.

3.5 Náborový příspěvek jako nástroj finanční motivace

Náborový příspěvek představuje jeden z nástrojů finanční motivace využívaných při přijímání nových příslušníků Policie České republiky. Jeho cílem je zvýšit atraktivitu služby u Policie České republiky v období vstupu do služebního poměru a reagovat na aktuální personální potřeby bezpečnostního sboru.⁵⁴

⁵³ MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. s. 21-22

⁵⁴ Služební poměr: *Policie ČR : vězeňská služba : generální inspekce bezpečnostních sborů : velké změny zákona od 1. 1. 2025 : zpravodajské služby, BIS : redakční uzávěrka 2. 12. 2024*. ÚZ : úplné znění. Ostrava: Sagit, 2024. s. 46

Na rozdíl od výsluhových náležitostí, které jsou koncipovány jako dlouhodobý benefit vázaný na délku služby, je náborový příspěvek jednorázovým finančním stimulem, jenž má především krátkodobý motivační charakter. Je poskytován nově nastupujícím příslušníkům při splnění stanovených podmínek a jeho účelem je usnadnit vstup do služebního poměru, zejména v období zvýšených nároků spojených s nástupem do nové profese.

Z hlediska personální politiky Policie České republiky plní náborový příspěvek roli operativního motivačního nástroje, který umožňuje pružně reagovat na nedostatek uchazečů nebo zvýšenou konkurenci na trhu práce. Jeho význam spočívá zejména v tom, že poskytuje uchazečům okamžitý finanční benefit, který je snadno srozumitelný a bezprostředně vnímatelný.⁵⁵

Náborový příspěvek lze chápat jako doplněk k dalším formám finančního a sociálního zabezpečení příslušníků Policie České republiky. V kontextu systému obměňování představuje prvek zaměřený na fázi vstupu do služebního poměru, zatímco výsluhové náležitosti plní stabilizační funkci v dlouhodobém horizontu.

Z teoretického hlediska tak náborový příspěvek a výsluhové náležitosti tvoří dva odlišné, avšak vzájemně se doplňující nástroje motivace – krátkodobý a dlouhodobý. Jejich skutečný význam a vnímání uchazeči jsou dále ověřovány v praktické části této práce prostřednictvím vlastního výzkumného šetření.⁵⁶

3.6 Výsluhové náležitosti příslušníka Policie České republiky

Výsluhové náležitosti představují specifickou formu sociálního a finančního zabezpečení příslušníků Policie České republiky po skončení služebního poměru. Jsou zakotveny v právním rámci služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů a jejich hlavním účelem je stabilizace personálu, motivace k dlouhodobému setrvání ve službě a kompenzace zvýšené fyzické a psychické náročnosti výkonu služby.⁵⁷

⁵⁵ TOMEK, Petr a FIALA, Zdeněk. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů: s komentářem, poznámkami a judikaturou*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Právo. Olomouc: ANAG, [2019]. s. 472-474

⁵⁶ TOMEK, Petr a FIALA, Zdeněk. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů: s komentářem, poznámkami a judikaturou*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Právo. Olomouc: ANAG, [2019]. s. 518-525

⁵⁷ Služební poměr: *Policie ČR : vězeňská služba : generální inspekce bezpečnostních sborů : velké změny zákona od 1. 1. 2025 : zpravodajské služby, BIS : redakční uzávěrka 2. 12. 2024*. ÚZ : úplné znění. Ostrava: Sagit, 2024. s. 51

Výsluhové náležitosti jsou poskytovány na základě splnění zákonem stanovených podmínek, především dosažení minimální doby trvání služebního poměru. Nárok na výsluhy vzniká až po delším období služby, což podtrhuje jejich charakter jako dlouhodobého benefitu, nikoliv okamžité finanční motivace. Tento institut je koncipován jako ocenění dlouhodobého výkonu služby ve prospěch státu a společnosti.⁵⁸

Z hlediska systému služebního poměru plní výsluhové náležitosti několik funkcí. Vedle stabilizační funkce mají také funkci motivační, neboť podporují setrvání příslušníků ve službě po delší dobu. Současně slouží jako forma sociálního zabezpečení po ukončení aktivního výkonu služby, kdy může být uplatnění na civilním trhu práce omezeno v důsledku specifík předchozí služby.

Výsluhové náležitosti jsou v právním rámci Policie České republiky považovány za jeden z klíčových benefitů služebního poměru. Jejich význam však spočívá především v dlouhodobém horizontu a je úzce spojen s kariérní dráhou příslušníka. V počáteční fázi vstupu do služebního poměru nemusí být tento benefit uchazeči plně vnímán, a to zejména z důvodu časové vzdálenosti jeho reálného uplatnění.⁵⁹

Z hlediska personální politiky Policie České republiky představují výsluhové náležitosti důležitý nástroj k udržení zkušených příslušníků a k posílení stability bezpečnostního sboru. Jejich efektivní využití však vyžaduje srozumitelnou komunikaci a vysvětlení jejich smyslu v kontextu celkového systému odměňování a benefitů spojených se služebním poměrem.⁶⁰

3.7 Závěr kapitoly

Kapitola 3 se zaměřila na právní rámeček služebního poměru u Policie České republiky a jeho základní institucionální charakteristiky. Byla vymezena specifika služebního poměru ve srovnání s běžným pracovním poměrem, podmínky přijetí do služby, práva a povinnosti příslušníků, systém kariérního růstu a vzdělávání, jakož i

⁵⁸ Služební poměr: *Policie ČR : vězeňská služba : generální inspekce bezpečnostních sborů : velké změny zákona od 1. 1. 2025 : zpravodajské služby, BIS : redakční uzávěrka 2. 12. 2024. ÚZ : úplné znění.* Ostrava: Sagit, 2024. s. 51

⁵⁹ Služební poměr: *Policie ČR : vězeňská služba : generální inspekce bezpečnostních sborů : velké změny zákona od 1. 1. 2025 : zpravodajské služby, BIS : redakční uzávěrka 2. 12. 2024. ÚZ : úplné znění.* Ostrava: Sagit, 2024. s. 51

⁶⁰ ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of human resource management practice.* 8th ed. London: Kogan, c 2001. s. 155-157

nástroje finanční a sociální motivace v podobě náborového příspěvku a výsluhových náležitostí.⁶¹

Z provedené analýzy vyplývá, že služební poměr u Policie České republiky je koncipován jako dlouhodobý veřejnoprávní vztah, který klade zvýšené nároky na osobnostní, morální a profesní kvality příslušníků. Tyto nároky jsou vyvažovány systémem zákonem garantovaných jistot, stabilizačních mechanismů a benefitů, které mají nejen kompenzační, ale i motivační charakter.

Zvláštní pozornost byla věnována náborovému příspěvku jako nástroji krátkodobé finanční motivace a výsluhovým náležitostem jako nástroji dlouhodobé stabilizace personálu. Tyto instituty představují dva odlišné, avšak vzájemně se doplňující prvky motivační politiky Policie České republiky, které reagují jak na aktuální personální potřeby bezpečnostního sboru, tak na potřebu udržení zkušených příslušníků ve službě.

Z hlediska celkového zaměření této práce lze konstatovat, že právní rámec služebního poměru nevytváří pouze formální mantinely výkonu služby, ale současně spoluutváří motivační prostředí, v němž se uchazeči rozhodují o vstupu do služebního poměru a příslušníci o setrvání ve službě. Tyto souvislosti tvoří důležitý teoretický základ pro navazující praktickou část práce, která se zaměřuje na empirické ověření motivačních faktorů vstupu do služebního poměru u Policie České republiky.⁶²

⁶¹ Služební poměr: *Policie ČR : vězeňská služba : generální inspekce bezpečnostních sborů : velké změny zákona od 1. 1. 2025 : zpravodajské služby, BIS : redakční uzávěrka 2. 12. 2024. ÚZ : úplné znění. Ostrava: Sagit, 2024. s. 21, 40, 51*

⁶² Služební poměr: *Policie ČR : vězeňská služba : generální inspekce bezpečnostních sborů : velké změny zákona od 1. 1. 2025 : zpravodajské služby, BIS : redakční uzávěrka 2. 12. 2024. ÚZ : úplné znění. Ostrava: Sagit, 2024. s. 31, 46, 47, 48, 51*

4 Současné náborové strategie Policie České republiky

System náboru do služebního poměru Policie České republiky prošel v posledních letech výraznými změnami. Tyto změny byly vyvolány jak rostoucími personálními potřebami Policie ČR, tak vývojem společnosti, pracovního trhu i proměnami charakteru samotné policejní služby. Zatímco dříve byl zájem o službu u Policie relativně stabilní, v současnosti se nábor potýká s vyšší konkurencí ostatních bezpečnostních složek, ozbrojených sil i civilních zaměstnavatelů, kteří nabízejí flexibilnější pracovní podmínky nebo vyšší finanční ohodnocení.

Policie ČR proto hledá nové přístupy k oslovení uchazečů, posiluje komunikaci své identity a pozitivního obrazu v očích veřejnosti a zdůrazňuje jak profesní stabilitu a společenskou roli své činnosti, tak možnost seberealizace a kariérního růstu. Významnou roli v současných náborových strategiích hrají cílené kampaně, moderní komunikační nástroje, osobní přístup a propojení náborové činnosti s reálnými zkušenostmi příslušníků policie.⁶³

4.1 Přehled náborových aktivit a kampaní Policie České republiky

Nábor Policie ČR je realizován prostřednictvím krajských náborových oddělení, která organizují a koordinují přijímací proces ve svém územním obvodu. Jejich úkolem je nejen zajistit průběh výběrového řízení, ale také aktivně vyhledávat a oslovovat potenciální uchazeče.

Mezi nejčastější náborové aktivity patří:

- Prezentace na středních školách a vyšších odborných školách
- Účast na veletrzích práce a veřejných akcích
- Dny otevřených dveří na útvech Policie ČR
- Individuální osobní konzultace v náborových centrech

⁶³ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Vyber si svou cestu*. Online. Nabor.policie.gov.cz. 2026. Dostupné z: <https://Nabor.policie.gov.cz>. [cit. 2026-03-02].

Současné kampaně zdůrazňují společenský význam policejní práce, možnost kariérního růstu a jistoty spojené se služebním poměrem. Stěžejní komunikační platformou se stala kampaň „Chci k Policii“.⁶⁴

4.2 Využití moderních nástrojů při oslovování uchazečů

V posledních letech má Policie ČR značně rozvinutou komunikaci v online prostředí. Klíčovou roli hrají sociální sítě (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube) a webové portály umožňující elektronické podání žádosti. Sociální sítě umožňují cílení sdělení na konkrétní skupiny obyvatel, především mladší generace.⁶⁵

Pozitivně působí autentické výpovědi policistů, ukázky zásahů, výcviků, činnosti operačních středisek a běžného dne ve službě. Důležitou roli hraje také ambadorský přístup, kdy policisté vystupují jako reální představitelé profese a sdílejí své zkušenosti s veřejností.

4.3 Silné a slabé stránky současného náborového systému

Významným faktorem, který ovlivňuje úspěšnost náboru, je kvalita osobního kontaktu s uchazečem. Zkušenosti náborových pracovišť ukazují, že uchazeči oceňují individuální vedení, možnost konzultace a podporu v průběhu výběrového řízení. Náborář zde vystupuje nejen jako organizátor procesu, ale také jako průvodce, který pomáhá uchazeči orientovat se v jednotlivých krocích a přípravě.

Tento přístup má výrazný motivační účinek. Uchazeči, kteří mají možnost hovořit s policistou o skutečné podobě služby a očekávání, získávají jasnější představu o své budoucí roli. Osobní kontakt snižuje obavy o neúspěchu, zvyšuje sebejistotu uchazečů a podporuje jejich rozhodnutí pokračovat ve výběrovém řízení.

Mezi silné stránky náborového systému patří:

- Společenská prestiž a smysluplnost policejní práce
- Stabilita zaměstnání a výsluhové benefity

⁶⁴ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Práce 158x jinak*. Online. Nabor.policie.gov.cz. 2026. Dostupné z: <https://Nabor.policie.gov.cz/>. [cit. 2026-03-02].

⁶⁵ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Instagram*. Online. 2026. Dostupné z: <https://www.instagram.com/PolicieCZ/>. [cit. 2026-03-03].

- Široká nabídka specializací a kariérního růstu

Mezi slabé stránky patří především:

- Náročnost služebního poměru a psychická zátěž
- Delší délka výběrového řízení
- Nižší vstupní finanční ohodnocení oproti některým civilním zaměstnavatelům

4.4 Srovnání se zahraniční praxí

V rámci Evropy lze sledovat podobné náborové trendy, jako jsou např. posilování online náboru, personalizace komunikace a podpora profesního růstu. Policejní složky v Německu kladou důraz na dlouhodobé odborné vzdělávání v policejních akademiích⁶⁶, zatímco Policie Slovenské republiky pracuje s centralizovaným modelem kampaní.⁶⁷

Policie České republiky se těmito trendům postupně přibližuje, nicméně regionální rozdíly v dostupnosti personálu a kapacitách náborových pracovišť představují faktor, který je třeba dlouhodobě vyhodnocovat a optimalizovat.

Současné náborové strategie Policie České republiky reagují na dlouhodobé personální potřeby i proměny pracovního trhu. Zvyšující se konkurence dalších bezpečnostních složek a civilních zaměstnavatelů vyžaduje aktivnější a cílenější přístup k oslovení uchazečů. Významnou roli hraje moderní komunikační prostředí, zejména sociální sítě a multimediální obsah, které umožňují přiblížit skutečnou podobu policejní služby a oslovit mladší generaci. Vedle online prostředí však zůstává klíčovým prvkem osobní kontakt náborářů s uchazeči, jenž má významný motivační dopad a přispívá k přesnější představě o povaze služby.⁶⁸

Kampaň „Chci k Policii“ a další náborové aktivity zdůrazňují stabilitu služebního poměru, společenskou prestiž profese a možnosti kariérního růstu. Přestože Policie ČR

⁶⁶ BUNDESPOLIZEI. *Komm zur bundespolizei*. Online. 2026. Dostupné z: <https://www.komm-zur-bundespolizei.de/>. [cit. 2026-03-03].

⁶⁷ POLICII. *Kariera v policii*. Online. Kariera v policii. 2026. Dostupné z: <https://www.minv.sk/?kariera-v-policii>. [cit. 2026-03-03].

⁶⁸ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Práce 158x jinak*. Online. Nabor.policie.gov.cz. 2026. Dostupné z: <https://Nabor.policie.gov.cz.> [cit. 2026-03-02].

nabízí široké uplatnění a systém výsluhových benefitů, mezi slabé stránky náborového systému patří zejména psychická a fyzická náročnost služby, delší průběh výběrového řízení a nižší vstupní finanční ohodnocení.⁶⁹

Porovnání se zahraniční praxí ukazuje, že Policie ČR postupně přebírá moderní náborové trendy, avšak regionální rozdíly v dostupnosti personálu i kapacitách náborových pracovišť zůstávají výzvou pro další rozvoj. Tato kapitola poskytuje teoretický rámec, který bude v následující části práce konfrontován s výsledky vlastního výzkumu zaměřeného na motivaci uchazečů o služební poměr u Policie ČR.

⁶⁹ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Výhody a benefity*. Online. 2026. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/informace-o-prijeti-k-pcr-vyhody-a-benefit.aspx>. [cit. 2026-03-06].

5 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Tato kapitola je zaměřena na prezentaci a interpretaci výsledků vlastního dotazníkového šetření realizovaného mezi uchazeči o služební poměr u Policie České republiky. Nejprve je představena základní charakteristika respondentů, následně jsou vyhodnoceny jednotlivé motivační faktory ovlivňující jejich rozhodování o vstupu do služby. Výsledky jsou analyzovány v kontextu náborové praxe Policie České republiky.

5.1 Základní Charakteristika respondentů

Výzkumný soubor tvořili uchazeči o služební poměr u Policie České republiky, kteří se účastnili výběrového řízení a absolvovali alespoň jeho první fázi. Celkem bylo získáno 167 validně vyplněných dotazníků, což lze považovat za dostatečný rozsah výzkumného souboru pro potřeby této bakalářské práce.

Dotazníkové šetření probíhalo v období listopad 2025 až leden 2026. Respondenti byli osloveni v souvislosti s náborovým a výběrovým řízením u Policie České republiky, a to prostřednictvím náborových pracovišť a elektronické distribuce dotazníku. Výzkum byl zaměřen na uchazeče, kteří disponovali reálnou zkušeností s výběrovým procesem. Výzkum byl územně vymezen v rámci Ředitelství služby cizinecké policie působící v rámci hlavního města Prahy.

Z hlediska pohlaví převažovali ve výzkumném souboru muži, což odpovídá dlouhodobému trendu v bezpečnostních sborech. Zastoupení žen však nelze považovat za zanedbatelné a potvrzuje postupný nárůst jejich zájmu o službu u Policie České republiky.

Věková struktura respondentů ukazuje, že nejpočetnější skupinu tvořili uchazeči ve věku 21 - 25 let, což lze považovat za typickou cílovou skupinu náboru Policie České republiky. Většina respondentů se nacházela v produktivním věku, kdy je rozhodování o profesní dráze zásadní.

Z hlediska dosaženého vzdělání převažovali uchazeči se středoškolským vzděláním s maturitou, což odpovídá základním kvalifikačním požadavkům kladeným na uchazeče o služební poměr u Policie České republiky. Menší část respondentů měla vyšší dosažené vzdělání a středoškolské vzdělání bez maturity uvedli pouze dva respondenti.

Uvedené údaje poskytují základní přehled o struktuře respondentů a slouží jako východisko pro vyhodnocení motivačních faktorů a postojů uchazečů v následujících podkapitolách. Otázky č. 1 - 4 byly zaměřeny na identifikační a demografické údaje respondentů (pohlaví, věk, vzdělání apod.) a jejich vyhodnocení je obsaženo v této podkapitole. Následující část kapitoly se již věnuje samotným motivačním faktorům, které ovlivňují rozhodování uchazečů o vstupu do služebního poměru.

5.2 Motivace ke vstupu do služebního poměru

Tato podkapitola se zaměřuje na vyhodnocení motivačních faktorů, které ovlivňují rozhodnutí uchazečů vstoupit do služebního poměru u Policie České republiky.

Respondenti hodnotili důležitost jednotlivých faktorů na pětibodové Likertově škále, kde hodnota 1 představovala zcela nedůležitý faktor a hodnota 5 faktor velmi důležitý.

Následující část je strukturována podle jednotlivých otázek dotazníku, přičemž každá otázka je samostatně vyhodnocena a interpretována v kontextu náborové praxe Policie České republiky.

Vyhodnocení jednotlivých otázek:

Otázka č. 5 byla v dotazníkovém šetření zaměřena na zjištění významu stability zaměstnání jako jednoho z možných motivačních faktorů ke vstupu do služebního poměru u Policie České republiky. Respondenti hodnotili důležitost tohoto faktoru na pětibodové Likertově škále, kde hodnota 1 představovala zcela nedůležitý faktor a hodnota 5 faktor velmi důležitý.

Celkový počet vyhodnocených dotazníků činil 167. Získaná data ukazují, že stabilita zaměstnání patří mezi nejvýznamnější motivační faktory uchazečů o službu u Policie České republiky. Nejvyšší hodnocení (stupeň 5 – velmi důležité) zvolilo 150 respondentů, což představuje výraznou většinu oslovených. Hodnota 4 byla zvolena u 10 respondentů, hodnota 3 u 7 respondentů, přičemž hodnoty 1 a 2 se u tohoto faktoru nevyskytly.

Výsledky tedy jednoznačně ukazují, že stabilita zaměstnání je pro uchazeče o služební poměr u Policie České republiky klíčovým rozhodovacím kritériem. Minimální výskyt nižších hodnot naznačuje, že tento faktor není vnímán jako okrajový či podružný, ale naopak jako jeden ze základních pilířů motivace ke vstupu do bezpečnostního sboru.

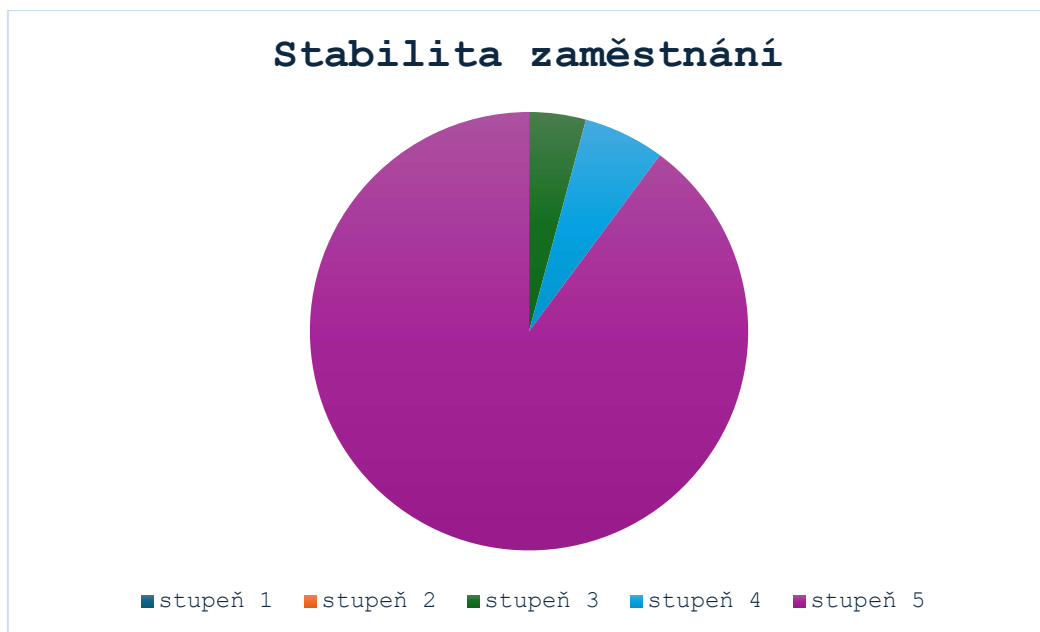
Z hlediska interpretace lze konstatovat, že uchazeči vnímají Policii České republiky, jako zaměstnavatele poskytujícího dlouhodobou jistotu, pravidelný příjem a relativně stabilní pracovní podmínky, a to zejména v kontextu současné ekonomické situace a proměnlivosti trhu práce. Stabilita zaměstnání může být rovněž spojována s garancí služebního poměru, systémem výsluhových nároků a ochranou vyplývající ze zvláštního právního postavení příslušníků bezpečnostních sborů.

Význam stability zaměstnání jako motivačního faktoru lze podpořit i teoretickými východisky. Podle Maslowovy hierarchie potřeb spadá potřeba jistoty a bezpečí mezi základní lidské potřeby, které musí být uspokojeny dříve, než jedinec usiluje o naplnění potřeb vyšší úrovně. Výsledky šetření naznačují, že právě tato potřeba hraje při rozhodování o vstupu k Policii České republiky zásadní roli. Uchazeči zjevně hledají zaměstnání, které jim poskytne stabilní životní rámec a dlouhodobou perspektivu.

Zároveň lze výsledky interpretovat i v kontextu Herzbergovy dvoufaktorové teorie, podle níž stabilita zaměstnání patří mezi tzv. hygienické faktory. Ty samy o sobě nemusí vést k vyšší pracovní spokojenosti, avšak jejich absence může způsobit výraznou nespokojenost. V případě Policie České republiky je však patrné, že stabilita zaměstnání nepůsobí pouze jako faktor zabraňující nespokojenosti, ale zároveň jako silný motiv vstupu do služby.

Z pohledu náborové strategie Policie České republiky lze tento výsledek považovat za velmi významný. Stabilita zaměstnání by měla být nadále jedním z hlavních pilířů náborové komunikace směrem k veřejnosti. Zdůrazňování dlouhodobé jistoty, systematického kariérního rámce a zákonných garancí služebního poměru může pozitivně ovlivnit rozhodování potenciálních uchazečů, zejména v mladších věkových kategoriích a u osob hledajících dlouhodobé profesní ukotvení.

Na základě provedeného vyhodnocení lze shrnout, že stabilita zaměstnání představuje dominantní motivační faktor ke vstupu do Policie České republiky a její význam je uchazeči vnímán jako zásadní. Tento faktor významně přispívá k atraktivitě služby a měl by být systematicky zohledňován při tvorbě náborových a personálních strategií Policie České republiky.



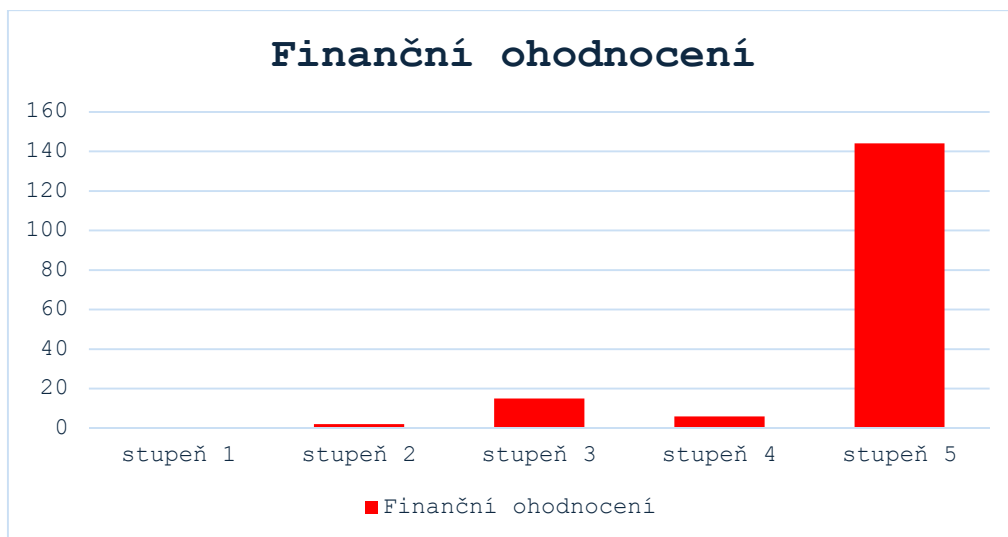
Graf č. 1: Stabilita zaměstnání ⁷⁰

Otázka č. 6 byla zaměřena na posouzení významu finančního ohodnocení jako motivačního faktoru při rozhodování uchazečů o vstupu do služebního poměru u Policie České republiky. Respondenti hodnotili důležitost tohoto faktoru na pětibodové Likertově škále, kde hodnota 1 znamenala zcela nedůležitý faktor a hodnota 5 faktor velmi důležitý.

Z celkového počtu 167 respondentů označilo finanční ohodnocení jako velmi důležité (stupeň 5) celkem 144 respondentů. Hodnotu 4 zvolilo 6 respondentů, hodnotu 3 zvolilo 15 respondentů a hodnotu 2 označili 2 respondenti. Hodnota 1 nebyla v odpovědích zaznamenána.

Výsledky ukazují, že finanční ohodnocení patří mezi zásadní motivační faktory uchazečů o službu u Policie České republiky. Převaha nejvyššího hodnocení naznačuje, že výše mzdy, finanční jistota a související benefity hrají významnou roli při rozhodování o profesní dráze bezpečnostního sboru.

⁷⁰ Vlastní zdroj



Graf č. 2 Finanční ohodnocení ⁷¹

Interpretace výsledků poukazuje na skutečnost, že uchazeči vnímají finanční ohodnocení nejen jako zdroj obživy, ale také jako ukazatel společenského ocenění vykonávané práce. V Kontextu náročnosti policejní služby, rizikovosti výkonu povolání a vysokých psychických a fyzických nároků je adekvátní finanční ohodnocení vnímáno jako legitimní kompenzace.

Z teoretického hlediska lze význam finančního ohodnocení zařadit mezi hygienické faktory dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie. Tyto faktory samy o sobě nemusejí zvyšovat pracovní motivaci, avšak jejich nedostatečná úroveň může vést k nespokojenosti a odchodu ze zaměstnání. Výsledky výzkumu však naznačují, že v případě Policie České republiky finanční ohodnocení představuje i silný iniciační motiv ke vstupu do služby.

Zároveň lze tento faktor spojit s teorií očekávání V. Vrooma, podle níž je motivace jedince ovlivněna očekávaným výsledkem a hodnotou odměny. Pokud uchazeči vnímají finanční ohodnocení jako odpovídající náročnosti a společenské odpovědnosti policejní profesi, roste jejich ochota vstoupit do služebního poměru.

Z pohledu náborové politiky Policie České republiky je zřejmé, že finanční ohodnocení by mělo být transparentně komunikováno a doplněno informacemi o dalších finančních benefitech, jako jsou příplatky, odměny, či výsluhové nároky. Tyto aspekty

⁷¹ Vlastní zdroj

mohou výrazně posílit atraktivitu služby u policie České republiky pro potencionální uchazeče.

Na základě vyhodnocení lze konstatovat, že finanční ohodnocení představuje jeden z nejvýznamnějších motivačních faktorů ke vstupu do Policie České republiky a jeho význam je uchazeči vnímán jako zásadní.

Otázka č. 7 byla zjištění významu společenského uznání a prestiže povolání jako motivačního faktoru ke vstupu do služebního poměru u Policie České republiky. Respondenti hodnotili důležitost tohoto faktoru na pětibodové Likertově škále, kde hodnota 1 znamenala zcela nedůležitý faktor a hodnota 5 faktor velmi důležitý.

Z celkového počtu 167 respondentů označilo finanční ohodnocení jako velmi důležité (stupeň 5) celkem 150 respondentů. Hodnotu 4 zvolilo 2 respondentů, hodnotu 3 zvolilo 15 respondentů, zatímco hodnoty 1 a 2 nebyly zaznamenány. Výsledky ukazují, že společenské uznání a prestiž povolání policisty jsou pro uchazeče o službu významným motivačním faktorem.

Tabulka č. 1 k otázce č. 7: Společenské uznání ⁷²

MOTIVAČNÍ FAKTOR	POČET RESPONDENTŮ
STUPEŇ 1	0
STUPEŇ 2	0
STUPEŇ 3	15
STUPEŇ 4	2
STUPEŇ 5	150

⁷² Vlastní zdroj

Interpretace získaných dat naznačuje, že uchazeči vnímají službu u Policie České republiky nejen jako zaměstnání, ale také jako společensky významné a respektované povolání. Vysoké hodnocení tohoto faktoru lze spojovat s představou autority, odpovědnosti a důležitosti role policisty při zajišťování bezpečnosti a veřejného pořádku. Společenské uznání může zároveň posilovat pocit profesní identity a hrdosti na vykonávanou službu.

Z hlediska teoretických východisek lze význam společenského uznání a prestiže zařadit do vyšších úrovní Maslowovy hierarchie potřeb, konkrétně do oblasti potřeby uznání a seberealizace. Výsledky výzkumu naznačují, že uchazeči neusilují pouze o uspokojení základních existenčních potřeb, ale také o společenské ocenění a respekt vyplývající z výkonu povolání.

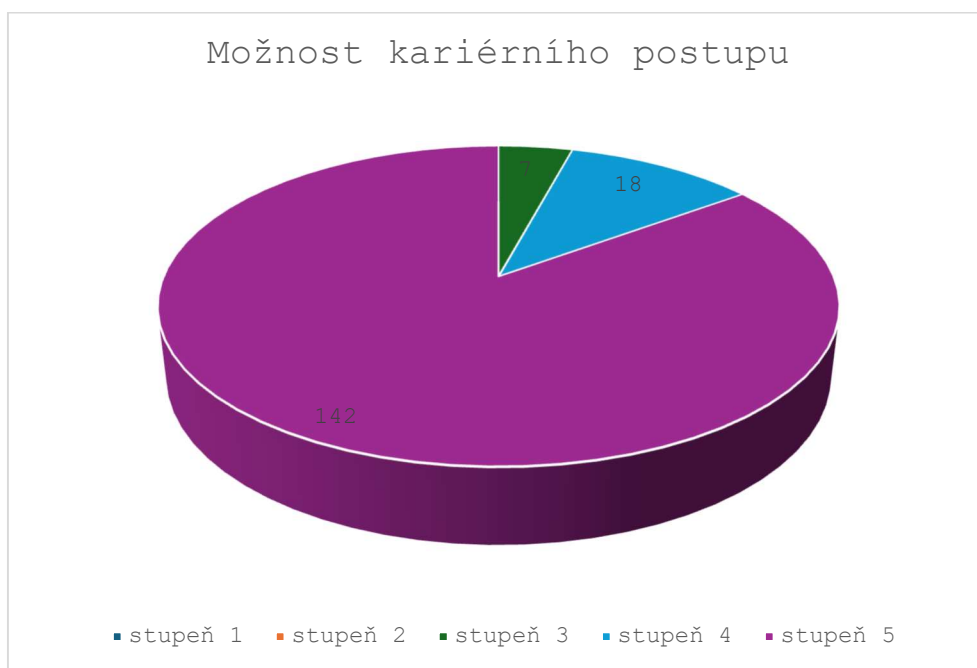
Společenské uznání a prestiž lze rovněž interpretovat v kontextu motivační teorie očekávání, kdy jedinec vnímá pozitivní společenský status jako hodnotnou odměnu za vynaložené úsilí a přijatá rizika spojená s výkonem policejní služby. Tento faktor tak může působit nejen jako iniciační motiv ke vstupu do služby, ale i jako dlouhodobý prvek podporující setrvání ve služebním poměru.

Z pohledu náborové strategie Policie České republiky lze konstatovat, že prezentace policejního povolání jako společensky významné a respektované profese může pozitivně ovlivnit rozhodování potenciálních uchazečů. Zdůrazňování role policisty jako nositele veřejné autority a ochránce bezpečnosti může přispět ke zvýšení atraktivity služby, zejména u osob motivovaných hodnotami, jako jsou odpovědnost, čest a služba veřejnosti.

Na základě vyhodnocení lze shrnout, že společenské uznání a prestiž představují významný motivační faktor ke vstupu do Policie České republiky a u většiny uchazečů zaujímá důležité místo v jejich hodnotovém systému.

Otázka č. 8 byla zaměřena na posouzení významu možnosti kariérního postupu jako motivačního faktoru při rozhodování uchazečů o vstupu do služebního poměru u Policie České republiky. Respondenti hodnotili důležitost tohoto faktoru na pětibodové Likertově škále, kde hodnota 1 znamenala zcela nedůležitý faktor a hodnota 5 faktor velmi důležitý.

Z celkového počtu 167 respondentů označilo možnost kariérního postupu jako velmi důležitou (stupeň 5) celkem 142 respondentů. Hodnotu 4 zvolilo 18 respondentů, hodnotu 3 zvolilo 7 respondentů. Hodnoty 1 a 2 nebyly v odpovědích zaznamenány. Výsledky naznačují, že možnost profesního růstu a dalšího kariérního rozvoje je pro uchazeče o službu u Policie České republiky významným motivačním faktorem.



Graf č. 3: Možnost kariérního postupu ⁷³

Interpretace získaných dat ukazuje, že uchazeči vnímají službu u Policie České republiky jako dlouhodobou profesní dráhu, nikoliv pouze jako dočasné zaměstnání. Možnost kariérního postupu je spojována s perspektivou odborného růstu, specializace a získávání vyšších služebních pozic. Tento faktor tak může významně ovlivňovat rozhodování uchazečů, kteří hledají stabilní zaměstnání s možností dalšího profesního rozvoje.

Z teoretického hlediska lze význam kariérního postupu zařadit mezi motivační faktory dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie, konkrétně mezi faktory motivátory, které přispívají k vyšší pracovní spokojenosti a vnitřní motivaci. Možnost profesního růstu,

⁷³ Vlastní zdroj

uznání a odpovědnosti je v této teorii chápána jako klíčový prvek vedoucí k dlouhodobé angažovanosti zaměstnanců.

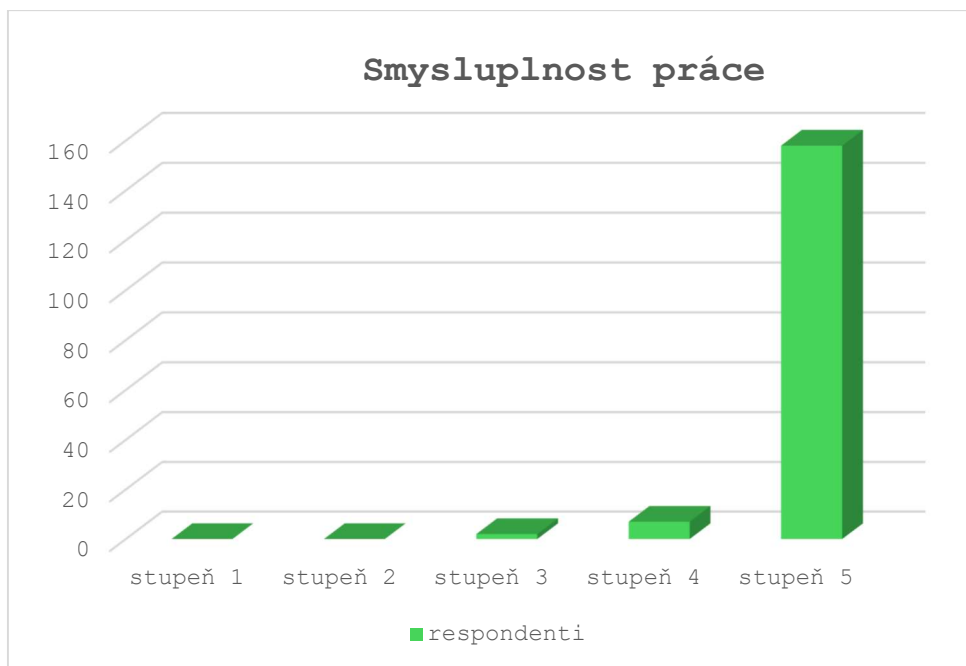
Zároveň lze tento faktor interpretovat i prostřednictvím Maslowovy hierarchie potřeb, kde možnost kariérního postupu naplňuje potřeby uznání a seberealizace. Uchazeči, kteří vnímají Policii České republiky jako organizaci nabízející kariérní rozvoj, mohou být více motivováni k dlouhodobému setrvávání ve služebním poměru a k aktivnímu profesnímu růstu.

Z pohledu náborové a personální politiky Policie České republiky představuje možnost kariérního postupu významný prvek atraktivity služby. Transparentní kariérní systém, možnost specializace a dalšího vzdělávání mohou pozitivně ovlivnit nejen vstup nových uchazečů, ale také jejich stabilizaci a profesní rozvoj v rámci organizace.

Na základě provedeného vyhodnocení lze konstatovat, že možnost kariérního postupu představuje významný motivační faktor ke vstupu do Policie České republiky a je uchazeči vnímána jako důležitý aspekt dlouhodobé profesní perspektivy.

Otázka č. 9 byla zaměřena na posouzení významu smysluplnosti práce a možnosti pomáhat lidem jako motivačního faktoru při rozhodování uchazečů o vstupu do služebního poměru u Policie České republiky. Respondenti hodnotili důležitost tohoto faktoru na pětibodové Likertově škále, kde hodnota 1 znamenala zcela nedůležitý faktor a hodnota 5 faktor velmi důležitý.

Z celkového počtu 167 respondentů označilo smysluplnost práce a možnost pomáhat lidem jako velmi důležitý faktor (stupeň 5) celkem 158 respondentů. Hodnotu 4 zvolilo 7 respondentů, hodnotu 3 zvolili 2 respondenti. Hodnoty 1 a 2 nebyly zaznamenány. Výsledky jednoznačně ukazují, že tento faktor patří mezi nejsilnější motivační prvky uchazečů o službu u Policie České republiky.



Graf č. 4: Smysluplnost práce ⁷⁴

Interpretace výsledků naznačuje, že uchazeči vnímají policejní povolání především jako službu veřejnosti, která má jasný společenský smysl a význam. Možnost aktivně pomáhat lidem, chránit jejich bezpečnost a podílet se na udržování veřejného pořádku je vnímána jako zásadní hodnota, která přesahuje materiální či statusové aspekty zaměstnávání. Tento faktor může výrazně posilovat vnitřní motivaci uchazečů a jejich ochotu čelit náročnosti a rizikům spojeným s výkonem služby.

Z teoretického hlediska lze smysluplnost práce zařadit mezi motivační faktory dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie, konkrétně mezi faktory motivátory, které přispívají k dlouhodobé pracovní spokojenosti a vnitřní motivaci zaměstnanců. Možnost pomáhat lidem, pocit užitečnosti a smysluplnosti vykonávané práce patří mezi klíčové prvky profesní identity příslušníků bezpečnostních sborů.

Smysluplnost práce lze zároveň interpretovat i prostřednictvím Maslowovy hierarchie potřeb, zejména v rovině potřeby seberealizace. Uchazeči, kteří mají službu u Policie České republiky jako cestu k naplnění osobních hodnot a životního poslání, mohou vykazovat vyšší míru vnitřní motivace a dlouhodobé profesní stability.

Z pohledu náborové strategie Policie České republiky představuje důraz na smysluplnost policejní práce a možnost pomáhat lidem významný komunikační prvek.

⁷⁴ Vlastní zdroj

Prezentace policejního povolání jako služby veřejnosti s reálným dopadem na bezpečnost společnosti může pozitivně ovlivnit rozhodování potenciálních uchazečů, zejména těch, kteří jsou motivováni hodnotami, jako jsou solidarita, odpovědnost a pomoc druhým.

Na základě provedeného vyhodnocení lze konstatovat, že smysluplnost práce a možnost pomáhat lidem představují jeden z nejsilnějších motivačních faktorů ke vstupu do Policie České republiky a významně přispívají k atraktivitě policejní služby.

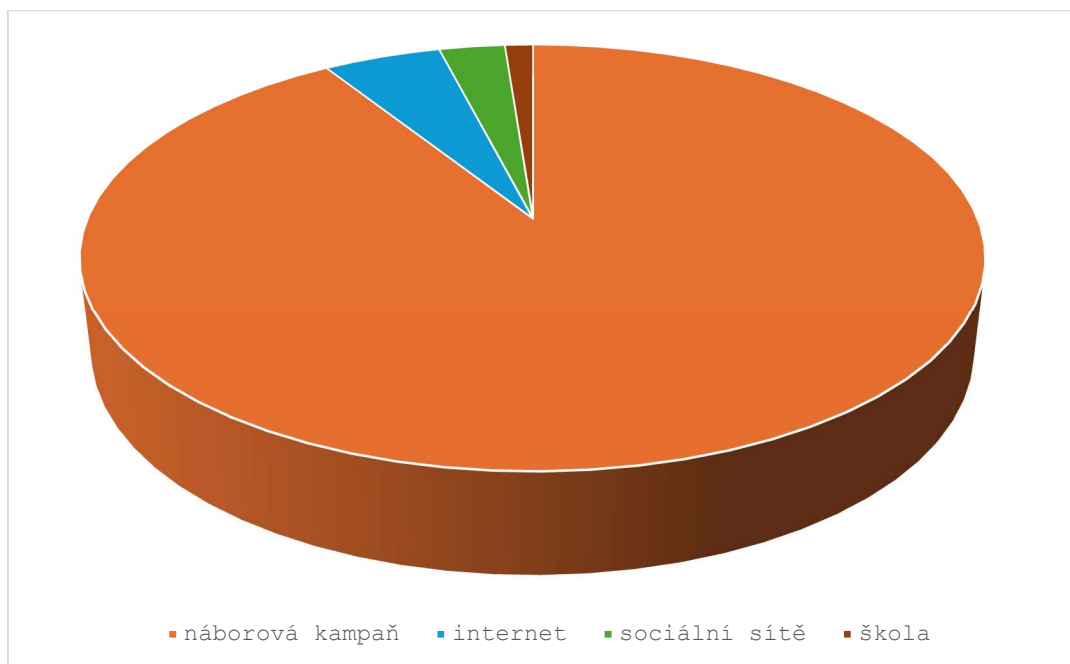
Z výsledků této podkapitoly vyplývá, že motivace uchazečů ke vstupu do služebního poměru u Policie České republiky je tvořena kombinací vnějších i vnitřních motivačních faktorů. Mezi nejvýznamnější vnější faktory patří zejména stabilita zaměstnání a finanční ohodnocení, které byly respondenty hodnoceny jako velmi důležité. Významnou roli hraje rovněž možnost kariérního postupu a perspektiva profesního rozvoje. Z vnitřních motivačních faktorů byla vysoce hodnocena především smysluplnost práce a možnost vykonávat činnost s pozitivním společenským dopadem. Tyto výsledky potvrzují, že rozhodování uchazečů je založeno nejen na ekonomických aspektech, ale také na osobních hodnotách a očekáváních spojených s výkonem povolání.

5.3 Očekávání uchazečů a vnímání náborového procesu

Tato podkapitola se zaměřuje na vyhodnocení očekávání uchazečů o vstup do služebního poměru u Policie České republiky a na jejich vnímání náborového procesu. Cílem bylo zjistit, z jakých zdrojů uchazeči získávají informace o službě, jak hodnotí možnosti kariérního postupu, jaké překážky vnímají při vstupu do služby a jaký je jejich celkový postoj ke službě Policie České republiky.

Otázka č. 10 byla zaměřena na zjištění, odkud respondenti získali nejvíce informací o službě u Policie České republiky. Respondenti mohli zvolit jednu z nabízených možností.

Z výsledků vyplývá, že naprostá většina respondentů (91 procent) uvedla jako hlavní zdroj informací náborovou kampaň Policie České republiky. Ostatní zdroje informací, jako internet a sociální sítě, či škola, byly zastoupeny pouze marginálně. Tento výsledek potvrzuje vysokou efektivitu náborových kampaní jako klíčového nástroje náborové strategie Policie České republiky.

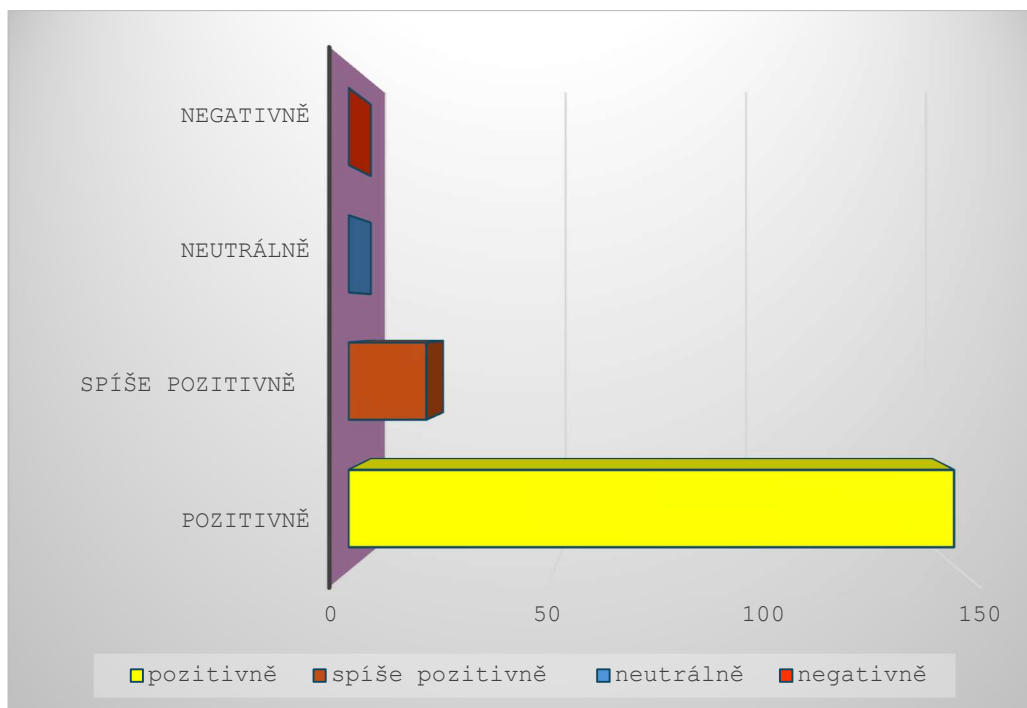


Graf č. 5: Zdroje informací o službě u Policie České republiky ⁷⁵

Otázka číslo 11 byla zaměřena na vnímání možností kariérního postupu u Policie České republiky. Respondenti hodnotili tuto možnost na čtyřbodové škále od pozitivní možnosti až k negativní možnosti.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že možnost kariérního postupu u Policie České republiky je respondenty hodnocena výrazně pozitivně. Odpověď pozitivně uvedlo celkem 148 respondentů, zatímco odpověď spíše pozitivně zvolilo 19 respondentů. Neutrální ani negativní hodnocení se mezi respondenty nevyskytovalo. Lze proto konstatovat, že kariérní postup představuje významný motivační a stabilizační faktor při rozhodování o vstupu do služebního poměru u Policie České republiky.

⁷⁵ Vlastní zdroj



Graf č. 6: Vnímání možnosti kariérního růstu ⁷⁶

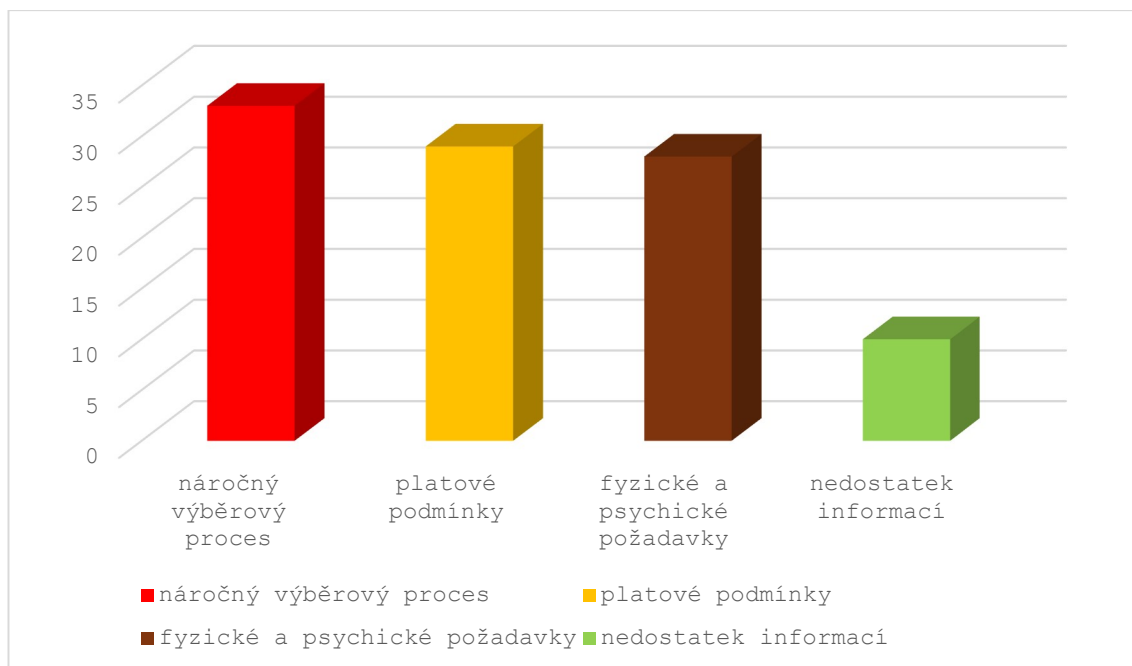
Otázka číslo 12 byla zaměřena na identifikaci největších překážek, které mohou uchazečům bránit ve vstupu do služebního poměru u Policie České republiky. Respondenti mohli označit více odpovědí.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že za největší překážku vstupu do služby respondenti považují náročnost výběrového řízení, kdy po součtu všech odpovědí, to procentuálně vyšlo na 33 procent respondentů z celkového počtu. Dalšími významnými bariérami jsou platové podmínky 29 procent respondentů, fyzické a psychické požadavky kladené na uchazeče 28 procent respondentů a zbylých 10 procent uchazečů uvedlo nedostatek informací o kariéře.

Výsledky ukazují, že uchazeči vnímají proces vstupu do služby jako náročný, a to jak z hlediska samotného výběrového řízení, tak z hlediska osobních a pracovních nároků.

Zjištěné informace mohou sloužit jako podklad pro optimalizaci náborové strategie Policie České republiky, zejména v oblasti transparentního informování uchazečů o průběhu výběrového řízení a realistického nastavení očekávání.

⁷⁶ Vlastní zdroj



Graf č. 7: Zaměření na identifikaci největších překážek ⁷⁷

Otázka č. 13 byla zaměřena na zjištění, zda by respondenti doporučili službu u Policie České republiky svým známým. Hodnocení probíhalo v rozmezí čísel 1 – 10, kde nejvyšší hodnota vyjadřovala vyšší míru ochoty doporučení.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že ochota doporučit službu u Policie České republiky je mezi respondenty velmi vysoká. Nejčastěji byla uváděna hodnota 10, kterou zvolilo 136 respondentů, hodnotu 9 uvedlo 11 respondentů, hodnotu 8 uvedlo 20 respondentů a jiná čísla se u dalších hodnot neobjevila. Tyto výsledky svědčí o vysoké míře spokojenosti a jejím pozitivním vnímáním profese policisty.

Otázka č. 14 byla otevřená otázka k respondentům, co je osobně nejvíce motivovalo k podání přihlášky k Policii ČR.

Tato otázka byla zaměřena na hlubší pochopení vnitřních motivačních faktorů, které vedly respondenty k rozhodnutí podat přihlášku ke službě u Policie České republiky.

⁷⁷ Vlastní zdroj

Z odpovědí respondentů vyplynulo hned několik opakujících se tematických okruhů. Nejčastěji byla zmiňována:

- atraktivita práce,
- možnost výkonu služby v terénu,
- ochrana osob, veřejného pořádku a bezpečnosti,
- náborový příspěvek.

Část respondentů rovněž uváděla zájem o konkrétní útvary Policie České republiky, kde převládala služba u cizinecké policie, poté SPJ, zásahová jednotka, OHS a na posledním místě byla dopravní Policie České republiky.

Výsledky naznačují, že motivace respondentů je převážně vnitřního charakteru. Uchazeči nejsou motivováni pouze materiálními faktory, ale především obsahem práce, její dynamikou a společenským přínosem. Tyto skutečnosti odpovídají motivačním teoriím, které zdůrazňují význam seberealizace, uznání a smysluplnosti práce.

5.4 Shrnutí výsledků empirického šetření

Cílem empirického šetření bylo identifikovat hlavní motivační faktory, které ovlivňují rozhodování o vstup do služebního poměru u Policie České republiky a současně zjistit jejich očekávání a vnímání náborového procesu. Výzkum byl realizován formou dotazníkového šetření mezi uchazeči, kteří absolvovali první kolo výběrového řízení a disponují tak reálnou zkušeností s náborovým procesem.

Výzkumy výsledků ukazují, že motivace uchazečů ke vstupu do služebního poměru je založena na kombinaci vnějších a vnitřních motivačních faktorů. Mezi nejvýznamnější motivační faktory patří zejména stabilita zaměstnání a finanční ohodnocení, které jsou vnímány jako klíčové prvky při rozhodování o podání přihlášky. Významnou roli hraje rovněž možnost kariérního postupu a perspektiva dlouhodobého profesního uplatnění.

Z vnitřních motivačních faktorů byla respondenty vysoce hodnocena především smysluplnost práce a možnost vykonávat povolání s pozitivním společenským dopadem. Tyto faktory naznačují, že uchazeči nevnímají službu u Policie České republiky pouze

jako zdroj příjmu, ale také jako možnost profesní seberealizace a naplnění osobních hodnot.

Výzkum dále ukázal, že uchazeči získávají informace o službě u Policie České republiky především prostřednictvím internetových zdrojů, sociálních sítí a osobních doporučení. Vnímání náborového procesu je celkově spíše pozitivní, nicméně respondenti poukazovali také na určité bariéry vstupu, zejména náročnost výběrového řízení a vysoké fyzické a psychické požadavky kladené na uchazeče.

Na základě získaných výsledků lze konstatovat, že rozhodování uchazečů o vstupu do služebního poměru je komplexní proces ovlivněný jak materiálními podmínkami služby, tak i osobními postoji, očekáváními a hodnotami. Shrnuté poznatky tvoří východisko pro následující kapitolu, která se zaměřuje na diskusi výsledků ve vztahu k teoretickým východiskům a stanoveným cílům práce.

6 Diskuse

Cílem této kapitoly je interpretovat výsledky empirického šetření ve vztahu ke stanoveným hypotézám a zasadit je do kontextu teoretických východisek uvedených v teoretické části práce. Diskuse se zaměřuje na porovnání zjištěných dat s vybranými motivačními teoriemi a na posouzení jejich relevance v kontextu náboru Policie České republiky.

6.1 Diskuse k hypotéze H1

H1: Stabilita zaměstnání a jistota pravidelného příjmu patří mezi nejvýznamnější motivační faktory uchazečů o vstup do služebního poměru u Policie České republiky.

Výsledky empirického šetření ukazují, že stabilita zaměstnání a jistota pravidelného příjmu patří mezi nejčastěji uváděné důvody zájmu uchazečů o služební poměr u Policie České republiky. Respondenti tyto faktory hodnotili jako velmi důležité, což potvrzuje jejich význam v rozhodovacím procesu uchazečů.

Toto zjištění koresponduje s Maslowovou hierarchií potřeb, podle níž jsou potřeby jistoty a bezpečí jedněmi ze základních lidských potřeb. Stablní zaměstnání a garantovaný příjem představují klíčové prvky, které přispívají k uspokojení těchto potřeb. Zároveň lze výsledky interpretovat i v kontextu Herzbergovy dvoufaktorové teorie, kde platové a existenční jistoty vystupují jako hygienické faktory, jejichž absence může vést k nespokojenosti.

Za významné zjištění považuji skutečnost, že faktor stability zaměstnání a jistoty příjmu byl respondenty hodnocen jako mimořádně důležitý, a to v míře, která jej řadí mezi dominantní motivační prvky. Tento výsledek lze vnímat jako určitý „extrém“ v rámci zjištěných faktorů, neboť ekonomická jistota převyšuje některé hodnotové a profesní aspekty služby. Domnívám se, že tento trend odráží širší společenské prostředí charakterizované ekonomickou nejistotou a důrazem na stabilitu pracovního uplatnění. Současně však nelze opomenout, že pokud by byla motivace uchazečů postavena převážně na ekonomických faktorech, mohlo by to v budoucnu ovlivnit jejich odolnost vůči náročnosti služby.

Na základě výsledků lze konstatovat, že hypotéza H1 byla potvrzena.

6.2 Diskuse k hypotéze H2

H2: Smysluplnost práce a její společenský přínos patří mezi významné motivační faktory při rozhodování uchazečů o vstup do služebního poměru u Policie České republiky.

Empirická data ukazují, že významná část respondentů vnímá práci u Policie České republiky jako smysluplnou a společensky prospěšnou. Smysluplnost práce byla hodnocena jako důležitý motivační prvek, často v kombinaci s možností pomáhat druhým a podílet se na zajišťování veřejného pořádku a bezpečnosti.

Tato zjištění odpovídají vyšším úrovním Maslowovy hierarchie potřeb, konkrétně potřebě seberealizace a uznání. Rovněž je možné je interpretovat prostřednictvím Vroomovy teorie očekávání, kdy uchazeči vnímají svou budoucí práci jako činnost s jasným smyslem a pozitivním dopadem na společnost, což zvyšuje jejich motivaci ke vstupu do služby.

Za podstatné považují skutečnost, že smysluplnost práce nebyla respondenty vnímána izolovaně, ale často v kombinaci s možností konkrétní pomoci druhým a ochranou veřejnosti. Tento faktor lze označit za výrazně pozitivní extrém, neboť ukazuje na převahu vnitřní motivace nad čistě materiální aspekty služby. Domnívám se, že právě tento typ motivace může představovat stabilizační prvek dlouhodobé profesní spokojenosti policistů. Zároveň však vyžaduje, aby reálné podmínky služby odpovídaly očekáváním uchazečů, jinak může dojít k rozporu mezi představou a skutečností.

Na základě výsledků výzkumu lze konstatovat, že hypotéza H2 byla potvrzena.

6.3 Diskuse k hypotéze H3

H3: Mezi hlavní překážky vstupu do služebního poměru u Policie České republiky patří náročnost výběrového řízení a vnímané platové podmínky.

Výsledky empirického šetření naznačují, že respondenti považují výběrové řízení za poměrně náročné, a to jak po stránce fyzické, tak psychické. Současně se ukazuje, že platové podmínky jsou částí uchazečů vnímány jako nedostatečné ve vztahu k náročnosti a odpovědnosti výkonu služby.

Tato zjištění lze interpretovat v kontextu Herzbergovy dvoufaktorové teorie, kde plat a pracovní podmínky představují hygienické faktory. Pokud nejsou vnímány jako odpovídající, mohou působit demotivačně a představovat bariéru vstupu do organizace.

Za problematické lze považovat skutečnost, že část uchazečů vnímá platové podmínky jako nedostatečné ve vztahu k náročnosti a odpovědnosti služby. Tento faktor může představovat negativní extrém, neboť vytváří potenciální nesoulad mezi požadavky organizace a očekáváním uchazečů. Domnívám se, že pokud nebude tento rozpor systematicky řešen, může v dlouhodobém horizontu vést k odlivu motivovaných kandidátů do jiných bezpečnostních či civilních profesí. Současně je však dobré zdůraznit, že určitou míru náročnosti výběrového řízení je třeba zachovat, aby byla zajištěna kvalita budoucích příslušníků Policie České republiky.

Na základě získaných dat lze konstatovat, že hypotéza H3 byla potvrzena, přičemž její platnost je patrná zejména u mladších uchazečů a osob bez předchozí zkušenosti s bezpečnostními sbory.

6.4 Diskuse k hypotéze H4

H4: Stávající náborové strategie Policie České republiky nejsou plně přizpůsobeny očekáváním mladší generaci uchazečů.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že část respondentů vnímá současné náborové kampaně jako málo atraktivní nebo nedostatečně cílené na mladší generaci. Uchazeči často uvádějí preferenci modernějších komunikačních kanálů, větší transparentnosti informací a srozumitelnější prezentace průběhu výběrového řízení.

Tato zjištění potvrzují obecné trendy v oblasti personálního marketingu, které poukazují na odlišná očekávání mladších generací ve vztahu k zaměstnavatelům. Nedostatečné přizpůsobení náborových strategií může vést ke snížení zájmu potenciálních uchazečů, a to i v případě, že samotná profese je vnímána jako smysluplná a stabilní.

Za výrazné zjištění považuji skutečnost, že část respondentů vnímá současnou náborovou komunikaci jako nedostatečně atraktivní. Tento faktor lze označit za potenciálně rizikový extrém, neboť i v případě, že samotná služba je vnímána pozitivně,

může nevhodně zvolená forma komunikace snižovat počet kvalitních uchazečů. Domnívám se, že budoucí náborová strategie by měla systematicky pracovat s moderními digitálními platformami, autentickými zkušenostmi příslušníků a transparentní prezentací nároků i benefitů služby. Právě otevřenost a realistická komunikace může přispět ke zvýšení důvěry a dlouhodobé stability nově přijatých policistů.

Na základě výsledků empirického šetření lze konstatovat, že hypotéza H4 byla potvrzena, což vytváří prostor pro formulaci konkrétních doporučení pro náborovou praxi Policie České republiky.

6.5 Souhrnné vyhodnocení hypotéz

Souhrnné vyhodnocení hypotéz H1 – H4 ukazuje, že motivace uchazečů o služební poměr u Policie České republiky je komplexní a nelze ji redukovat na jediný faktor. Empirické šetření potvrdilo význam stability zaměstnání, jistoty příjmu a smysluplnosti služby služby, jako klíčových motivačních prvků. Tyto faktory představují silný základ atraktivity policejní profese.

Současné však výsledky poukázaly na vnímanou náročnost výběrového řízení a fyzických a psychických požadavků jako potenciální bariéru vstupu služebnímu poměru. Náročnost služby je částí respondentů chápána jako překážka, avšak z odborného hlediska představuje nezbytný selekční mechanismus, který zajišťuje profesionalitu a kvalitu výkonu služby.

Dalším významným zjištěním je skutečnost, že stávající náborové strategie nejsou plně přizpůsobeny očekáváním mladší generace uchazečů. Respondenti zdůrazňovali potřebu modernější komunikace, větší transparentnosti informací a srozumitelnější prezentace průběhu výběrového řízení. Tento faktor může mít zásadní vliv na rozhodování potenciálních uchazečů, a to i v situaci, kdy samotná profese je vnímána jako stabilní a společensky významná.

Lze tedy konstatovat, že hypotézy H1 – H4 byly potvrzeny, přičemž jejich vzájemná provázanost vytváří komplexní obraz motivačních faktorů i bariér vstupu do služebnímu poměru. Výsledky zároveň poukazují na určité napětí mezi vysokou atraktivitou samotné profese a bariérami spojenými s náročností výběrového řízení a vnímanou kvalitou náborové komunikace. Právě tento rozpor představuje klíčový prostor pro optimalizaci náborové strategie Policie České republiky. Konkrétním nástrojem může

být například využití krátkých videí z prostředí výkonu služby, online informačních seminářů pro uchazeče či pravidelná prezentace zkušeností nově přijatých příslušníků.

6.6 Interpretace klíčových zjištění a vlastní odborné stanovisko

Výsledky empirického šetření odhalily výrazné hodnotové póly, které lze označit za motivační „extrémy“ v pozitivním i negativním významu. Tyto extrémy mají zásadní význam pro pochopení rozhodovacích procesů uchazečů i pro nastavení efektivní náborové strategie Policie České republiky.

Za výrazně pozitivní zjištění lze považovat skutečnost, že respondenti ve vysoké míře uváděli stabilitu zaměstnání, jistotu příjmu a smysluplnost služby jako klíčové motivační faktory. Tento výsledek potvrzuje, že Policie České republiky je stále vnímána jako instituce s vysokou mírou společenské prestiže a jistoty. Nejedná se pouze o ekonomickou motivaci, ale o kombinaci materiální stability a hodnotové orientace. Uchazeči tedy nevnímají službu pouze jako zaměstnání, ale jako možnost profesní seberealizace a naplnění osobních hodnot.

Naopak za negativní extrém lze označit vnímání náročnosti výběrového řízení a vysokých fyzických a psychických požadavků jako bariéry vstupu do služebního poměru. Tento faktor byl respondenty opakovaně zdůrazňován. Z odborného hlediska je však nutné zdůraznit, že náročnost nelze chápat pouze jako překážku, ale především jako nezbytný selekční mechanismus. Služba u Policie České republiky vyžaduje odolnost, schopnost rozhodování pod tlakem a vysokou míru odpovědnosti. Snižování požadavků by mohlo vést ke snížení kvality personálu, což by mělo přímý dopad na výkon služby i důvěru veřejnosti.

Domnívám se, že problémem není samotná náročnost výběrového řízení, ale spíše její vnímání ze strany uchazečů. Pokud uchazeč přesně ví, co jej čeká, má k dispozici srozumitelné informace a možnost systematické přípravy, bariéra se může proměnit ve výzvu. Transparentnost, otevřená komunikace a realistická prezentace služby mohou významně snížit psychologickou nejistotu uchazečů a současně zachovat vysoké standardy profesionality.

Za další významný faktor považuji dominantní roli internetových zdrojů a sociálních sítí jako hlavního informačního kanálu mladší generace. Tento fakt nelze podceňovat. Pokud Policie České republiky nebude aktivně a profesionálně pracovat s těmito platformami, přenechá prostor neoficiálním a často zkresleným informacím.

Náborová strategie proto musí reflektovat digitální prostředí jako primární komunikační prostor současných uchazečů.

Na základě uvedených skutečností lze konstatovat, že efektivní náborová strategie by neměla spočívat ve snižování nároků, ale v jejich srozumitelné, transparentní a sebevědomé prezentaci. Profesionální standardy musí zůstat zachovány, avšak jejich komunikace musí odpovídat hodnotovým očekáváním a komunikačním návykům současné generace uchazečů.

7 Doporučení pro praxi

Na základě výsledků empirického šetření a jejich odborné interpretace lze formulovat několik konkrétních doporučení pro náborovou strategii Policie České republiky.

V první řadě je vhodné zachovat vysoké odborné, fyzické i psychologické nároky na uchazeče o služební poměr. Náročnost služby představuje základní předpoklad profesionality a kvality výkonu policejní činnosti. Snižování požadavků by mohlo mít negativní dopad na úroveň personálu i na důvěru veřejnosti. Prioritou by proto nemělo být zmírňování kritérií, ale jejich transparentní a srozumitelná komunikace.

Současně je žádoucí posílit přípravné a informační materiály k výběrovému řízení. Uchazeči by měli mít k dispozici jasný přehled jednotlivých fází řízení, modelové situace, doporučení k přípravě a realistické informace o průběhu služby.

Transparentnost může výrazně snížit psychologickou bariéru vstupu do služebního poměru.

Dalším klíčovým doporučením je systematická práce se sociálními sítěmi a digitálními platformami jako hlavním komunikačním kanálem mladší generace. Náborová komunikace by měla být moderní, autentická a pravidelná. Prezentace reálných zkušeností příslušníků může přispět k budování důvěry a k odstranění zkreslených představ o službě.

Významnou roli hraje také zdůrazňování smysluplnosti služby a jejich společenského významu. Výsledky výzkumu potvrdily, že hodnotová orientace uchazečů je silným motivačním faktorem. Náborová strategie by proto měla více akcentovat poslání policie, možnost profesního růstu a dlouhodobou stabilitu.

Lze shrnout, že efektivní náborová strategie Policie České republiky by měla stát na třech pilířích: zachování vysokých standardů, transparentní komunikaci a moderních komunikačních nástrojích odpovídajících současné generaci uchazečů. Takto nastavený přístup může přispět k získávání kvalitních a motivovaných kandidátů při současném zachování profesionality sboru.

7.1 Posílení komunikace stability a jistoty zaměstnání

Výsledky výzkumu potvrdily, že stabilita zaměstnání a jistota pravidelného příjmu představují pro uchazeče jeden z klíčových motivačních faktorů. Doporučuje se proto tyto aspekty výrazněji komunikovat v rámci náborových kampaní. Důraz by měl být kladen nejen na výši základního služebního příjmu, ale také na dlouhodobou stabilitu služebního poměru, pravidelný kariérní postup a systém výsluhových nároků.

Součástí náborové komunikace by měly být také přehledné informace o dalších finančních benefitech, jako jsou příplatky, odměny, či možnosti dalšího vzdělávání hrazeného zaměstnavatelem. Transparentní prezentace těchto skutečností může přispět ke zvýšení důvěry uchazečů a ke snížení jejich obav spojených s ekonomickou nejistotou.

7.2 Zdůraznění smysluplnosti a společenského přínosu služby

Vzhledem k tomu, že smysluplnost práce a její společenský význam patří mezi významné motivační faktory, je vhodné tyto aspekty systematicky zpracovat do náborových kampaní. Doporučuje se prezentovat konkrétní příklady činností policistů a jejich přímý dopad na bezpečnost a kvalitu života obyvatel.

Vhodným nástrojem mohou být autentické příběhy policistů z praxe, které umožní uchazečům lépe si představit obsah práce a její význam. Tímto způsobem lze posílit vnitřní motivaci uchazečů a zvýšit jejich identifikaci s hodnotami Policie České republiky.

7.3 Úprava a zpřehlednění výběrového řízení

Výzkum poukázal na skutečnost, že náročnost výběrového řízení je částí uchazečů vnímána jako významná bariéra vstupu do služby. Ačkoliv je vysoká úroveň požadavků opodstatněná charakterem policejní práce, doporučuje se klást důraz na lepší informovanost uchazečů o průběhu jednotlivých fází výběrového řízení.

Zvýšení transparentnosti, například formou podobných informačních materiálů, instruktážních videí nebo přípravných programů, může napomoci ke snížení stresu uchazečů a zvýšení jejich úspěšnosti v jednotlivých fázích výběru, aniž by došlo ke snížení požadovaných standardů.

7.4 Modernizace náborových strategií s ohledem na mladší generaci.

Výsledky empirického šetření naznačují, že stávající náborové strategie Policie České republiky nejsou plně přizpůsobeny očekávání mladší generace uchazečů. Doporučuje se proto větší využívání moderních komunikačních kanálů, zejména sociálních sítí a online platforem, které jsou pro mladé lidi přirozeným zdrojem informací.

Důraz by měl být kladen na srozumitelnost, vizuální atraktivitu a autentičnost sdělení. Zároveň je vhodné umožnit uchazečům snadnější kontakt s náborovými pracovníky, například prostřednictvím online konzultací nebo interaktivních webových nástrojů, které mohou přispět k pozitivnímu vnímání organizace již v počáteční fázi náboru.

7.5 Práce s očekáváními uchazečů

Doporučuje se systematicky pracovat s očekáváními uchazečů již v průběhu náborového procesu. Realistická prezentace náročnosti služby, pracovních podmínek a kariérních možností může předejít pozdějšímu zklamání a snížit fluktuaci nově přijatých policistů.

Součástí náborové strategie by mělo být také poskytování zpětné vazby neúspěšným uchazečům, která může přispět k udržení jejich zájmu o budoucí opětovné přihlášení do výběrového řízení.

Implementace uvedených doporučení může přispět nejen ke zvýšení počtu uchazečů, ale především ke zkvalitnění jejich struktury a dlouhodobé stabilitě personálního obsazení Policie České republiky.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo identifikovat hlavní motivační faktory, které ovlivňují rozhodnutí uchazečů vstoupit do služebního poměru u Policie České republiky a posoudit jejich význam pro náborovou strategii. Práce se současně zaměřila na vnímání náborového procesu a podmínek přijetí ze strany uchazečů, kteří absolvovali první kolo výběrového řízení.

Teoretická část práce poskytla základní přehled problematiky motivace, se zaměřením na vybrané teorie motivace, zejména Herzbergovu dvoufaktorovou teorii a Vroomovu teorii očekávání. Tyto teoretické přístupy vytvořily východisko pro následné empirické šetření a umožnily interpretovat zjištěné výsledky v širším odborném kontextu.

Empirická část práce byla realizována formou dotazníkového šetření mezi uchazeči o služební poměr u Policie České republiky. Výsledky šetření ukázaly, že rozhodování uchazečů je ovlivňováno kombinací vnitřních a vnějších motivačních faktorů. Mezi nejvýznamnější patří jistota stabilního zaměstnání, pravidelný příjem a systém finančních i nefinančních benefitů. Současně se však potvrdil význam vnitřních motivačních faktorů, zejména smysluplnost práce, možnosti pomáhat lidem a pocitu společenské užitečnosti.

Významnou roli v rozhodovacím procesu uchazečů hraje rovněž samotný náborový proces. Z výsledků empirického šetření vyplývá, že jeho průběh je většinou vnímán jako srozumitelný a přiměřeně nastavený, avšak délka výběrového řízení a administrativní náročnost mohou u části uchazečů negativně ovlivňovat jejich motivaci. Tyto faktory mohou vést ke snížení zájmu o setrvání ve výběrovém řízení, případně k jeho předčasnému ukončení.

V rámci diskuse byly výsledky empirického šetření konfrontovány s vybranými teoriemi motivace. Bylo zjištěno, že zjištěné motivační faktory jsou ve značné míře v souladu s teoretickými východisky, přičemž současně reflektují specifika služby u Policie České republiky a aktuální personální situaci. Na základě těchto zjištění byla formulována doporučení pro praxi, zaměřená zejména na zkvalitnění komunikace s uchazeči, zvýšení informovanosti o benefitech a optimalizaci náborového procesu.

Závěrem lze konstatovat, že efektivní náborová strategie Policie České republiky by měla vycházet nejen z ekonomických aspektů, ale také z psychologických a

hodnotových potřeb uchazečů. Výsledky práce mohou sloužit jako podklad pro další odbornou diskusi a případné navazující výzkumy zaměřené na problematiku náboru a motivace příslušníků bezpečnostních sborů.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Přeložil Lenka VORLÍČKOVÁ. Management. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of human resource management practice*. 8th ed. London: Kogan, c 2001. 981 s. ISBN 0-7494-3393-0.
3. ARMSTRONG, Michael. *Strategies for Human Resource Management: A Total Business Approach*. 1992. 271 s. ISBN 0-7494-0537-6.
4. BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 586 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. 112 s. ISBN 80-7169-083-x.
6. ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2., rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. 318 s. ISBN 978-80-7380-581-4.
7. DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
8. HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. Přeložil Karel KVAPIL. Praha: Victoria Publishing, 1995. 211 s. ISBN 80-85865-13-0.
9. CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru*. Právní monografie. Praha: Wolters Kluwer, 2022. ISBN 978-80-7676-393-7.
10. CHRISTIANI, Alexander. *Motivace: klíč k úspěchu a spokojenosti: 111 tipů*. V Praze: Ikar, 2004. 176 s. ISBN 80-249-0311-3.
11. JOHNSON, Christine a LONERGAN, Jack. *Starting Business English: Resource Book*. Bbc English, 1993. ISBN 1-85497-286-3.
12. KOVAŘÍK, Zdeněk. *Profesní motivace pracovníků Policie České republiky*. V Tribunu EU vyd. 1. Knihovnicka.cz. Brno: Tribun EU, 2010. ISBN 978-80-7399-981-0.
13. MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Přeložil Pavla LE ROCH. Klasici. Praha: Portál, 2021. 376 s. ISBN 978-80-262-1728-2.
14. MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8.
15. MISKELL, Jane R. *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing, 1996. 78 s. ISBN 80-7169-317-0.
16. OLGA, Medlíková. *Umění motivace: Návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Grada Publishing a.s, 2021. 134 s. ISBN 9788027143375.

17. TOMEK, Petr a FIALA, Zdeněk. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů: s komentářem, poznámkami a judikaturou*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Právo. Olomouc: ANAG, [2019]. ISBN 978-80-7554-234-2.
18. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Elektronické zdroje

1. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Podmínky přijetí do služebního poměru*. Online. 2026. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/podminky-prijeti-do-sluzebniho-pomeru.aspx>. [cit. 2026-03-03].
2. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Práce 158x jinak*. Online. Nabor.policie.gov.cz. 2026. Dostupné z: <https://Nabor.policie.gov.cz>. [cit. 2026-03-02].
3. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Vyber si svou cestu*. Online. Nabor.policie.gov.cz. 2026. Dostupné z: <https://Nabor.policie.gov.cz>. [cit. 2026-03-02].
4. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Průběh přijímacího řízení*. Online. 2026. Dostupné z: [Článek https://policie.gov.cz/clanek/prubeh-prijimaciho-rizeni.aspx](https://policie.gov.cz/clanek/prubeh-prijimaciho-rizeni.aspx). [cit. 2026-03-03].
5. NÁBOR. *Policie České republiky*. Online. Nábor. 2026. Dostupné z: <https://nabor.policie.gov.cz/clanek/pozadujeme.aspx>. [cit. 2026-03-03].
6. BUNDESPOLIZEI. *Komm zur bundespolizei*. Online. 2026. Dostupné z: <https://www.komm-zur-bundespolizei.de/>. [cit. 2026-03-03].
7. POLICII. *Kariera v policii*. Online. Kariera v policii. 2026. Dostupné z: <https://www.minv.sk/?kariera-v-policii>. [cit. 2026-03-03].
8. ZÁKON Č. 361/2003 SB. *Zákony pro lidi*. Online. 2026. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361>. [cit. 2026-03-03].
9. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Facebook*. Online. 2026. Dostupné z: <https://www.facebook.com/PolicieCZ/>. [cit. 2026-03-03].
10. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Instagram*. Online. 2026. Dostupné z: <https://www.instagram.com/PolicieCZ/>. [cit. 2026-03-03].
11. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Praxe středoškolských studentů v plném proudu*. Online. 2026. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/praxe-stredoskolskych-studentu-v-plnem-proudu.aspx>. [cit. 2026-03-07].
12. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Výhody a benefity*. Online. 2026. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/informace-o-prijeti-k-pcr-vyhody-a-benefity.aspx>. [cit. 2026-03-07].
13. POLICEJNÍ PREZIDIUM. *Přidej se k nám*. Online. 2026. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/pridej-se-k-nam.aspx>. [cit. 2026-03-08].
14. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Volná místa*. Online. 2026. Dostupné z: <https://policie.jobs.cz/>. [cit. 2026-03-07].
15. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Volná místa a nábor u policie*. Online. 2026. Dostupné z: <http://www.policie-cr.cz/volna-mista.php/index.php>. [cit. 2026-03-07].

16. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Přijetí do služebního poměru*. Online. 2026. Dostupné z: <https://dfmv-p.gov.cz/statni-sluzba/detail-statni-sluzba-prijeti-do-sluzebniho-pomeru/>. [cit. 2026-03-08].

Legislativní dokumenty

Služební poměr: Policie ČR : vězeňská služba : generální inspekce bezpečnostních sborů : velké změny zákona od 1. 1. 2025 : zpravodajské služby, BIS : redakční uzávěrka 2. 12. 2024. ÚZ : úplné znění. Ostrava: Sagit, 2024. ISBN 978-80-7488-655-3.

Ostatní zdroje

Kromě výše uvedených zdrojů byly při zpracování bakalářské práce využity následující materiály:

- Interní informační systém Policie České republiky – Oddělení náboru a personální stabilizace (Policejní prezidium České republiky)

Seznam tabulek a grafů

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Společenské uznání.....	45
---------------------------------------	----

Seznam grafů

Graf č. 1: Stabilita zaměstnání.....	43
Graf č. 2: Finanční ohodnocení.....	44
Graf č. 3: Možnost kariérního postupu.....	47
Graf č. 4: Smysluplnost práce.....	49
Graf č. 5: Zdroje informací o službě u Policie České republiky.....	51
Graf č. 6: Vnímání možnosti kariérního růstu.....	52
Graf č. 7: Zaměření na identifikaci největších překážek.....	53

DOTAZNÍK

Motivace pro vstup do služebního poměru příslušníka Policie České republiky

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který se týká motivace uchazečů pro vstup do služebního poměru u Policie České republiky.

Dotazník je anonymní, jeho vyplnění Vám zabere přibližně 3–5 minut. Vaše odpovědi budou sloužit výhradně pro zpracování bakalářské práce.

Děkuji Vám za spolupráci.

I. Základní údaje (neuvádějte jméno)

1. Věk:

- do 20 let
- 21–25 let
- 26–30 let
- 31–40 let
- nad 40 let

2. Pohlaví:

- Muž
- Žena

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Střední vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné
- Bakalářské
- Magisterské
- Jiné (uveďte): _____

4. Máte předchozí praxi v ozbrojených složkách (PČR, Vězeňská služba, Armáda, Městská policie apod.)?

- Ano
- Ne

II. Motivace ke vstupu do služby

Ohodnot'te prosím důležitost následujících faktorů (1 = zcela nedůležité, 5 = velmi důležité):

Motivace	1	2	3	4	5
5. Stabilita zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Finanční ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Společenské uznání a prestiž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Možnost kariérního postupu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Smysluplnost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III. Očekávání a postoje

10. Kde jste získal/a nejvíce informací o službě u Policie ČR?

- Internet/sociální sítě
- Náborová kampaň
- Doporučení známých
- Škola

11. Jak vnímáte možnost kariérního postupu u Policie ČR?

- Pozitivně
- Spíše pozitivně
- Neutrálně
- Negativně

12. Jaké jsou podle Vás největší překážky pro vstup do služby?

- Náročný výběrový proces
- Platové podmínky
- Fyzické a psychické požadavky
- Nedostatek informací o kariéře

13. Jak pravděpodobné je, že byste doporučil/a službu u Policie ČR svým známým?

(Odpověz číslem od 1 do 10, kde 1 znamená vůbec nedoporučil/a a 10 – rozhodně ano)

14. Co Vás nejvíce motivovalo k podání přihlášky?

IV. Osobní zkušenost a finanční očekávání

15. Jak hodnotíte komunikaci a podporu, kterou jste dosud obdrželi od náborového pracovníka?

- Výbornou
- Dobrou
- Průměrnou
- Nepřesvědčivou
- Špatnou

16. Co by pro Vás bylo motivující z hlediska finančního ohodnocení?

- Vyšší plat hned od nástupu, i bez nároku na výsluhový příspěvek
- Současný plat se zachováním výsluhového příspěvku
- Nejsem rozhodnut/a
- Nezáleží mi na tom

17. Jak vnímáte náborový příspěvek?

- Je pro mě velmi důležitý
- Je pro mě spíše důležitý
- Je pro mě vedlejší
- Nehraje pro mě žádnou roli
- Nevím / nerozumím podmínkám

18. Pokud byste měl/a možnost volby mezi těmito variantami, kterou byste si zvolil/a?

Varianta	Volba
A) Vyšší plat hned od nástupu, bez nároku na výsluhový příspěvek	<input type="radio"/>

