

Motivace policistů k setrvání ve služebním poměru

Adéla Hamplová

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav ochrany obyvatelstva

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Adéla Hamplová
Osobní číslo:	L22274
Studijní program:	B1032A020002 Ochrana obyvatelstva
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Motivace policistů k setrvání ve služebním poměru

Zásady pro vypracování

- Popište na základě dostupných zdrojů aktuální stav motivace příslušníků ve služebním poměru, odchodovost policistů ze služebního poměru a její příčiny.
- Proveďte posouzení motivačních faktorů vybrané skupiny pracovníků ve služebním poměru.
- Na základě výsledků šetření navrhnete motivační program, který povede ke zvýšené motivaci příslušníků ve služebním poměru.

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

Seznam doporučené literatury:

1. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
2. MASLOW, Abraham H. *Motivace a osobnost*. PORTÁL, 2021. ISBN 978-80-262-1728-2.
3. ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-581-4.
4. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0648-6.
5. FALK, Stefan. *Motivation*. Pan Macmillan, 2024. ISBN 978-1-03-501703-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Mgr. Tomáš Zeman, Ph.D. et Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **2. prosince 2024**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

prof. Ing. Dušan Vičar, CSc.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 2.5.2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou motivace policistů k setrvání ve služebním poměru. Motivaci jako takovou řeší téměř každý denně a lze ji přirovnat k hnací síle, kterou člověk ke svému ať už pracovnímu či běžnému životu potřebuje. Pracovní motivace řeší především důvody či potřeby, díky kterým člověk do své práce chodí a vykonává dané povolání. Není tomu jinak ani u příslušníků Policie České republiky, kteří vykonávají toto povolání z různých důvodů, ať už se jedná o zapálení pro danou práci v podobě vymáhání zákona či přispívání k předcházení trestné činnosti nebo například jistota pravidelného příjmu ve státní složce. Aktuálním problémem jsou příčiny, které příslušníky k práci u policie demotivují, kdy se nejčastěji jedná o nedostatečný respekt ze strany společnosti, nedostatečné ohodnocení jejich práce ať už z finančního hlediska či nedostatek uznání a respektu od společnosti jako takové či od vedení. Velmi aktuálním problémem je také početní stav příslušníků u policie, kdy z posledních získaných dat vyplývá, že k datu 1.1. 2025 je oproti plánovanému počtu příslušníků rozdíl o 5 569 policistů.

Cílem práce bylo zjistit na základě dostupných zdrojů aktuální stav motivace příslušníků ve služebním poměru policie, a co nejčastěji vede policisty k ukončení služebního poměru či změně povolání. Na základě těchto zjištění byl navrhnut motivační program, který by mohl přispět k budování zvýšené pracovní motivovanosti policistů ve služebním poměru a minimalizovat jejich případný odchod od Policie České republiky.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, policie, fluktuace zaměstnanců, veřejné mínění, pracovní podmínky

ABSTRACT

This bachelor's thesis deals with the issue of the motivation of police officers to remain in the service. Almost everyone deals with motivation as such, and it can be compared to the driving force that a person needs for their work or everyday life. Work motivation primarily addresses the reasons or needs, thanks to which a person goes to work and performs a given profession. The situation is no different for members of the Police of the Czech Republic, who perform this profession for various reasons, whether it is a passion for the work in the form of law enforcement contributing to the prevention of crime or, for example, the security of a regular income in the state service. The current problem is the causes that demotivate members to work in the police, which most often involves insufficient respect from society,

insufficient appreciation of their work, whether from a financial point of view, or lack of recognition and respect from society as such or from management. The number of police members is also a very current problem, as the latest data obtained shows that as of 1.1. 2025 is a difference of 5,569 police officers compared to the planned number of officers.

The aim of the work was to determine, based on available sources, the current state of motivation of officers in the police service and what most often leads police officers to terminate their service or change their profession. Based on these findings, a motivational program was proposed that could contribute to building increased work motivation of police officers in the service and minimize their possible departure from the Police of the Czech Republic.

Keywords: motivation, employee motivation, police, employee turnover, public opinion, working conditions

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce doc. Mgr. Tomášovi Zemanovi, Ph. D. et Ph. D., za cenné rady, připomínky a konzultace v průběhu psaní bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST	15
1 MOTIVACE.....	16
1.1 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	23
1.1.1 Motivace vnější	25
1.1.2 Motivace vnitřní	26
2 MOTIVACE POLICISTŮ.....	28
3 MOTIVACE PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	31
3.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ODCHODOVOST PŘÍSLUŠNÍKŮ ZE SLUŽEBNÍHO POMĚRU.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
4 VÝZKUM MOTIVOVANOSTI PŘÍSLUŠNÍKŮ K SETRVÁNÍ VE SLUŽEBNÍM POMĚRU	40
4.1 CÍLOVÁ SKUPINA ŠETŘENÍ	40
4.2 NÁSTROJ ŠETŘENÍ.....	41
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	43
6 NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	63
ZÁVĚR	67
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
SEZNAM OBRÁZKŮ	74
SEZNAM TABULEK.....	75
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	76
SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

Motivace je nedílnou součástí každého jedince ve společnosti, pomáhá nám určit cíle, směr, sebezrovoj, sebezdokonalování a mnoho dalšího. Pracovní motivace je velmi důležitá nejen pro zaměstnance, ale i zaměstnavatele. Zaměstnavatelé mohou díky dostatečné pracovní motivaci dosáhnout vyšších výsledků ze strany zaměstnanců a podpořit tak jejich pracovní nasazení a zvýšit jejich efektivnost práce, což vede k dosažení vyšších a lepších cílů.

Práce u Policie České republiky je velmi specifická, nese s sebou odpovědnost, rozhodnost, hrozbu možných rizik, vyhodnocování situací, rychlé reakce na nečekané události a schopnost zvládat stresové situace. Policisté se často dostávají do momentů, kdy musí rozhodovat v časovém tlaku. Takovou práci by nebyl schopný zvládat každý, proto se musí každý uchazeč o práci u policie, podrobit testům nejen na fyzickou, ale i psychickou zdatnost.

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivovanosti příslušníků Policie České republiky k setrvání ve služebním poměru. Poukazuje na motivační faktory, které značně ovlivňují policisty v setrvání ve služebním poměru. Jak je tomu v běžném životě, každého jedince motivují jiné faktory, každý má jiné potřeby, priority, sny, možnosti a cíle. Velmi obdobně tomu je i u policistů, kdy každý policista může vykonávat dané povolání z jiného důvodu, každého motivuje něco jiného a každý policejní práci vnímá jinak. Mezi nejčastější motivační faktory, které motivují policisty ve služebním poměru jsou jistota pravidelného příjmu, nárok na výsluhovou rentu po patnácti odsloužených letech ve služebním poměru, účel práce či kolektiv. Existují i faktory, které mohou mít vliv na některé policisty a jejich pracovní motivaci značně ovlivňovat. Tyto faktory jsou často označovány za demotivující. Mezi tyto faktory, lze zařadit například postavení společnosti a jejich pohled na policejní práci, kdy někteří policisté mohou vnímat pohled veřejnosti za negativní. Dalšími mohou být i pocit nedostatečného ohodnocení policistů, finanční ohodnocení či nedostatečný respekt, uznání nebo pochvala.

Aktuálním, velmi zásadním problémem Policie České republiky je nedostatek příslušníků a příslušnic. Policie aktuálně k letošnímu roku 2025 eviduje početní stav policistů 40 593, přičemž plánovaný početní stav byl ke stejnému datu o 5 569 policistů více. Od roku 2020 do roku 2025 policie průměrně do svých řad přijmula pouze 18 policistů ročně.

Bakalářská práce měla za cíl navrhnout motivační program, který by mohl přispět ke zvýšené motivovanosti příslušníků k setrvání ve služebním poměru a zároveň přispět ke snížení odchodovosti policistů ze služebních poměrů. K tomu, aby bylo možné motivační program navrhnout, byly stanoveny následující výzkumné otázky: 1. Jaké jsou skutečné faktory ovlivňující motivaci příslušníků k setrvání ve služebním poměru? 2. Které faktory mají vliv na odchodovost policistů ze služebního poměru? 3. Co by z pohledu příslušníka vedlo k jeho větší pracovní motivovanosti? Zodpovězení na výzkumné otázky bylo na základě získaných poznatků z dostupných zdrojů a pomocí výzkumného šetření, které bylo provedeno formou dotazníkového šetření. Šetření bylo anonymní a účastnili se ho policisté aktuálně sloužící ve služebním poměru Policie České republiky. Získané poznatky na základě dotazníkového šetření byly statisticky testovány. Nástrojem testování byl Spearmanův koeficient pořadové korelace, který slouží pro testování statisticky významné závislosti mezi dvěma proměnnými. K tomuto testování byl použit Spearmanův vzorec:

$$\rho = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Na základě tohoto statistického testování byla zjištěna statisticky významná závislost zejména mezi proměnnými: služební hodnost a nejvyšší dosažené vzdělání; spokojenost se současnými pracovními podmínkami a služební hodnost. Pro prokázání statistické významnosti, zda se spokojenost s dosavadními podmínkami u PČR liší v závislosti na pohlaví respondentů, byl využit Mann-Whitneyho U test. Pro toto statistické testování byly využity následující vzorce:

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1$$

$$U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - R_2$$

Veškeré statistické testy byly provedeny na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Pro slovo „motivace“ existuje mnoho pojmů a charakteristik. Obecně ale platí, že motivace označuje hybné síly chování. Toto slovo je převzato z latinského slova *moveo* (hýbám). V širším slova smyslu je motivace a postupy, které jsou motivaci blízké, běžnou každodenní součástí našeho života. Pokud se na motivaci podíváme v užším slova smyslu, tak motivaci označujeme výhradně jako proces vzbuzení, udržování a zaměřování (případně směřování) chování. (Čírtková, 2015)

Se slovem motivace je úzce spjato mnoha významných jmen a osobností, kteří se motivací zabývali. Mezi nejvýznamnější jména světových psychologů, kteří se zabývali právě motivací patří jméno Abraham Harold Maslow. Jedná se o amerického psychologa a představitele humanistické psychologie, který uznával existenci specifických lidských potřeb, které na sebe navazují od nejnižších k těm nejvyšším lidským potřebám. Společně s Kurten Goldsteinem je hlavním představitelem holistického přístupu ke studiu osobnosti. Abraham Harold Maslow je autorem mnoha odborných článků a publikací, které během svého života zaznamenal a z jehož poznatků a záznamů, týkajících se právě motivace či potřeb osobnosti, čerpáme dodnes. (Maslow, 2021)

Dle Abrahama Harolda Maslowa lze tvrdit, že lidské chování je řízeno vnitřními potřebami, které se hierarchicky uspořádají od nejzákladnějších (fyziologických) potřeb až po nejvyšší potřeby jako je seberealizace. Klíčovou myšlenkou je, že vyšší potřeby se stávají dominantními teprve tehdy, když jsou uspokojeny ty potřeby nižší. Tedy uspokojování potřeb postupně – pokud nejsou splněny nižší potřeby, vyšší potřeby nejsou prioritou. Toto tvrzení lze předvést na příkladu, a to takovém, že hladový člověk nebude přemýšlet o smyslu života. Motivaci lze chápat jako sílu, která nás pohání k uspokojování našich potřeb. V rámci své teorie vytvořil Maslow hierarchii potřeb, která ukazuje, jak se lidské potřeby řadí od nejzákladnějších k vyšším. (Maslow, 2021)

Jak již bylo zmíněno, existuje „Maslowa hierarchie potřeb“, kterou autor definoval, a dle které má člověk pět základních potřeb. Tyto potřeby jsou řazeny dle postupného vývoje a zároveň dle toho, zda jsou vyšší či nižší v závislosti na své hodnotě, mohou být také znázorněny do pyramidy (viz. Obrázek č. 1), proto se také můžeme setkat s názvem „Maslowa pyramida potřeb“. Mezi první a základní potřeby lidské osobnosti patří **základní fyziologické potřeby**. Jedná se o potřeby, které jsou obvykle považovány za výchozí bod teorie motivace, tyto mohou být nazývány také jako fyziologické pudy. Mezi tyto základní

fyziologické potřeby řadíme například jídlo, vodu, spánek nebo dýchání, tedy vše, co je vůbec potřebné k přežití jedince. Druhou potřebou člověka je **potřeba bezpečí**. V momentě, kdy jsou naplněny základní fyziologické potřeby, narůstají další potřeby, a to potřeba bezpečí a jistoty. Člověk hledá jistotu a ochranu před hrozbami. Tato úroveň se týká jak fyzického, tak i emočního bezpečí. Mezi takové potřeby patří například potřeba jistoty bydlení, finančního zabezpečení, s čímž se váže i jistota zaměstnání, jistota a ochrana rodiny, života a zdraví před nebezpečím, hrozbami násilí a podobně. Třetí potřebou Maslovy hierarchické pyramidy potřeb je **potřeba náležitosti a lásky**. Jsou-li předchozí fyziologické potřeby i potřeba bezpečí uspokojeny, vynoří se potřeby lásky, náklonnosti a náležitosti. Člověk u těchto potřeb pociťuje absenci přátel, či milované osoby nebo dětí. Touží po citových vztazích s lidmi obecně, rodině, lásce a přátelství. Potřeba přijímání a zároveň dávání lásky v rodinném, přátelském či partnerském prostředí. Tato potřeba se pro člověka v této fázi stává prioritou a o to silněji může pociťovat osamělost, odmítnutí, zranitelnost či vykořeněnost. Předposlední potřebou člověka je **potřeba úcty, sebeúcty a uznání**. Většina lidí v naší běžné společnosti (s několika patologickými výjimkami) mají potřebu či touhu po stabilním, pevně založeném a obvykle vysokém hodnocení sebe samých, potřebu sebeúcty a úcty ze strany druhých. Maslow klasifikuje tuto potřebu úcty do dvou souborů. Prvním z nich je touha po moci, úspěchu, dostatečnosti, zvládání a kompetentnosti, důvěře vůči světu, po nezávislosti a svobodě. V druhé řadě se dá potřeba přirovnat k touze po reputaci či prestiži, která se dá definovat také jako respekt a úcta od druhých lidí, postavení, slávy, uznání, pozornosti, významu důstojnosti či ocenění. Naopak neuspokojení těchto potřeb vede k pocitům méněcennosti, slabosti a bezmoci. Tyto pocity pak mohou vyvolávat základní ztrátu odvahy jednat nebo jiné kompenzační či neurotické směřování. Nyní se dostáváme na pomyslný vrchol Maslowy pyramidy a k poslední potřebě, kterou je **potřeba seberealizace neboli sebeaktualizace**. Člověk se v této fázi dostane do stavu, kdy dosáhne svého maximálního potenciálu a naplňuje své sny, hodnoty a smysl života. Tato potřeba odkazuje k lidské touze po sebenaplnění. Konkrétní podoba této potřeby se bude samozřejmě individuálně velmi lišit. U někoho se může jednat o touhu například být ideální matkou a u druhého se může touha projevit v oblasti sportu či umění. Jasně vynoření těchto potřeb obvykle spočívá na předchozím uspokojení fyziologických potřeb, potřeb bezpečí, lásky a úcty. (Maslow, 2021)



Obrázek 1 Maslowa pyramida potřeb

(zdroj: vlastní zpracování podle Maslowa, 2021)

Nakonečný ve své knize „Motivace chování“, ve třetím rozšířeném vydání z roku 2014 popisuje také pojem motivace a základní pojmy motivace. Zmiňuje, že: „*motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyúsťující se ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces, který je iniciován endogenně (vnitřní pohnutka k odpočinku vycházející z pocitu únavy) nebo exogenně (finanční pobídka k splnění nějakého úkolu). V obou případech předpokládá interakci vnitřních a vnějších činitelů: je to „interakce mezi motivovaným subjektem a motivující situací“*. Lidské jednání iniciuje nějaká vnitřní pohnutka nebo vnější pobídka která může být motivující pouze tehdy, pokud aktivuje nějakou vnitřní pohnutku. Jak jsem již zmiňovala na začátku kapitoly, existuje mnoho pojmů a charakteristik, tento zmíněný pojem se vlastně myšlenkou naprosto shoduje s pojmem zmíněným v prvním odstavci této kapitoly. (Nakonečný, 2014)

Profesor Zdeněk Helus přiřazuje motivaci k **usilování**. Usilování dle jeho slov patří k životu ve všech jeho druhově vývojových úrovních a ve všech jeho podobách. Usilování o potravu, rozmnožování, přežití jedince i uchování druhu, ubránění, ochrana života a podobně. U člověka je toto usilování rozklenu do mnoha podob. Jedná se o velké množství cílů, i způsobu dosažení těchto cílů. „*Jako motivaci označujeme činitele aktivizující organismus k reagování, chování, jednání k dosažení cíle, k uspokojení*“. Autor dále zmiňuje, že motivace úzce souvisí s emocemi, jelikož dosažení cíle a uspokojení je také spojeno s citovým prožitkem jako je radost a uvolnění. Stejně tak nespokojení vyvolává emoce nespokojenosti, smutkem a zklamáním. Je patrné, že v motivaci jde

především o dosahování kladných emocí a předejít, nebo se úplně vyhnout těm emocím negativním. (Helus, 2018)

Helus se u analýz potřeb zaměřuje na koncepci hierarchického uspořádání potřeb dle Abrahama Maslowa. Ve své knize vychází z poznání Maslowa, nicméně zmiňuje **diskusi nad zmíněnou Maslowou koncepcí uspořádání potřeb**, kde Maslow soudil, že má-li jedinec ve svém vývoji dospět k hierarchicky výše si stojícím potřebám, musí předtím uspokojit potřeby níže si stojící. Například že pokud člověk hladoví, nemá pomýšlení na něco krásného, nebo v případě ztráty sebeúcty a sebedůvěry po odhaleném prohřešku ztěžuje usilování o úspěšné sebezdokonalení. Autor zmiňuje, že pozdější badatelé ovšem přinášejí důkazy, že zde platí i výjimky. Kdy například v koncentračních táborech byli lidé, kteří měli málo jídla, a i to málo co měli, byli připraveni si odříci proto, aby pomohli někomu jinému přežít. Nebo v období totality se našli lidé, kteří upevňovali své morální postoje i za cenu neuspokojení potřeby jistoty, která spočívala v možnosti stabilního zaměstnání. I v dnešní době existují lidé, kteří pro své blízké jsou ochotni podstoupit transplantaci svých tělesných orgánů a zachránit tak jiný život i přes to, že se vystavují velkému riziku. (Helus, 2018)

Se slovem motivace je také úzce spjat pojem **motiv**. Rozdíl mezi motivací a motivem je ten, že motivace je chápána jako v čase probíhající proces, kdežto motiv jako vnitřní psychologická příčina tohoto procesu, která je vyabstrahována z jeho zaměřenosti, kterou tvoří naplňující reakce uspokojení. Motiv jako činitel aktivizace organismu směrem k cíli (uspokojení) se skládá ze dvou činitelů. **Potřeby a incentive**. Potřeba je základní složkou motivu, je jeho **vnitřním**, orgánovým, osobnostním zdrojem, Oproti tomu incentive, neboli popudy, jsou **vnějším** zdrojem motivu nebo situací, v níž se jedinec nachází, působí na vyvolání potřeby a její směřování. Incentivy i potřeby mohou být přítomny s různou silou své účinnosti. (Helus, 2018)

Motiv je vyhrazen „pouze“ pro vnitřní pohnutky chování jedince. Kdežto motivací se rozumí aktuální dění, které probíhá v daném momentu či již v minulosti proběhl. Poznání takového dění umožňuje pochopit způsob chování jedince. Motiv je vnitřní dispozicí člověka, která se v průběhu a procesu motivace průběžně mění a aktualizuje. V procesu motivace se zpravidla uplatňuje více motivů najednou. Často se vyskytuje se slovem motiv označení **impulz**, který doplňuje motivy. Jedná se o vnitřní podněty, které signalizují určitou změnu v organismu a v psychice. Jedním z impulzů mohou být stavy těla, jako například

vyčerpání, únava či žízeň. Patří sem ale i stavy mysli, jako pocit ztráty důvěry, láska, pocit prázdnoty a podobně. (Čírtková, 2015)

Zjednodušeně řečeno v motivaci dochází k funkčnímu propojení vnitřních pohnutek jedince, tyto pohnutky nazýváme již zmíněnými motivy. Tyto si lze představit jako pohnutku pro uspokojení určitých potřeb, například hlad, žízeň, nebo potřeba vydělat peníze pro živobytí (tedy vnitřní pobídka) a vnějších pobídek, ty jsou nazývány již zmíněnými incentive. Tyto si lze představit například jako „externí odměny“, může jim být pochvala, uznání, ale i peníze za odvedenou práci. Motivace plní tři základní funkce a to: **vzbuzování chování** (aktivace), **udržování chování** (perzistence), zde motivace setrvává, dokud není dosaženo cíle, který přináší nasycení motivů a tím zpravidla ukončuje činnost, a **zaměřování chování** (direkce), zde motivace určuje směr chování. (Čírtková, 2015)

Podle toho, zda u daného motivu převládá potřeba či incentive, hovoříme o motivaci potřebnostní oproti incentivní. Toto lze chápat tak, že vnitřní potřeba převládá nad vnější pohnutkou. Nejjednodušeji to lze představit na příkladu týkajícího se opět jídla, tedy pokud by nastala situace extrémního hladovění, člověk bude pátrat po něčem, co by mohl sníst a v takovou chvíli sní cokoli, i přesto, že by se jednalo o odpornou chuť či ohrožení zdraví. V takovém případě je jedná o **potřební motivaci**. V opačném případě **incentivní motivaci** si lze představit na příkladu, kdy zcela nasycený člověk, který v tu chvíli už nemá na jídlo ani pomyšlení, projde kolem cukrářství, kde zahlédne jeho oblíbený zákusek, a i přes to, že je nasycený a později by po sněžení moučnicku mohl mít výčitky svědomí či by mu mohlo být nevolno, neodolá a zákusek si koupí a sní ho. V prvním případě byl význam incentive velmi slabý až zanedbatelný. V druhém případě sehrál důležitou roli, kdy potřeba zde rozhodně byla, ale byla až druhotně vyprovokována z vnějšku – tedy incentive. Incentivu si lze ale představit i třeba jako pohrůžku. Pokud by například ve škole, konkrétně ve třídě, byl žák, který nemá žádnou potřebu věnovat se výuce, a zabývat se učením, může tím ohrožovat výuku, jelikož se nudí, ruší a podobně. Běžné je, že učitel v takovém případě sáhne k incentive, které mohou na takové žáky zapůsobit a probudí tak jejich usilování o učení. Takovou incentive může být školní známkování, pohrůžka či předvolání rodičů do školy. V pracovním prostředí může být incentive zvýšení platu, operování s nejrůznějšími bonusy a tak dále. (Helus, 2018)

Dalším pojmem spojeným s motivací je **výkonová motivace**. Jedná se o oblast a aktuální téma, které se dostalo do popředí motivačního výzkumu nedávné doby. *„Výkonová motivace (nebo též motivace k úspěchu) je definována potřebou vytyčovat si*

náročné cíle a vyvíjením úsilí jich tak dosáhnout“. Lidé se liší úrovní nebo výškou výkonové motivace a liší se také jejím konkrétním zaměřením. Ukázalo se, že tyto rozdíly vzájemně souvisí s angažovaností a úspěšností v dané oblasti. Rovněž se také ukázalo, že společnosti s vysokým zastoupením výkonově motivovaných lidí jsou dynamičtější a produktivnější – vykazují vyšší úroveň celkové prosperity. (Helus, 2018)

Motivaci lze aplikovat v praxi do různých „směrů“ dle motivovaných a motivujících subjektů. Nejčastěji motivace probíhá tam, kde máme za motivaci a chování jiných lidí přímou odpovědnost. Toto si lze představit jako hierarchickou strukturu, kde jsou si lidé formálně či neformálně „nadřízení“, například v rodinném prostředí (matka a dcera), nebo v pracovním prostředí (zaměstnavatel a zaměstnanec). Takovou motivaci si lze představit směrem „**dolů**“. Typickým příkladem může být vedení a řízení, kde si na jedné straně lze představit vojenské či náboženské organizace, kde rozkazy a nařízení jsou považovány za samozřejmé již z podstaty věci, a na prosazování vlastních názorů či na projevování nesouhlasu není hleděno tak, jako právě na druhé straně, kde si lze představit moderní uskupení, které si na svobodu projevu zakládá přesto, že musí být také vedeny a řízeny. Pokud firmy či organizace zápasí s problémy užitečnosti a efektivitou, tak pro vstřícnou a diferencovanou motivaci není příliš místa. Naopak pokud ovšem o užitečnosti a efektivitě nemůže být pochyb, lidé a jejich aktivita se zvyšuje a tím i jejich motivace k dalšímu rozvoji a prospěchu firmy. Tento směr si lze také představit v oblasti výchovy a vzdělávání, řada učitelů či školitelů vkládá do těchto svých metod učení výrazné motivační prvky, které žáky a účastníky vzdělávání motivují k příjmu a aktivitě. Například pokud učitel při vzdělávání nevolí metody jen podle témat, která mají být probrána ale i podle lidí, se kterými přijde do styku, a pokud je to alespoň trochu možné reaguje na jejich specifické potřeby, výrazně tím zvyšuje motivaci a zájem svých žáků o danou problematiku a jejich rozvíjení se, a následně tím zvyšuje i efektivitu své odvedené práce. (Plamínek, 2015)

Motivace „**do strany**“ představuje od předchozího směru rozdíl v tom, že ne vždy máme ve vztahu k jiným lidem práva či povinnosti nadřízených, rodičů či učitelů. Přesto je ale v našem zájmu tyto subjekty motivovat, a to z podobných důvodů jako v manažerské roli. Motivace „do strany“, jinak řečeno také motivace horizontální či partnerská se v praxi nejčastěji vyskytuje v souvislosti s řešením konfliktních situací či vytváření synergických vztahů mezi lidmi. Při řešení konfliktů využíváme motivaci poměrně často zejména v souvislosti s kooperativním a principiálním vyjednáváním a mediací. V tomto případě si lze motivaci představit jako hledání kompromisů. Motivujeme druhou stranu (či více

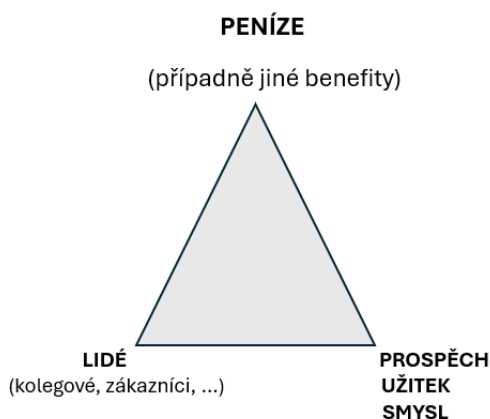
stran) k hledání takových řešení, která budou přijatelná pro všechny a dojde tak k naplnění zájmů všech stran zapojených do konfliktu. (Plamínek, 2015)

Další velmi důležitou formou motivace je motivace „**dovnitř**“, zjednodušeně řečeno sebmotivace. Prvním a základním pravidlem sebmotivace je fakt, že bychom se o sobě při snaze o sebmotivaci měli především co nejvíce dozvědět. Sebepoznání je totiž klíč k sebmotivaci. Poté můžeme hledat v osobním i pracovním životě ty aspekty, které nám pomohou učinit naše aktivity přijatelnějšími, zajímavějšími a snesitelnějšími. Důležité je také umět si vážit sami sebe, mít pocit vlastní dostatečné hodnoty, kterou mimochodem potřebujeme v každém okamžiku svého života. Pokud vycházíme z předpokladu, že je něco nutné udělat (například uklízet), můžeme si uvědomit, že danou aktivitu můžeme dělat buď rádi nebo nerádi, a za jakých okolností to lze udělat s větší chutí. To někdy může být úprava již vžitého postupu, jindy zase změna vidění důležitosti, někdy pomůže motivovat se odměnou či v opačném případě hrozba sebezpetrestáním. (Plamínek, 2015)

Pokud člověk ztrácí pohnutku, zájem, energii a chuť do vyvíjení určité aktivity vedoucí k dosažení cíle či k rutinním povinnostem, hovoříme o **demotivaci**. Ta označuje postupnou ztrátu motivace během relativně dlouhého časového úseku, může se jednat o průběh týdnů, měsíců i let. Původně byla demotivace přisuzována především vnějším faktorům, které motivaci snižují, jako je atmosféra na pracovišti nebo ve škole, způsob zadávání práce a přístup k zadaným úkolům a spoustu dalších. Ovšem je zapotřebí zmínit i důležitost vnitřních faktorů, jako je například sebevědomí, negativní postoje nebo podceňování. Každý jedinec vnímá a reaguje na demotivátory odlišně, proto si lze představit fáze, které může jedinec ať už například ve školním či pracovním prostředí zažít či vnímat. První fází je počáteční demotivace, kterou může kterákoliv osoba pocítit v důsledku negativních zkušeností, jako jsou například špatné známky ve škole, špatné hodnocení od nadřízeného, nebo neefektivním přístupem k práci či k výuce. Tato počáteční fáze může pominout a takto demotivovaná osoba se z ní může po nějaké době vrátit do „normálního“ stavu. Pokud se ovšem tato demotivace neřeší, může mít později za následek „amotivaci“, druhou fázi, která odkazuje na nedostatek motivace, pasivitu a pocit bezúčelnosti. Stav „amotivace“ je také důležitý řešit, v případě neřešení takového stavu, může osoba upadnout do bezmoci. (Albalawi, Al-Hoore a spol., 2021)

1.1 Pracovní motivace

Každý zaměstnanec chodí do svého zaměstnání v podstatě z kombinace tří důvodů. Prvním z nich jsou **finanční prostředky**, tyto prostředky jsou důležité pro existenci jako takovou. Druhým důvodem jsou **lidé**, se kterými se jim dobře pracuje, tedy spolupracovníci, kolegové případně zákazníci. A třetí důvod je ten, že chtějí vykonávat **práci, která má smysl, přináší prospěch či užitek**. Existuje řada modelů, která se zabývá potřebami, motivací a skupinového chování. Dle Bednáře se potřeba motivace a skupinového chování v podstatě skládá ze tří důvodů a lze si jej představit jako motivační trojúhelník, viz. Obr. 2 (Bednář, 2018)



Obrázek 2 Motivační trojúhelník

(zdroj: Vlastní zpracování dle Bednáře, str. 15)

Každý zaměstnanec má své vlastní motivační těžiště v jiném místě tohoto trojúhelníku. Samozřejmě velmi záleží na druhu zaměstnání, v rámci pracovišť se ale můžeme setkat s lidmi, kteří mají těžiště podobná. Jednotlivé prvky motivačního trojúhelníku působí na každého jednoho zaměstnance, pokud ovšem selhává nějaká kombinace z těchto faktorů, může to znamenat sníženou motivaci pro zaměstnance či takové selhání může vést k rozhodnutí dané zaměstnání opustit. (Bednář, 2018)

Jak už pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele je důležitá odezva. Manažer, či nadřízený, který se svými lidmi pravidelně a neformálně mluví o různých tématech, si své podřízené vztahově navazuje a současně naplňuje lidskou potřebu komunikace. Pravidelnou komunikací lze zjistit, co podřízený cítí či co potřebuje, tímto může nadřízený vnímat, jak se lidé zachovávají v dané situaci či za jakých okolností odvedou svou práci. Taková komunikace mezi nadřízeným a podřízeným je důležitá, vždy by se ale měla držet

v přijatelných mezích mezi nadřízeným a podřízeným. Cílem je, aby se zaměstnanec mohl obrátit na svého zaměstnavatele nebo nadřízeného v případě výskytu nějakého, byť i nežádoucího problému, ale i prosby či požadavku, týkajícího se daného zaměstnání. (Plamínek 2015)

Pokud se zaměstnanec obrátí na svého zaměstnavatele, s prosbou, žádostí či problémem, správný nadřízený by měl danou osobu vyslechnout. Následně pak zvolit nebo navrhnout řešení problému, se kterým budou obě strany souhlasit. V takovém případě, kdy se zaměstnanec může spolehnout na svého zaměstnance a obráceně, vzniká pracovní prostředí, které je žádoucí, a tím pádem se zvyšuje motivace zaměstnanců chodit do svého zaměstnání, ale i jejich produktivita v odvedené práci. (Plamínek, 2015)

Pracovní prostředí je pro každého pracujícího člověka v kolektivu velmi důležité, avšak základem jakékoliv motivace jsou peníze, kvůli kterým chodíme do práce především, abychom se užívali. Výši platu můžeme rozdělit do tří hladin. První hladinou je nejnižší částka, která musí stačit ke splnění potřeb pracujícího a za kterou je ochoten práci vykonat. Pokud tuto částku dostane, bude pracovat, pokud se ale objeví současně výhodnější možnost, může to vést k jeho odchodu za lepší příležitostí. Druhou je srovnatelný plat, tento odpovídá z pohledu zaměstnance tomu, co dostávají lidé jako on v prostředí, ve kterém se pohybuje. Jedná se spíše o stabilizaci, v tom smyslu, že je považována za normální, tedy nemůže být očekáván nárůst výkonu, ale ani strach z odchodu zaměstnance. A třetí hladinou je motivační plat, ten oceňuje nadstandardně, ale očekává také nadstandardní výkon. Pracující stimuluje k tomu, aby pracovali více, protože cítí odpovědnost za odměnu, kterou následně dostávají. Mnoho lidí ovšem v takovém režimu motivační odměny není schopno pracovat trvale, časem se pro ně stává nepohodlnou, příliš časově náročnou či se takovým možnostem plně vyhýbají. (Bednář, 2018)

Člověk může určitým způsobem na své pracovní motivaci pracovat sám. Například při plnění svých povinností. Zaměstnanec má povinnosti, za které je odpovědný a zároveň se od něj požaduje splnění určitých úkolů. Falk zmiňuje metodu, díky které pomohou zvládnout splnit úkol jednodušeji, přičemž kvalita zůstane stejná, položením třech otázek. První otázka se týká **času**. „Dokážu provést úkol rychleji než obvykle?“ Cílem je, aby dotčená osoba zvládla například místo přípravy podkladů na poradě, která mu běžně trvá hodinu, stáhnout čas přípravy na čtyřicet minut, přitom by ale dosáhl stejné úrovně kvality. Druhá otázka se váže na **množství**. „Můžu zvýšit výkon při provádění úkolu, ale bez přidání času?“ Například prolínáním činností, tedy zatímco probíhá příprava materiálu, lze provést i první

verzi stejného typu materiálu, kterou budu následně sdílet s ostatními. Posledním bodem je **kvalita**. „Jaká úroveň výsledku by mě uspokojila?“ „Lze provést úkol, a vyhnout se tak zcela chybám?“ Jaký pocit by měl být při plnění úkolu?“ „Jakou reakci lze očekávat od lidí, kteří uvidí konečný výsledek?“ Pravděpodobně každý, kdo plní nějaký úkol, za který nese odpovědnost chce dosáhnout co nejlepšího a nejefektivnějšího výsledku a dočkat se alespoň pochvaly. Zpracovávání úkolů může být pro každého stresující jinak a může se stát, že ne každému úkol sedne. Nicméně pokud to okolnosti dovolí, lze si práci nějakým způsobem zjednodušit, a přesto zachovat kvalitu, a vyhnout se tak nežádoucím pocitům či ztrátě motivace. (Falk, 2022)

1.1.1 Motivace vnější

Vnější motivační faktory si lze představit jako zisk za provedení nebo odvedení práce. Patří k nim to, co zaměstnanci za svou práci, pokud je odvedená správně a včas, od svého zaměstnavatele nebo firmy získávají. Především jde o finanční odměnu, v podobě mzdy, prémie, bonusu a podobně. Mimo finanční odměnu může jít například i o zvýšenou naději na povýšení nebo budoucí zvýšení mzdy. K vnějším motivačním faktorům patří také pochvala a uznání od nadřízených, osobní či „odborná“ prestiž, která je s místem či prací zaměstnance spojena. (Urban, 2017)

K vnější motivaci lze přiřadit také motivaci „hmotnou“ a „nehmotnou“. Z rozlišení vnitřních a vnějších faktorů motivace vyplývá, že důležitá část motivace je založena na okolnostech právě „nehmotné motivace“. Význam nehmotných motivačních faktorů, jako je pochvala, uznání, možnosti získávání nových zkušeností bývá často podceňován. Tyto okolnosti jsou však pro řadu zaměstnanců velmi důležité, jelikož upokojují potřeby, které penězi uspokojit nelze. Lze si to představit na příkladu, kdy zaměstnanec má potřebu zvýšit si své profesní sebehodnocení, tedy považovat se ve svém oboru za vysoce schopného a úspěšného, a „seberealizovat se“ na základě uplatnění svých schopností a podobně. (Urban, 2017)

Naopak mezi hmotnými faktory motivace dominují finanční prostředky, kterých lze využít k uspokojení nejrůznějších potřeb. I pro peníze, podobně jako další hmotné motivační faktory, však platí, že jejich účinek s rostoucím uspokojením potřeb zpravidla klesá. Možnost dalšího zvýšení příjmu již není proto tak motivující. „*Souvisí to s klesající užitečností spotřebních statků, které lze výměnou za peníze získat, ale i tím, že pro zvýšení je zpravidla*

potřeba obětovat část volného času. Jeho subjektivní hodnota přitom s poklesem jeho množství naopak roste.“ (Urban, 2017)

1.1.2 Motivace vnitřní

Zjednodušeně řečeno, k vnitřním faktorům motivace řadíme ty faktory, které nejen souvisejí s prací jako takovou, ale i v běžném životě. Jedná se o vnitřní zájem, který se rodí u každého jedince individuálně, dá se přirovnat k „hnacímu motoru“, který směřuje chování daného člověka k dosažení určitého cíle. V širším slova smyslu u vnitřní motivace jde o důležité vnitřní faktory, které navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowy hierarchie potřeb, která byla zmíněna v první kapitole, tedy potřeba úcty a potřeba sebeaktualizace neboli seberealizace. K těmto potřebám patří ještě další potřeby jako jsou **samostatnost**, se kterou mohou jednotlivci svou práci vykonávat, **nové schopnosti**, které při jejím provádění získávají a **viditelné výsledky** odvedené práce, které mají možnost dále sledovat a její širší **společenský význam** či **smysl**. I tyto faktory mohou působit na každého zaměstnance jinak rozdílně. Samostatnost motivuje především z toho důvodu, že vychází z přirozené lidské potřeby **řídít svou činnost**. Stejně účinným vnitřním motivačním faktorem je **možnost rozvíjet si své schopnosti**. I tato motivace odráží jednu ze základních lidských potřeb, a to potřebu se ve své činnosti neustále zdokonalovat. Působí především ve chvíli, kdy zvyšujeme schopnosti, na kterých nám záleží, nebo které posilují naše sebevědomí. Jako příklad si lze představit zadávání úkolů zaměstnancům tak, aby jim přinášely možnost si své schopnosti postupně, ale trvale zvyšovat. Zároveň by zadávané úkoly pro jednotlivé zaměstnance neměly být příliš lehké, ale ani příliš obtížné a v případě potřeby jim včas poskytnou náležitou pomoc, či zpětnou vazbu. Co se týče vnitřního motivačního faktoru **viditelných výsledků práce**, tak tento bývá nejsilnějším. Je to z toho důvodu, že lidé chtějí vidět konkrétní výsledky za práci, kterou odvedli, a které zároveň s jejich rostoucími schopnostmi zvyšují jejich sebevědomí či sebedůvěru. Poslední zmiňovanou potřebou vnitřní motivace, která souvisí s Maslowou teorií potřeb, je potřeba vykonávat práci, která má **širší společenský smysl a význam**. Smyslem práce podporujícím motivaci, však nejsou čísla, statistické údaje firmy nebo jejich zisky. Je jí přínos vykonávaných činností pro určité osoby, nebo pro určitou skupinu osob nebo společnost jako celek. (Urban, 2017)

Pokud jsou uvedené okolnosti vnitřní motivace splněny, tedy že zaměstnanci mají možnost pracovat s jistou mírou samostatnosti, zároveň si mohou rozvíjet své schopnosti a vidí výsledky a smysl své práce, kterou odvedli, často se pak snaží se značným nasazením a motivací vykonávat i takové úkoly, které mohou být pro svou povahu složité a zároveň tím

také naplní potřebu překonání značných překážek a tím tak získají nové zkušenosti a schopnosti. (Urban, 2017)

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, k vnějším a vnitřním faktorům motivace lze přiřadit i motivaci „nehmotnou“. Význam motivačních faktorů dokládá jednání osob, které získaly značné finanční prostředky třeba dědictvím či výhrou v loterii, přesto ale řada z nich i nadále vykonává své zaměstnání i přes finanční zabezpečení, a to především z toho důvodu, že jim práce i nadále uspokojuje potřeby, které považují za důležité. Tento příklad si lze propojit s vnitřními faktory motivace v souvislosti s motivací „nehmotnou“. (Urban, 2017)

2 MOTIVACE POLICISTŮ

Príslušníci policejních sborů ale i příslušníci ostatních bezpečnostních sborů i mimo Českou republiku mají podobné funkce, a to zejména sledování společenských cílů, plnění poslání veřejné služby a přispívání společnosti. Při řešení kritických situací či mimořádných událostí jsou často zejména příslušníci policie, Hasičského záchranného sboru, ale i poskytovatelé zdravotnické záchranné služby vystavovány nebezpečí, proto má pracovní výkon zaměstnanců důležitý dopad na životy lidí, bezpečnost a společnost jako takovou. Tyto osoby mají odpovědnost nejen za sebe, ale i za ostatní lidi, kteří jsou danou událostí zasaženi. Každá práce a každé zaměstnání se liší, proto policejní práce často přitahuje ty lidi, kteří mají silnou **prosociální motivaci**. Jelikož právě policejní složka, ale i ostatní složky integrovaného záchranného systému, poskytují příležitost pro změnu, mají pozitivní dopad na okolí a prospívají a pomáhají těm, kteří to v dané chvíli potřebují. Prosociální motivaci lze považovat jako touhu pro prospívání a zlepšování blaha druhých lidí, a značně ovlivňuje pracovní chování lidí a jejich pracovní výkon. Zaměstnanci s vyšším stupněm prosociální motivací budou s větší pravděpodobností fungovat efektivněji v organizacích či na místech, kde jsou řízení posláním. (Songze, Mingshen a spol., 2024)

Samozřejmě vnímání policejní práce se může u mnoha příslušníků lišit, a ne všichni si mohou policejní práci vyložit jako poslání, nýbrž mohou takovou práci vnímat „jen“ jako povolání. Což si lze představit například tak, že lidé, kteří berou tuto práci jako poslání, budou pravděpodobně ochotnější zapojit se do své práce než ostatní, což vede k lepšímu pracovnímu výkonu, výsledkům a efektivitě práce. Na základě těchto tvrzení lze tedy tvrdit, že zapojení do práce je definováno jako míra, do jaké se zaměstnanec kognitivně ponoří do své práce a ztotožní se s ní, což vede k vyšší úrovni pracovního výkonu. (Chen, Steward a spol., 2024)

V moderní společnosti je motivace veřejné služby pro jednotlivce i společnost jako celek stále důležitější. Motivace veřejné služby jako vnitřní hnací síla odráží zájem jednotlivce o sociální odpovědnost. Sebevědomí a víra jednotlivců ve schopnost dokončit konkrétní úkoly, je zároveň podporována i motivací veřejné služby. Když mají jednotlivci silnou motivaci pro veřejnou službu, mají tendenci vykazovat vyšší sebevědomí. Organizační podpora jakožto strategie řízení je široce uznávána pro svůj pozitivní dopad na zaměstnance. V oblasti veřejné služby je tato podpora zvláště důležitá, jelikož nejde jen o uznání práce zaměstnanců, ale také o podporu a povzbuzení k plnění jejich společenských povinností. Příslušníci policie čelí mnoha výzvám, vysokému pracovnímu tlaku, stresu,

neustálému pracovnímu vyčerpání a často se dostávají do nepříjemných, nejen pracovních, konfliktů. Takovéto výzvy, které mohou být i na denní bázi, mohou vést k pracovnímu vyhoření, což může výrazně ovlivnit jejich pracovní výkony a hlavně motivaci. Jako negativní pracovní psychologický stav může mít pracovní vyhoření nepříznivé účinky na individuální pracovní výkon, pracovní spokojenost a může mít i zásadní dopad na výkonnost organizace, v tomto případě na konkrétní oddělení policie. Proto má velký jak teoretický, tak i praktický význam porozumět dopadu syndromu vyhoření nejen policistů, ale i příslušníků ostatních bezpečnostních sborů, a je důležité také porozumět dalším faktorům ovlivňující pracovní motivaci. (Mingshen a spol., 2024)

Zahraniční zdroje na základě nejčasnější studie a zkoumání důvodů vstupu jednotlivců do služebního poměru policie uvádí, že většina z nich se připojila k policii z důvodu stát se vymahačem zákona či poskytování služby lidem. Z historického hlediska se hlavními důvody pro vstup k policii staly zejména důvody pravidelného příjmu, bezpečnosti, pomáhání druhým, prosazování zákonů a boj proti zločinu. V průběhu desetiletí se opět prováděly výzkumy, které potvrdily, že důvody jsou do jisté míry stále stejné a dospěly k závěru, že motivace pro vstup k policii byly konzistentní a stabilní v průběhu času. V současné době je pro část policistů velmi motivující možnost kariérního postupu. (Cox, Blockley a spol., 2025)

Sebeúčinnost neboli sebevědomí je považováno za klíčový koncept v psychologii, kde je široce považována za klíčovou hnací sílu individuálního chování, emocí a kognitivních procesů jednotlivce. Sebeúčinnost odráží sebevědomí jednotlivce a víru ve vlastní schopnosti. Důvěra jedince ve vlastní schopnosti přímo ovlivňuje jeho volbu chování, nasazení úrovně úsilí a jeho vytrvalost. Tato důvěra je založena na posouzení skutečných schopností a také na posouzení situace, vyhodnocení úkolů, a důvěry ve schopnost seberegulace. Ve vzdělávání je sebevědomí studentů úzce spjata s motivací k učení, výběrem strategie nebo metody učení a školními či akademickými výsledky. V pracovním prostředí sebeúčinnost úzce souvisí s řadou faktorů, mezi které patří zejména pracovní výkon, pracovní spokojenost, organizační nasazení spjaté s motivací zaměstnanců. Sebevědomí je zároveň uznáváno jako jeden z důležitých prediktorů zdravotního a duševního zdraví. Často i v zahraničí bývá kladen důraz na kolektiv a vzájemnou pomoc, a právě individuální sebeúčinnost může být ovlivněna sociální podporou a skupinovou identitou. (Songze, Mingshen a spol., 2024)

Se zaměřením na konkrétní faktory, které motivují policisty, se nejčastěji jedná o vnější odměny, mezi které patří **zvýšení platu, uznání, pochvala** a již zmíněná **sebemotivace**. Přesto, že plat ve veřejném sektoru je běžně nižší než platy v soukromém sektoru, lidé, kteří se stanou policisty obvykle mají zájem o více než jen o finanční ohodnocení, přesto, že výše platu hraje také důležitou roli. Co může ale policisty motivovat více než finance jsou vnitřní odměny, mezi které lze řadit **zajišťování bezpečnosti společnosti, podílení se na přispívání ke snížení kriminality, působení v oblasti prevence** a podobně. Vnitřní (osobní) posuny, posuny v úkolech narušující monotónnost boje proti zločinu, mohou mít vliv na motivaci příslušníků o policejní práci, či mohou pomoci policistům na pokraji vyhoření. Jsou to právě tyto vnitřní posuny a vnější faktory, které tvoří celek a jsou nejzásadnější pro motivaci příslušníka. (Fortenbery, 2015). Joseph M. Traylor se mimo jiné shoduje na motivačních faktorech policistů jako Fortenbery, zmiňuje ale i zajímavý poznatek a to, že důležitým faktorem, jak již bylo zmíněno, je spravedlivé uznávání. Není vždy spravedlivé, pokud jeden člověk odstává totéž jako kdokoliv jiný. Dle Traylora je zapotřebí, aby každý dostal **určitou míru podpory, pochvaly nebo uznání**, vždy by se ale tato míra měla lišit v závislosti na individuálním zhodnocení přístupu k práci a postavení. (Traylor, 2021)

3 MOTIVACE PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Dle amerického psychologa Fredericka Herzberga některé motivační faktory zvyšují pracovní motivaci i spokojenost. Příkladem může být zajímavá práce, projev uznání, vyšší odpovědnost nebo možnost osobního růstu. (Urban, 2017). Policejní práci je vhodné chápat jako celoživotní povolání, včetně všech zákonných a morálních pravidel. Policie ČR na svých webových stránkách uvádí, že policistou by se měl stát takový občan, který chce ve svém životě zastávat a prosazovat zákon, přistupovat individuálně a spravedlivě ke každému občanovi a prohlubovat svoje znalosti a odbornou kvalifikaci. Policie motivuje nejen své již stávající příslušníky a zaměstnance, ale snaží se namotivovat a přesvědčit širokou veřejnost a potenciální uchazeče k výkonu povolání u policie. Nejčastějším vnějším faktorem motivace ze strany policie jsou **finanční prostředky**, není tomu jinak ani u stávajících policistů, ani i u zájemců o policejní práci. Dle dostupných informací policie v rámci náboru nabízí za zajímavých podmínek uplatnění každému občanu České republiky v nejširší možné škále základní pozic i odborností hrubý **plat** (tj. před zdaněním) **ve výši 43.114, -** měsíčně. Policista bez praxe, se středním vzděláním s maturitou pobírá během základní odborné přípravy hrubý služební měsíční příjem od 31. 570,-. Průměrný měsíční plat policisty po třech letech ve služebním poměru činí **43.114, -**. Přičemž průměrný plat u Policie za rok 2023 činil 56.308, -. Samozřejmě výše mzdy se odvíjí od regionů nebo náročnosti práce. V některých regionech, jako je například Praha, je možnost dostat jako benefit k platu i ubytování na ubytovně zdarma. (Nábor Policie České republiky, 2025)

Velkou roli hraje i **náborový příspěvek**, který má značný vliv na uchazeče a jejich motivaci vstoupit do služebního poměru. Policie České republiky novým policistům po půl roce vyplácí náborový příspěvek, jehož výše se liší podle krajů a je v rozmezí od 75.000, - až do 150.000, -. (Nábor policie České republiky, 2025)

Policie uvádí, že **pracovní týden** je zkrácen na **37,5 hodiny**, přičemž tento údaj se může také lišit v závislosti na daném pracovišti a jeho vytíženosti. Každý policista ve služebním poměru má nárok na **šest týdnů dovolené**, oproti standartním čtyřem týdnům. V případě onemocnění policisty či při ošetřování člena rodiny má příslušník první měsíc plnou výši platu, čímž se tento benefit liší od ostatních běžných zaměstnavatelů. (Nábor policie České republiky, 2025). Policie České republiky zmiňuje také další benefity pro policisty ve služebním poměru jako například **možnost služebního volna s poskytnutím služebního příjmu** – toto lze využít třeba v případě kdy policista je dárce krve, provádí činnost vedoucího dětského tábora (např. policejní tábor, tábor pro děti a mládež), **možnost**

studijního volna s nárokem na služební příjem, ozdravný pobyt v délce 14 kalendářních dní v roce ve formě lázeňské péče nebo tělesných rehabilitačních aktivit. Dále policista může využít síť resortních zdravotnických, sportovních či rekreačních zařízení. Benefity v podobě **příspěvků na stravování, rekreační lázeňský či rehabilitační pobyt** nebo **kulturní akce**. Dále policie nabízí **možnost ubytování** jak na služebních ubytovacích zařízeních, tak ve služebních bytech a v neposlední řadě poskytuje **náhrady výdajů** za cestovné či stravné. (Příjem a benefity, 2025)

Každý začínající policista, po přijetí do služebního poměru začíná základní odbornou přípravou, tedy taková „policejní škola“, která trvá standartně devět měsíců. Po celou dobu základní odborné přípravy policista pobírá hrubý měsíční plat, který je uváděn ve výši 30.070,- včetně ubytování a stravy zdarma. (Nábor policie České republiky, 2025)

Složka policie odměňuje policisty za věrnost, které lze čerpat prakticky hned po přijetí do služebního poměru. Nabízí významné výhody, které jsou spojeny s věrností ke službě veřejnosti. Každé tři roky se započítává dosavadní praxe a zvyšuje se základní tarif policisty. Policista má po šesti letech služby nárok **na odchodné**. Tento činí jeden až šest měsíčních platů podle délky jeho služby. Po odsloužených 15 letech ve služebním poměru má policista nárok na **výsluhový příspěvek**. Ten je ve výši 20–50 % jeho platu, a opět se odvíjí v závislosti dle odsloužených let, oproti nároku na odchodné, které je vypláceno jednorázově, se výsluhový příspěvek vyplácí měsíčně na bankovní účet bývalého policisty. Právě výsluhový příspěvek je často zmiňován jako jeden z nejhlavnějších motivačních faktorů příslušníků k setrvání ve služebním poměru. Po patnácti letech služby má policista nárok každý rok na dva týdny **rehabilitací**. Které může trávit v lázeňských zařízeních Ministerstva vnitra, rekreačních objektech policie či individuálně. Policisté i zaměstnanci policie mohou čerpat řadu **příspěvků z fondu kulturních a sociálních potřeb**. Nejčastěji se jedná o příspěvky na dovolenou, dětské tábory, kulturu nebo penzijní připojištění. Z fondu jsou poskytovány také bezúročné půjčky, například na bydlení. V řadě míst mohou policisté a zaměstnanci policie navíc využívat k dovoleným policejní rekreační zařízení. (Nábor policie České republiky, 2025)

Jelikož je policejní práce náročná nejen fyzicky, ale i psychicky, a policisté jsou obyčejní lidé, kteří dělají neobyčejnou práci, mohou se dostat do situací, kdy se necítí dobře, nebo mají nějaké problémy. Proto je u Policie České republiky nastaven systém **psychologické péče**, kde v případě výskytu problému u policisty může individuálně pomoci policejní psycholog. V případě potřeby je zde síť takzvaných **peerů**, kteří jsou připraveni

naslouchat a pomáhat svým kolegům v těžkých situacích. Mezi policejními psychology a zmíněnými peery jsou přítomni i **krizoví intervenenti**, kteří pomáhají nejen obětem trestných činů, ale i policistům. V neposlední řadě policie provozuje anonymní linku pomoci v krizi. (Nábor policie České republiky, 2025)

Policie také mimo jiné uvádí, že po nástupu k policii nabízí celou řadu **vzdělávacích kurzů**, podporuje i policisty, kteří se rozhodnou během služebního poměru ke studiu vysoké školy. Nabízí také možnost **kariérního růstu**, dle svých schopností a zkušeností. (Nábor policie České republiky, 2025)

Tyto všechny výše zmíněné faktory mohou značně ovlivnit motivaci stávajících i budoucích policistů. Vnější a vnitřní faktory motivace tvoří celek, který individuálně ovlivňuje práci policistů. V každém zaměstnání se najde pár věcí, které mohou někomu připadat nedostatečné, jiný se nad nimi třeba ani nepozastaví. Vše je nastaveno individuálním pohledem a představou, hnací silou a přizpůsobení se dané situaci

3.1 Faktory ovlivňující odchodovost příslušníků ze služebního poměru

Nejčastější příčinou odchodovosti je dle dostupných informací, který uvádí Bednář, zvláště pak u méně kvalifikovaných profesí taková, že lidé odcházejí do jiného zaměstnání s vidinou většího výdělku. Toto mínění mimo jiné potvrzuje i Tomek s Fialou, kteří zmiňují faktor odchodovosti příslušníků ze služebního poměru právě z důvodu nedostatečného finančního ohodnocení a konkurencí na trhu práce (Tomek, Fiala, 2023). Dle Bednáře je důležité zprvu zjistit, co přesně vede zaměstnance k odchodovosti ze svého zaměstnání, kteří dříve nabyli dojmu, že jsou profesi věrní a oddaní a náhle změnily názor. S tímto problémem se setkává mnoho firem a institucí v naší společnosti. Často za takovou situaci nemůže ani tak jejich ekonomická situace nebo individuální stav, jako postoj vedení či nadřízených a jejich práce se zaměstnanci. Nedostatečná motivace a podpora ze strany nadřízených k policistům může vést k situaci, kdy policista neuvidí smysl ve své práci, což může být příčinou ke ztrátě zájmu o výkon tohoto povolání. (Tomek, Fiala, 2023). Pro zjištění důvodu odchodovosti zaměstnanců je zapotřebí zjistit, co je „drží“ v práci. V tomto případě navážu na kapitolu 1.2., tedy pracovní motivaci, kde zmiňuji, že lidé chodí do práce v podstatě z kombinace tří důvodů. Potřebují prostředky pro svou existenci, tedy peníze, chtějí být s lidmi, se kterými se jim dobře pracuje a pro jejich užitečnost, dělat takovou práci, která pro ně má smysl a přináší prospěch. Může se stát, že pokud jeden z těchto zmíněných faktorů zeslábně, nebo pro zaměstnance přestane být vyhovující, vede to k ukončení

služebního (nebo i pracovního) poměru. Jednoduše řečeno lze tvrdit, že zaměstnanci něco chybí. Dle Bednáře se v naší společnosti setkáváme nejčastěji s tím, že zaměstnanci hovoří o penězích, přitom jim ale chybí i něco jiného. Je to z toho důvodu, že je společensky přijatelné, nejjednodušší a nejsnáze se obhájí, že odchází za vyšším platem, než za lepším prostředím či nadřízeným. (Bednář, 2018)

Velký vliv má také pracovní prostředí, které může mít dopad na odvedení práce a úkolů policistů, kteří se často setkávají a ocitají na místech, které pro ně mohou být nebezpečné a vystavují se zdravotním rizikům – například při práci s narkomany, nebezpečnými situacemi na veřejných místech, v důsledku dopravních nehod nebo při usměrňování agresivních lidí. (Tomek, Fiala, 2023) Předpokladem pro úspěšnou motivaci pracovníků je motivace od vedoucích. Největší vliv na motivaci i na stabilitu má totiž jednání a přístup od přímých nadřízených. Důležitá je především ochota a věnování času a pozornosti svým podřízeným, jejich spravedlivé hodnocení, zpětná vazba a projev uznání za dobře odvedenou práci. Je důležité upozornit na to, že pracovníci se zpravidla chovají podle toho, jak jsou odměňováni nadřízenými, a to v širokém slova smyslu. Odměnou však nemusí být vždy jen finanční ohodnocení, může se jednat o slovní pochvalu, povzbuzení a projevení uznání. Odchodovost kvůli nadřízeným nemusí být vždy z toho důvodu, že by nadřízení neprojevovali dostatek motivace a podpory směrem ke svým kolegům, nebo že by motivační faktory nepůsobily na pracovníky, ale může jít i o způsob jejího předání. Je třeba zdůraznit, že co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní. Nelze motivovat všechny stejně, a neexistuje na to ani žádný návod. Úkolem nadřízeného či vedoucího je správné motivační nástroje nalézt. Ovšem ne vždy je to jednoduché, ať už z jakýchkoliv důvodů (časových, osobnostních, věrohodných, nedostatek prostředků, ...). Proto mnozí nadřízení nemusí vždy projevovat snahu o vyvíjení dostatku motivace k podřízeným, což následně způsobuje absenci potřeby uznání, respektu, pocitu užitečnosti a může vést až k ukončení pracovního (služebního) poměru. (Urban, 2017)

Příčinou odchodovosti policistů mohou být i vztahy, které má policie s veřejností. Přesněji řečeno postoj veřejnosti k policii. Což může být jedna z příčin, proč policisté odcházejí ze služebních poměrů. Tyto vztahy popisuje Čírtková a mimo jiné zmiňuje, že postavení policisty ve společnosti vyplývá ze zákona. Sociální uznání, vnímání a prestiž policejní profese a neformální ukazatele postavení policie ve společnosti jsou obrazem, který si o policii utváří obyvatelstvo. Ten může mimo jiné ovlivňovat ochotu veřejnosti ke spolupráci s policií, vzbuzovat zájem jedinců o policejní profesi a podobně. Údaje

o postojích veřejnosti k policii jsou nejčastěji získávány různými sociologickými průzkumy, zejména pak v rámci výzkumu veřejného mínění (CVVM), který v roce 2019 zkoumal prestiž vybraných povolání mezi českou veřejností, kde se policie České republiky umístila na 9. místě celkově ze 26 profesí. (CVVM, 2019). Všeobecně ale platí, že vliv na pohled policii očima veřejnosti má **na svědomí celá řada faktorů**, jako jsou **média, noviny, ale i sociální sítě**, kde je v dnešní době téměř bezproblémové dostat se k obsahu, který přiblíží policejní práci v terénu (např. sociální síť Policie ČR). Ve světě masmédií a díky jejich **širokému dosahu**, je policejní práce téměř denně na očích společnosti, která se dělí na skupinu lidí, kteří policejní práci uznávají, skupinu lidí, kteří jsou k policejní práci skeptičtí a část společnosti je nestranná. V současnosti se předpokládá, že převažující většina spolkové veřejnosti projevuje souhlasné pozitivní postoje vůči policejní práci, což potvrzuje i výzkum z roku 2024, který se zaměřoval na důvěru k vybraným institucím veřejného života a mezilidskou důvěru. Z tohoto šetření vyplývá, že se Policie České republiky umístila na prvním místě, kdy 74 % dotazovaných (z celkového počtu 922) policii důvěruje (CVVM, 2024). Celkový pohled je však nutno diferencovat s ohledem na různé sociální a profesionální vrstvy ve společnosti. V tomto ohledu jsou vybrány zajímavé dílčí výsledky, které autorka zmiňuje, a to, že **ženy mají v průměru příznivější postoje k policii než muži**. Dále zmiňuje, že **mladší občané mají v průměru horší mínění k policii, oproti starším občanům**, kteří mají mínění o policii lepší. Tento údaj mimo jiné signalizuje na zvláštní povahu **vztahu policie a mládeže**. Působí tak, že vztah policie a mládeže tvoří specifickou problematiku. Je pravděpodobné, že se zde projevují důsledky skutečnosti, že při dospívání mládeže do společnosti dochází nezřídka ke přímému styku s policií. Z tohoto poznatku policejní psychologové vyvozují, že by policie měla být připravena svůj vztah k mládeži adekvátním způsobem zlepšovat. Policisté by také mimo jiné měli být speciálně orientovaní na práci s mládeží, být tolerantnější na její projevy diskomfortu a vzdoru vůči formálním autoritám. Zásadní je fakt, že **lidé s vyšším vzděláním mívají v průměru horší mínění o policii**, což dle Čírtkové potvrzuje i rozbor stížností na policejní práci. Převážná většina stížností pochází od autorů, kteří rekrutují ze sociálně a vzdělanějších vrstev. Z řady drobných incidentů lze potvrdit, že i samotní policisté mívají obtíže při jednání se zástupci těchto sociálních vrstev. Kdy nedochází ke přizpůsobení se v profesionálním kontaktu a policisté vnímají nedostatečný respekt při jednání s nimi. Za zmínku ale stojí to, že **nezanedbatelná část policistů se domnívá, že veřejnost k nim chová spíše negativní postoje**. Nepředpokládají akceptující mínění veřejnosti k policii a zároveň vnímají, že policie používá v očích veřejnosti značně nízkého kreditu. Přesto z výzkumu zabývající

se mimo jiné i veřejné spokojenosti s činností policie v ČR vyplývá, že za rok 2023 71 % zúčastněných dotazníkového šetření (z celkového počtu 913), je spokojeno s policejní prací, kdy spokojenost poprvé převážila nad nespokojeností v roce 2012 a od té doby rostla až do roku 2022 kdy dosáhla výsledku 76 %. Pokles tedy mezi lety 2022 a 2023 byl o 5 %. Přesto se dle CVVM, který je výzkumným oddělením Sociologického ústavu Akademie věd ČR jedná o příznivé výsledky (CVVM, 2023). Tento pohled je zřejmě podmíněn i skutečností, že povaha policejní práce přivádí policisty ve většině případů do kontaktu s relativně specifickou, omezenou skupinou populace, která vnímá a dává najevo negativní či odmítavý postoj k policii. Z tohoto lze tedy usoudit, že policisté mohou pohled společnosti vnímat odlišně, a proto může mít tento pohled vliv na jejich pracovní motivovanost v setrvání ve služebním poměru. (Čírtková, 2015) Policie ČR se snaží být na očích veřejnosti nejen na sociálních sítích a internetu, ale pořádá a účastní se veřejně přístupných akcí (Den s policií, Den s IZS, Den bezpečnosti apod.), kde široké veřejnosti přibližuje policejní práci v podobě ukázek činností, interaktivních programů pro děti, přednášek, besed a tak dále. Mimo jiné prostřednictvím preventivního odboru Krajského ředitelství Policie, navštěvuje mateřské, základní či střední školy, kde pořádají přednášky především týkající se prevence (na internetu, ale i v běžném životě), přibližují činnost policie a šíří povědomí o policejním sboru jako takovém. (Policie, média a veřejnost, 2025; Nováková, 2022)

Tomek s Fialou odkazují na faktory, které ovlivňují počty příslušníků u policie České republiky a jejich odchodovost. Problematickým může být faktor **nedostatečného finančního ohodnocení** příslušníků. Policisté jsou za svou práci ohodnoceni tarifním měsíčním platem a řadou příplatků, mezi které patří například osobní příplatek, příplatek za noční službu, rizikový příplatek nebo příplatek za službu vykonanou ve státní či jiný svátek. Přestože je systém hodnocení příslušníků policie nastaven tak, aby se co nejvíce snažil motivovat policisty, toto téma je v tomto sektoru klíčovým. Často bývá poukazováno na nedostatečné ohodnocení v porovnání s náročností práce, která s sebou nese i řadu rizik. Tento faktor navazuje na **náročnost práce, která je spojena se stresem**. Policisté jsou vystavováni vysokému riziku i přes to, že jsou ozbrojeni či vycvičeni na nejrůznější možné situace. Náročnost práce může být jak na fyzickou, tak i na psychiku. Příslušník se setkává se situacemi, kdy často dochází k fyzickému násilí a různým nebezpečným situacím, kdy i přes to, že jsou ozbrojeni může dojít ke zranění policisty a v nejhorším případě i smrti. Na druhé straně vliv na psychiku policisty může nastat v situaci, kdy se policista setkává s oběťmi násilí, lidským utrpením a podobně, tyto negativní zkušenosti mohou mít dopad

na duševní zdraví, což následně může vést k chronickému stresu a dalším nepříznivým dopadům jako vyhoření. K dalším stresovým ukazatelům lze **přičíst i rychlé a správné rozhodování** policisty. Příslušníci mají určitá oprávnění (např. použití donucovacích prostředků), díky kterým mohou zasáhnout v určitých (nebezpečných) situacích, pro ochranu života a zdraví, odvrácení nebezpečí nebo pokud nelze zasáhnout jinak. Mají zároveň i povinnosti, které se k tomuto vážou a to, že nesmí způsobit újmu zřejmě nepřiměřenou povaze a nebezpečnosti protiprávního jednání. Zároveň policista musí dodržovat dané předpisy a zákony, kterými se řídí při výkonu povolání a dodržovat etický kodex policie, ctít a respektovat lidská práva. Často se policista ocitne v situaci, kdy má na rozhodování několik málo vteřin, a za rozhodnutí, které zvolí, nese následně odpovědnost a v případě porušení předpisů či zákonů může čelit i právním následkům. Zasahující policista, který využije násilí nebo zasahuje proti nezákonnému chování, může být následně předmětem kritiky a hodnocení ze strany veřejnosti k policii jako takové. (Tomek, Fiala, 2023)

Dále zmiňují i sekundární faktory. Mezi tyto faktory patří například **nedostatečná viditelnost a pozitivní propagace policie**. U tohoto faktoru je zapotřebí, aby byla policejní práce dostatečně prezentována široké veřejnosti jako důležitá a uznávaná činnost, zejména poukazování na případy, které policie úspěšně vykonala. V opačném případě to může mít vliv na nedostatečné porozumění veřejnosti k policejní práci a policii jakožto profesi obecně. Druhým faktorem může být demotivace příslušníků, která je **způsobená byrokracií a přílišnou administrativní prací**, kterou musí policisté realizovat. Toto může být demotivující pro policisty, kteří jsou zaneprázdněni nadměrnými administrativními úkoly, a tito policisté by raději trávili svou službu v terénu. (Tomek, Fiala, 2023)

Aktuální početní stav Policie České republiky, který byl evidován k datu 1. října 2024 je **40 593** příslušníků, přičemž plánovaný početní stav byl ke stejnému datu 46 162 osob. Z tohoto zjištění vyplývá, že oproti plánovanému počtu příslušníků ve služebním poměru je nyní **rozdíl o 5 569** policistů. Policie zveřejnila také početní stav příslušníků za rok 2023, kde uvedla, že k datu 1.1.2023 činil celkový početní stav policistů 39 422. Od 1. ledna 2023 do 1.října 2024, tedy za dobu 22 měsíců se počet evidovaných policistů **zvýšil o 1 171** policistů. Mezi rokem 2022 a 2023 byl však úpadek o 760 policistů. Mezi roky 2020 až 2024 kolísala stav evidovaných policistů, kdy se mezi jednotlivými roky pohybovaly evidované stavy i do záporných hodnot. Poslední zveřejněný údaj zmiňující skutečný početní stav příslušníků k 1.1. 2025 činil 40 320 osob. Mezi nejaktuálnějším početním stavem (2025)

a stavem z roku 2024 je rozdíl 4 měsíců, za tuto dobu se početní stav příslušníků snížil o 273 policistů. Průměrný nárůst policistů od roku 2020 do roku 2025 je na základě těchto údajů pouze o 18 příslušníků. Jednotlivé evidované početní stavy od roku 2020 jsou pro větší přehlednost znázorněny v tabulce č. 1. (Vokuš, 2024; 2025)

Tabulka 1 Početní stavy příslušníků PČR od roku 2020 do roku 2025

Datum	Evidovaný stav policistů	Rozdíl od předchozího roku
1. ledna 2020	40 228	x
1. ledna 2021	40 434	+206
1. ledna 2022	40 182	−252
1. ledna 2023	39 422	−760
1. října 2024	40 593	+1171
1. ledna 2025	40 320	−273
	Průměrný nárůst:	+18

(zdroj: vlastní zpracování dle statistických údajů Policie České republiky, 2024; 2025)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM MOTIVOVANOSTI PŘÍSLUŠNÍKŮ K SETRVÁNÍ VE SLUŽEBNÍM POMĚRU

V praktické části bakalářské práce se výzkum zaměřoval na motivovanost policistů k setrvání ve služebním poměru.

Cílem bakalářské práce bylo na základě výsledků šetření navrhnout motivační program, který povede ke zvýšené motivaci příslušníků ve služebním poměru. Proto aby bylo možné navrhnout motivační program na základě získaných dat, byly položeny následující výzkumné otázky:

1. Jaké jsou skutečné faktory ovlivňující motivaci příslušníků k setrvání ve služebním poměru?
2. Které faktory mají vliv na odchodovost policistů ze služebních poměrů?
3. Co by z pohledu příslušníka mohlo vést k větší motivovanosti a snížení odchodovosti ze služebního poměru?

Pro sběr dat potřebných k vyhodnocení dané problematiky byla využita v analyticko-empirické části forma dotazníkového šetření. Jednalo se o sestavení vlastního elektronického dotazníku, který byl respondentům rozeslán prostřednictvím sociální sítě WhatsApp a Facebook. Dotazník se skládal z devatenácti uzavřených otázek (viz. příloha 1), které se zaměřovaly na téma motivace policistů, co motivuje, a naopak demotivuje policisty v setrvání ve služebním poměru. Na otázky položené v dotazníku respondenti odpovídali výhradně anonymně. K této formě šetření jsem přistoupila z důvodu garance anonymity, k možnosti oslovení většího počtu dotazovaných policistů a z důvodu rychlého, efektivního a pohodlného vyplňování. Dotazníkové šetření bylo respondentům zpřístupněno od 7. března 2025 a probíhalo do 25. března 2025

Získané informace bylo potřeba statisticky otestovat, k tomuto testování byl využit Spearmanův koeficient pořadové korelace a Mann-Whitney U test. Na základě těchto testů byly zjištěny statistické závislosti mezi veličinami.

4.1 Cílová skupina šetření

Cílovou skupinou pro sběr a vyhodnocení dat byli aktuálně sloužící příslušníci policie České republiky ve služebním poměru. Ve spolupráci s policisty především z Královéhradeckého a Zlínského kraje se podařilo dotazník rozšířit a získat tak odpovědi

celkem od 62 respondentů. Původně bylo rozesláno pouze 24 dotazníků mezi konkrétní policisty s prosbou o sdílení dotazníku ostatním příslušníkům policie. Návratnost vyplněných odpovědí byla tedy ve výsledku více než dvojnásobná, přičemž dle statistiky dotazníku bylo celkem 200 zobrazení.

Při oslovování policistů jsem se setkala i opakovaně se situací, kdy vzhledem k postavení některých policistů nedošlo k vyplnění dotazníku z důvodu jejich obavy o „zanechání digitální stopy“ při vyplňování. Přesto, že se jednalo o anonymní dotazník a všichni respondenti byli seznámeni s anonymitou i s účelem šetření a s následným zacházením s výsledky, přišlo ze strany oslovených i odmítnutí. Toto bylo třeba respektovat, jelikož cílem šetření mimo jiné bylo, aby se šetření účastnili všichni dotazovaní pouze dobrovolně. Tento jev může být příčinou, proč se nedostalo více dokončených odpovědí.

4.2 Nástroj šetření

Jak již bylo výše zmíněno, pro sběr dat byla využita forma elektronického dotazníku, který byl sestaven výhradně pro účely vypravování této bakalářské práce. Dotazník byl vytvořen přes webovou stránku <https://www.survio.com/cs/> společnosti Survio. Tato metoda byla zvolena z důvodu garance zachování anonymity respondentům a zároveň pro co nejsnazší a rychlejší odpovídání a následného uchování, přehledu a zpracování získaných dat.

V úvodní části dotazníku (viz. příloha 1), bylo všem respondentům představeno, pro koho dotazník vyplňují a kdo bude jejich anonymní odpovědi zpracovávat, dále byli seznámeni s tématem, na který se dotazník zaměřoval. Uveden zde byl i počet a forma položených otázek, přibližný časový odhad vyplňování a zdůraznění, že se jedná o anonymní dotazník a pro jaké účely budou sebrané odpovědi využity.

Ve druhé části dotazníku bylo položeno 19 uzavřených otázek. První otázky se dotazovaly na pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání. Dále plynule otázky směřovaly na dotazování ohledně služebního poměru policisty. Konkrétně tedy na dobu ve služebním poměru, ve kterém kraji policista žije, zda dojíždí do svého zaměstnání, u kterého útvaru a ve kterém kraji slouží a jaká je jeho služební hodnost. Zde měli respondenti možnost vybrat pouze jednu z nabízených možností. Další část otázek umožňovala výběr z více možností a maticové hodnocení na škále od 1 (velmi málo) do 5 (hodně). Desátou otázkou byl dotaz proč se dotazovaný rozhodl vstoupit právě k policii, kde mohl uvést více odpovědí, případně zvolit možnost „jiná“ a odpovědět dle svých zkušeností. Maticové hodnocení bylo

u jedenácté a dvanácté otázky, kde měli respondenti přiřadit k jednotlivým faktorům, jak moc je motivují, a naopak demotivují, k setrvání u policie. Další otázky se zaměřovaly na pracovní motivaci, spokojenosti s podmínkami a benefity u policie, zda považují výši výsluhové renty za dostatečnou a zda v současné době zvažují změnu povolání nebo ukončení služebního poměru, případně co by je k ukončení vedlo. U poslední otázky byl respondent dotazován, zda by doporučil práci u policie svým blízkým, například dceři nebo kamarádovi. U této otázky mohl respondent zvolit možnost Ano / Ne, nebo „ano, ale“, kde u této možnosti mohl napsat odpověď dle svého uvážení a na základě zkušeností.

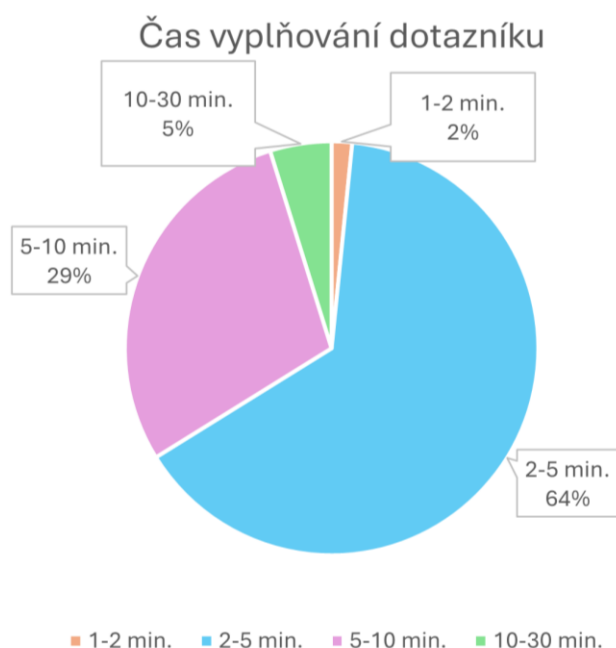
Dotazník byl sestaven tak, aby otázky byly položeny co nejstručněji a odpověď na konkrétní otázky byla pro dotazované co nejjednodušší a zároveň aby samotné vyplňování nezabíralo příliš mnoho času. Rozložení otázek bylo sestaveno tak, aby se přešlo plynule od obecných informací, přes služební zařazení až po samotnou motivaci policistů ve služebním poměru.

Otázky byly sbírány pomocí systému Survio a následně byly exportovány do programu MS Word a MS Excel pro větší přehlednost.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Celkem se dotazníkového šetření účastnilo 62 respondentů.

40 respondentům (64 %) vyplňování dotazníku zabralo v rozmezí 2-5 minut, což byl zároveň nejčastější čas vyplňování dotazníku. Druhým nejčastějším časovým rozmezím bylo 5-10 minut, tedy 18 zaznamenaných odpovědí (29 %). V časovém rozmezí 10–30 minut zabralo vyplnění dotazníku 3 respondentům (5 %) a pouze 1 respondent (2 %) stihl vyplnit dotazník za 1–2 minuty. Čas vyplňování dotazníku je zaznamenán v obrázku č. 3



Obrázek 3 Čas vyplňování dotazníku

(zdroj: Vlastní)

Z tohoto zjištění vyplývá, že průměrný čas vyplňování dotazníku trval přibližně 2–7 minut, což lze vzhledem k počtu položených otázek a jejich formě brát jako adekvátní.

Otázka č. 1 se dotazovala na pohlaví. Většinového zastoupení byli muži v počtu zaznamenaných responzí 53 (85,5 %), žen zodpovědělo 9 (14,5 %).

Přesto, že pohlaví respondenta není v tomto šetření klíčové, dle dostupných informací slouží u Policie České republiky k 1.1. 2025 celkem 40 320 policistů, z tohoto počtu je pouze 19,32 % žen, tedy 7 790 příslušnic. (Vokuš, 2025). U Policie České republiky je tedy většinového zastoupení mužského pohlaví, což potvrzuje i první otázka, přesto, že se dostalo odpovědí pouze od 62 respondentů.

Otázka č. 2 se dotazovala respondentů na věk. Mezi respondenty výrazně převažují policisté ve věku 26–40 let. Naopak nejméně policistů, kteří se účastnili šetření, spadají do věkové kategorie 56 let a více. Konkrétní počty odpovědí respondentů jsou zaznamenány v tabulce č. 2.

Česká tisková kancelář (ČTK) na základě tvrzení policejního prezidenta, který představil poslancům bezpečnostního výboru Sněmovny v únoru 2024 prezentaci týkající se mimo jiné početních stavů příslušníků Policie ČR, uvádí, že průměrný věk příslušníků PČR se posledních sedm let pohybuje stabilně pod věkovou hranici 40 let. V roce 2024 byl průměrný věk policistů 39,6 let. (České noviny, 2024)

Tabulka 2 Věk respondentů

Možnost odpovědi	Počet odpovědí	podíl
18-25 let	12	19,4 %
26-40 let	31	50 %
41–55 let	16	25,8 %
56 let a více	3	4,8 %
Celkem:	62	100 %

(zdroj: vlastní)

Otázka č. 3 zjišťovala, jaké je nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Dle získaných odpovědí bylo zjištěno, že mezi respondenty polovina policistů má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitní zkouškou. Naopak nejmenší počet odpovědí byl zaznamenán u vyššího odborného vzdělání. V tabulce č. 3 jsou zaznamenány jednotlivé odpovědi respondentů vztahující se k nejvyššímu dosaženému vzdělání.

Tato otázka byla položena za účelem srovnání, jakou hodnotu dosahují policisté dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Porovnání viz. otázka č. 9.

Tabulka 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Možností odpovědí	Počet odpovědí	podíl
Středoškolské s maturitou	31	50 %
Vyšší odborné	2	3,2 %

Vysokoškolské bakalářské	9	14,5 %
Vysokoškolské magisterské	20	32,3 %
Celkem	62	100 %

(zdroj: vlastní)

Otázka č. 4 byla přechodnou otázkou od obecných informací a dotazovala se respondentů na délku ve služebním poměru. Tabulka č. 4 zaznamenává konkrétní získané odpovědi respondentů na tuto otázku. Nejvíce respondentů odpovědělo, že slouží u PČR 3-10 let. Dle ČTK, na základě tvrzení policejního prezidenta, bylo v roce 2024 největší podíl policistů, přesněji 37,8 %, ve služebním poměru méně než 10 let. (České noviny, 2024). Tento údaj potvrzují i data získaná z této otázky. Pouze 4 respondenti zaznamenali, že jejich délka ve služebním poměru činí do 3 let. Tento časový interval byl zvolen pro případ, že by se mezi respondenty objevili i příslušníci, kteří by v době ve služebním poměru do 3 let mohli být stále zařazení v rámci základní odborné přípravy (ZOP), která trvá 9-12 měsíců, případně by mohli být ve zkušební době, která je od října 2024 prodloužena ze šesti měsíců na jeden rok. (Ministerstvo vnitra ČR, 2024).

Tabulka 4 Doba ve služebním poměru

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Podíl
Do 3 let	4	6,5 %
3–10 let	30	48,4 %
11-20 let	14	22,6 %
Více jak 20 let	14	22,6 %
Celkem	62	100 %

(zdroj: vlastní)

Otázka č. 5 zjišťovala, ve kterém kraji dotazovaní žijí. Výběr byl dle krajů ze čtrnácti možností. U některých krajů jako Ústecký, Plzeňský, Karlovarský, Liberecký, kraj Vysočina a Jihočeský kraj, nebyly zaznamenány žádné odpovědi. Naopak nejvíce zaznamenaných odpovědí (viz. tabulka č. 5) bylo od příslušníků, kteří žijí v Královéhradeckém a Zlínském kraji.

Jak již bylo zmíněno výše, rozšíření dotazníku bylo ve spolupráci s policisty, kteří žijí a zároveň i slouží především v Královéhradeckém a Zlínském kraji. Toto je příčinou, proč drtivá většina získaných responzí pochází právě z těchto krajů.

Tabulka 5 Kraj, ve kterém respondenti žijí

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	podíl
Královéhradecký kraj	38	61,3 %
Pardubický kraj	2	3,2 %
Středočeský kraj	1	1,6 %
Hlavní město Praha	1	1,6 %
Zlínský kraj	17	27,4 %
Olomoucký kraj	1	1,6 %
Moravskoslezský kraj	1	1,6 %
Jihomoravský kraj	1	1,6 %
Celkem	62	100 %

(zdroj: vlastní)

Otázka č. 6 byla „spojovací“ mezi otázkou č. 5 a otázkou č. 8. Šestá otázka se dotazovala respondentů, zda dojíždí do své práce z jiného města. Téměř polovina respondentů (48,4 %) uvedla možnost „ano“, tedy že dojíždí do své práce z jiného města. Naopak většina dotazovaných (51,6 %) uvedla, že do své práce nedojíždí. Respondenti mohli zvolit také možnost, zda využívají ubytovací zařízení, které PČR poskytuje v rámci svých benefitů pro své zaměstnance, nikdo z respondentů však tuto možnost neuvedl.

Z odpovědí v této otázce vyplývá, že téměř polovina respondentů dojíždí do svého zaměstnání, nikdo však ale nevyužívá možnost ubytovacího zařízení.

Otázka č. 7 zjišťovala zařazení respondentů, respektive u jakého útvaru policie České republiky respondent slouží. Na výběr dotazovaní měli z osmi konkrétních možností, mimo těchto mohli zvolit možnost „jiná“, pokud by respondent sloužil u jiného útvaru, než bylo z nabízených možností.

Konkrétní možnosti útvarů či služeb, ze kterých si respondenti mohli dle svého zařazení vybrat, a zároveň se u těchto útvarů či oddělení vyskytla odpověď, je znázorněno v tabulce č. 6. Mezi další možnosti patřila pohotovostní motorizovaná jednotka, speciální pořádková jednotka a zásahová jednotka. Ani jednu z těchto možností nezvolil žádný respondent. U této otázky byla možnost volné odpovědi, kde respondent mohl zvolit možnost „jiná“ a napsat útvar, u kterého slouží. Tuto možnost zvolil pouze jeden respondent, který uvedl, že slouží na oddělení služební kynologie.

Tabulka 6 Útvar Policie České republiky

Možnosti odpovědi	Počet odpovědí	podíl
SKPV	24	38,7 %
Dopravní policie	3	4,8 %
Pořádková policie	23	37,1 %
Cizinecká policie	5	8,1 %
PEO	6	9,7 %
Jiná (Služební kynologie)	1	1,6 %
celkem	62	100 %

(zdroj: vlastní)

Otázka č. 8 se ptala na respondentů ve kterém kraji slouží. Mimo možnosti volby ze čtrnácti krajů, zde byla možnost volby „celostátní působnost“. Tuto možnost zvolili 3 respondenti (4,8 %). Nejpočetnějším krajem se stal Královéhradecký se 37 odpověďmi (59,7 %) a Zlínský kraj, 17 responzí (27,4 %). Pardubický kraj, Hlavní město Praha, Olomoucký, Moravskoslezský a Jihomoravský kraj měli po jedné responzi (1,6 %).

Na základě odpovědí u otázky č. 8. č. 5 a č. 6 je zřejmé, že většina respondentů žije ve stejném kraji, kde i slouží. Téměř polovina z respondentů dojíždí do své práce z jiného města v rámci jednoho kraje, či mimo kraj, což může být zapříčiněné tím, že respondent slouží u útvaru s celostátní působností.

U **9. otázky** respondenti odpovídali, jaké jsou služební hodnosti u policie. Možnosti měli od služební hodnost strážmistr až po služební hodnost kapitán. Pro případ, že by mezi respondenty byl policista z vyšších řad, měl možnost napsat jinou hodnost, tuto možnost

však nikdo z dotazovaných nevyužil. Nejvíce responzí se dostalo od kapitánů a podpraporčíchů, jak je znázorněno v tabulce č. 7. Nejmenší počet odpovědí, bylo zaznamenáno u možností podporučík a nadporučík. Mezi respondenty se nenacházel nikdo se služební hodností strážmistr. Tabulka č. 7 znázorňuje konkrétní počty respondentů u jednotlivých služebních hodností, následující tabulka č. 8. porovnává nejvyšší dosažené vzdělání policistů a jejich služební hodnost.

Tabulka 7 Služební hodnost respondentů

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Podíl
Strážmistr	0	0 %
Nadstrážmistr	6	9,7 %
Podpraporčík	14	22,6 %
Praporčík	11	17,7 %
Nadpraporčík	7	11,3 %
Podporučík	1	1,6 %
Poručík	8	12,9 %
Nadporučík	1	1,6 %
Kapitán	14	22,6 %
Jiná	0	0 %
celkem	62	100 %

(zdroj: vlastní)

Jak již bylo zmíněno u otázky č. 3, která se zaměřovala na nejvyšší dosažené vzdělání, tabulka níže porovnává služební hodnost policistů a jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Jak je patrné z tabulky č. 8, hodnost příslušníků se odvíjí dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání, tedy čím vyšší úroveň dosaženého vzdělání, tím vyšší služební hodnost. Vyplněné oranžové buňky v tabulce značí modus nejvyššího počtu odpovědí, tedy že nejvyšších zaznamenaných odpovědí s nejvyšším dosaženým středoškolským vzděláním převažují policisté se služební hodností podpraporčík a nejvyšším dosaženým vysokoškolským magisterským vzděláním převažují policisté se služební hodností kapitán.

Tabulka 8 Kontingenční tabulka otázek č. 3 a 9

	Středoškolské s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské bakalářské	Vysokoškolské magisterské	celkem
Nadstrážmistr	6	0	0	0	6
Podpraporčík	11	1	1	1	14
praporčík	10	0	1	0	11
Nadpraporčík	4	0	0	3	7
Podporučík	0	0	1	0	1
Poručík	0	1	4	3	8
Nadporučík	0	0	0	1	1
Kapitán	0	0	2	12	14
Celkem	31	2	9	20	62

(zdroj: vlastní)

Pro prokázání pravdivosti tvrzení, zda platí, že čím vyšší dosažené vzdělání, tím vyšší služební hodnost policistů, bylo zapotřebí jej statisticky otestovat. Pro testování jsem zvolila Spearmanův koeficient pořadové korelace. Pro výpočet koeficientu pořadové korelace byl využit Spearmanův vzorec:

$$\rho = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Spearmanův koeficient pořadové korelace vyšel dle statistického výpočtu 0,988, přičemž p hodnota = 0,210. Na základě výsledku se jedná o silnou korelaci mezi dvěma proměnnými. Na základě tohoto výpočtu lze potvrdit, že čím vyšší dosažené vzdělání, tím je vyšší služební hodnost respondentů. Test byl proveden na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

10. otázka se dotazuje na důvod vstupu k Policii České republiky. Respondenti měli řadu možností, ze kterých si mohli vybrat (viz. Příloha č. 1 – Dotazník otázka č. 10) Respondenti u této otázky měli možnost zvolit i více než jednu odpověď a zároveň zvolit možnost volné odpovědi a napsat odpověď dle svého uvážení. Největší počet odpovědí byl u možnosti

„Účel práce (pomáhat druhým, předcházení TČ apod.)“, druhou nejčastější odpovědí byla „Jistota pravidelného příjmu“. Tři respondenti napsali vlastní důvod pro vstup k policii – „Náhoda měla jsem kamarády u PČR a ti mě přemluvili“, „Služby 24h a uplatnění fyzické kondice“ a poslední odpověď byla „Rodinná tradice, otec byl také u PČR“ celkem se dostalo 116 zaznamenaných odpovědí od 62 dotazovaných (187,1 %)

Sběr odpovědí u této otázky mi poskytl přehled o tom, co nejvíce vede uchazeče ke vstupu k policii. Nejčastější možností byly účel práce, jistota pravidelného příjmu a různorodost práce. Jako pozitivní hodnotím fakt, že nejméně zvolenou možností se stala možnost nedostatek pracovních příležitostí či nedostatečné vzdělání pro jiné obory, tedy že nevstoupili k policii jen proto, že nemají „jinou možnost“.

U **11. otázky** měli respondenti pomocí maticového hodnocení určit na škále od 1–5 (velmi málo – hodně), jak moc je zmíněné faktory motivují k setrvání u policie. Odpovědi jsou zaznamenané v tabulce č. 9. Nejvyšší počet zaznamenaných odpovědí u jednotlivých faktorů je zvýrazněno oranžovou barvou.

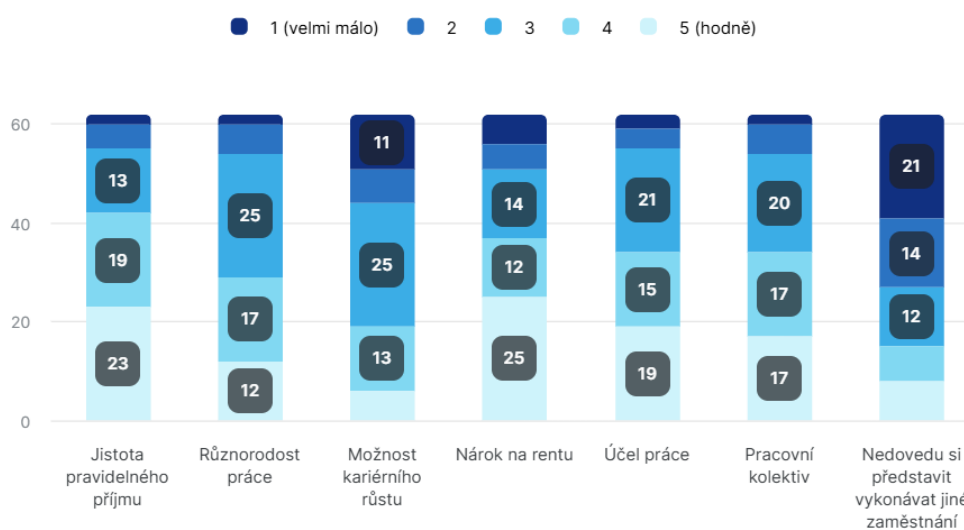
Tabulka 9 Maticové hodnocení motivačních faktorů

Odpověď	1 (velmi málo)	2	3	4	5 (hodně)
Jistota pravidelného příjmu	2 (3,2 %)	5 (8,1 %)	13 (21 %)	19 (30,6 %)	23 (31,1 %)
Různorodost práce	2 (3,2 %)	6 (9,7 %)	25 (40,3 %)	17 (27,4 %)	12 (19,4 %)
Možnost kariérního růstu	11 (17,7 %)	7 (11,3 %)	25 (40,3 %)	13 (21 %)	6 (9,7 %)
Nárok na rentu	6 (9,7 %)	5 (8,1 %)	14 (22,6 %)	17 (27,4 %)	25 (40,3 %)
Účel práce	3 (4,8 %)	4 (6,5 %)	21 (33,9 %)	15 (24,2 %)	19 (30,6 %)
Pracovní kolektiv	2 (3,2 %)	6 (9,7 %)	20 (32,3 %)	17 (27,4 %)	17 (27,4 %)

Nedokážu si představit vykonávat jiné zaměstnání	21 (33,9 %)	14 (22,6 %)	12 (19,4 %)	7 (11,3 %)	8 (12,9 %)
--	-------------	-------------	-------------	------------	------------

(zdroj: vlastní)

Pro přehlednější uspořádání dat z maticového hodnocení jsou znázorněny odpovědi pomocí grafu (viz. obrázek č. 4)



Obrázek 4 Hodnocení motivačních faktorů

Legenda: v grafu jsou uvedeny počty respondentů

(zdroj: vlastní zpracování pomocí softwaru survio.com)

Na základě maticového hodnocení bylo prokázáno, že nejvíce motivuje příslušníky policie k setrvání ve služebním poměru **jistota pravidelného příjmu** a **nárok na výsluhovou rentu**. Průměrně byla hodnocena různorodost práce, možnost kariérního růstu, účel práce a pracovní kolektiv. Prokázáno bylo, že velmi málo motivuje policisty skutečnost, že si nedokážou představit vykonávat jiné povolání. Tedy že nevykonávají policejní práci jen proto, že nechtějí měnit zaměstnání.

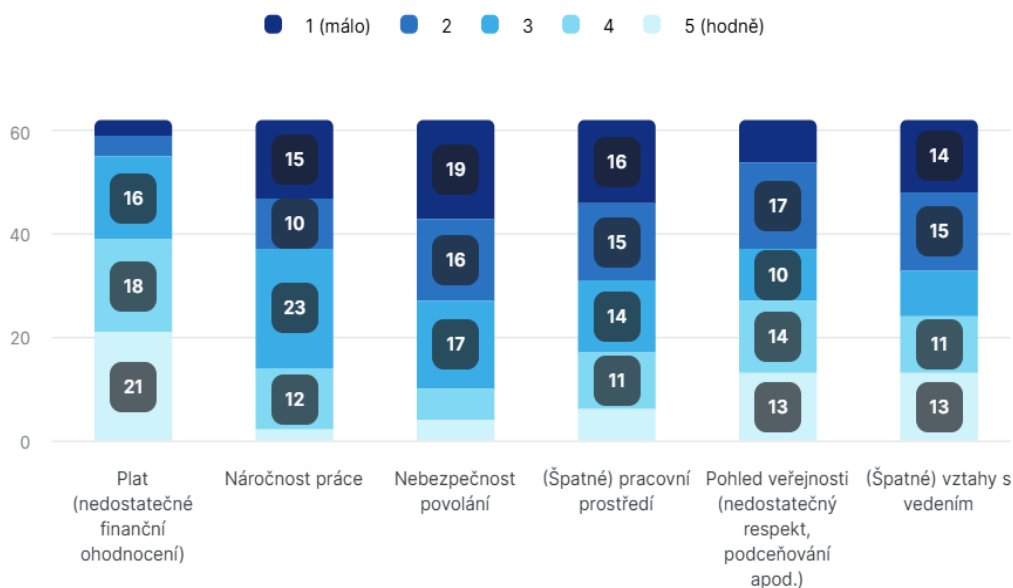
Otázka č. 12 se naopak zaměřovala na faktory, které by policisty mohly demotivovat. Respondenti měli opět na základě maticového hodnocení určit na škále 1 málo – 5 hodně, jak moc je zmíněné faktory demotivují. Zaznamenané odpovědi jsou znázorněny v tabulce č. 10., a pro větší přehlednost jsou odpovědi zaznamenány pomocí grafu (viz obrázek č. 5).

Zvýrazněné oranžové buňky značí modus nejčastějších zaznamenaných odpovědí respondentů.

Tabulka 10 Maticové hodnocení demotivujících faktorů

Odpověď	1 (málo)	2	3	4	5 (hodně)
Plat (nedostatečné finanční ohodnocení)	3 (4,8 %)	4 (6,5 %)	16 (25,8 %)	18 (29 %)	21 (33,9 %)
Náročnost práce	15 (24,2 %)	10 (16,1 %)	23 (37,1 %)	12 (19,4 %)	2 (3,2 %)
Nebezpečnost povolání	19 (30,6 %)	16 (25,8 %)	17 (27,4 %)	6 (9,7 %)	4 (6,5 %)
(špatné) pracovní prostředí	16 (25,8 %)	15 (24,2 %)	14 (22,6 %)	11 (17,7 %)	6 (9,7 %)
Pohled veřejnosti (nedostatečný respekt, podceňování apod.)	8 (12,9 %)	17 (27,4 %)	10 (16,1 %)	14 (22,6 %)	13 (21 %)
(Špatné) vztahy s vedením	14 (22,6 %)	15 (24,2 %)	9 (14,5 %)	11 (17,7 %)	13 (21 %)

(zdroj: vlastní)



Obrázek 5 Hodnocení demotivujících faktorů

Legenda: v grafu jsou uvedeny počty respondentů

(zdroj: vlastní zpracování pomocí softwaru survio.com)

Na základě získaných odpovědí z otázky č. 12 jednoznačně vyplývá, že nejvíce demotivující pro policisty je nedostatečné finanční ohodnocení. U této možnosti jako jediné, bylo zaznamenáno nejvíce odpovědí pod hodnocením 5 (hodně demotivující). Relativně málo demotivující pro příslušníky ve služebním poměru je pohled veřejnosti, nedostatečný respekt a podceňování, a špatné vztahy s vedením. Málo demotivující je ve většině případů nebezpečnost povolání a (špatné) pracovní prostředí. Náročnost práce měla nejvíce přiřazení pod bodem hodnocení 3 – průměr.

Dle tvrzení Tomka s Fialou v teoretické části byl zmíněn jako hlavní demotivační faktor nedostatečné finanční ohodnocení příslušníků, což bylo následně potvrzeno i v rámci tohoto maticového hodnocení. Autoři dále hovoří o náročnosti práce a nebezpečnosti povolání (Tomek, Fiala, 2023), zde se většina respondentů shodla na tom, že tyto faktory jsou pro ně relativně málo demotivující. Dle Čírtkové demotivačním faktorem u policistů a jejich odchodovost může být zapříčiněna postojem veřejnosti k policii (Čírtková, 2015). Mínění policistů o pohledu veřejnosti na jejich práci vyvrátila již výzkumná šetření (CVVM 2024;2025), nicméně dle získaných dat z dotazníkového šetření pohled veřejnosti je pro policisty spíše málo demotivující. Tímto se tvrzení Čírtkové ani nevyvrací, ale ani nepotvrzuje, jelikož v některých případech tomu tak opravdu může být. Na základě

zapsaných dat v tabulce č. 10 je zřejmé, že rozdíl mezi málo demotivujícím a hodně demotivujícím u tohoto faktoru je rozdíl několika málo %.

Otázka č. 13 zjišťuje, co by respondenty více motivovalo k pracovním výkonům u policie. Zde mohli respondenti označit více než jednu odpověď. Kromě tří respondentů, tedy 59 odpovědí, všichni označili možnost zvýšení platu. Mezi nejčastější odpovědi respondentů patřily zejména možnosti zvýšení platu, větší respekt ze strany společnosti a více zaměstnaneckých benefitů. Odpovědi respondentů, včetně nejpočetnějších odpovědí u konkrétních možností odpovědí jsou znázorněny v tabulce č. 11 oranžovou barvou.

Tabulka 11 Co by více motivovalo respondenty k pracovním výkonům

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Podíl
Zvýšení platu	59	95,2 %
Lepší pracovní zázemí	16	28,8 %
Větší respekt ze strany společnosti	31	50 %
Změna aktuálního služebního místa	10	16,1 %
Více zaměstnaneckých benefitů	35	56,5 %
Větší vstřícnost od vedení	27	43,5 %
Jiné	1	1,6 %
Celkem	179	291,7 %

(zdroj: vlastní)

Na základě zjištění z teoretické části dle (Fortenbery, 2015) a (Traylor, 2021) vyplývá, že nejčastěji motivuje policisty právě vnější působení faktorů – tedy mimo jiné (možnost) zvýšení platu, uznání či respekt. Tvzení těchto autorů lze na základě získaných dat z dotazníkového šetření potvrdit, jelikož nejčastěji byly právě motivační faktory tohoto charakteru nejčastěji označovány.

Otázka č. 14 se dotazuje respondentů, zda jsou spokojeni s dosavadními podmínkami u policie. Na základě získaných odpovědí, zaznamenaných v tabulce č. 12 je zřejmé, že respondenti s dosavadními podmínkami u PČR spokojeni spíše nejsou.

Tabulka 12 Spokojenost s dosavadními podmínkami u policie

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Podíl
Ano	2	3,2 %
Spíše ano	23	37,1 %
Nevím	2	3,2 %
Spíše ne	26	41,9 %
Ne	9	14,5 %
Celkem	62	100 %

(zdroj: vlastní)

Pro porovnání, zda je nějaký rozdíl ve spokojenosti mužů a žen se současnými podmínkami u PČR byla vytvořena kontingenční tabulka č. 13 a následně byl proveden Mann-Whitneyho U test pro prokázání statisticky významného rozdílu.

Tabulka 13 Kontingenční tabulka spokojenosti s podmínkami dle pohlaví respondentů

	Muž	Žena
Ano	2	0
Spíše ano	16	7
Nevím	2	0
Spíše ne	24	2
Ne	9	0
Celkem	53	9

(zdroj: vlastní)

Pro prokázání, zda se muži a ženy liší ve své spokojenosti se současnými podmínkami u policie ČR, byl využit Mann-Whitney U test. Pro výpočet U statistiky byly využity následující vzorce:

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1$$

$$U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - R_2$$

Na základě výpočtu Mann-Whitney U testu bylo zjištěno, že výsledná U hodnota = 155,0, přičemž p hodnota = 0,104. Jelikož je p hodnota vyšší než 0,05, lze tvrdit, že mezi muži a ženami není statisticky významný rozdíl ve spokojenosti se současnými podmínkami u Policie ČR. Testování bylo na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Otázka č. 15 zjišťuje spokojenost příslušníků s pracovními benefity. Stejně jako u předchozí otázky bylo nejvíce zaznamenaných odpovědí u možnosti „spíše ne“ (viz tabulka č. 14)

Tabulka 14 Spokojenost se současnými benefity u policie

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Podíl
Ano	1	1,6 %
Spíše ano	14	22,6 %
Nevím	3	4,8 %
Spíše ne	28	45,2 %
Ne	16	25,8 %
Celkem	62	100 %

(zdroj: vlastní)

Na základě odpovědí otázek 14. a 15. je zřejmé, že nadpoloviční většina dotazovaných se přiklání k tomu, že jsou víceméně nespokojeni s dosavadními podmínkami a benefity u policie. Z tohoto lze tedy vyvodit, že se jedná o slabinu a bylo by vhodné tyto slabiny změnit nebo upravit, aby získaly větší přízeň od svých zaměstnanců.

Pro porovnání spokojenosti se současnými pracovními benefity u PČR v závislosti na pohlaví byla sestavena kontingenční tabulka č. 15, ze které je patrné, že příslušníci bez ohledu na pohlaví jsou spíše nebo zcela nespokojeni se současnými pracovními benefity. Aby bylo možné toto tvrzení prokázat, byl zde využit opět Mann-whitney U test.

Tabulka 15 Kontingenční tabulka spokojenosti s benefity dle pohlaví respondentů

Možnost odpovědi	Muž	Žena
Ano	1	0
Spíše ano	11	3
Nevím	2	1
Spíše ne	23	5
Ne	16	0
Celkem	53	9

(zdroj: vlastní)

Jelikož se jedná o malý průzkumný vzorek a žen je pouze 9, na základě Mann – Whitney U testu bylo prokázáno, že se rozdíl mezi pohlavím není dost výrazný, aby bylo možné ho označit za statisticky významný. Výsledky U hodnota = 157,5, p hodnota = 0,100, testování bylo na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Jelikož je p hodnota vyšší než 0,05, lze tvrdit, že mezi muži a ženami není statisticky významný rozdíl ve spokojenosti se současnými pracovními benefity, stejně jako tomu bylo u spokojenosti s dosavadními podmínkami u PČR. Pro výpočet byly využity vzorce viz. otázka č. 14, Mann – Whitney U test.

Ze získaných dat z maticového hodnocení otázky č. 11 je zřejmé, že jeden z hlavních motivačních faktorů je nárok na výsluhovou rentu (po odpracované době 15 let ve služebním poměru), **otázka č. 16** zjišťovala, zda příslušníci považují výši výsluhové renty za dostatečnou. Na základě zapsaných dat v tabulce č. 16 je zřejmé, že většina dotazovaných považuje výši výsluhové renty za spíše dostatečnou. Oranžová buňka značí modus největšího podílu zaznamenaných odpovědí.

Tabulka 16 Dostatečnost výše výsluhové renty

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Podíl
Ano	6	9,7 %
Spíše ano	26	41,9 %
Spíše ne	12	19,4 %
Ne	11	17,7 %
Je mi to jedno	7	11,3 %
Celkem	62	100 %

(zdroj: vlastní)

Pokud by došlo ke zrušení nároku na výsluhovou rentu, většinou část by tento jev přiměl k ukončení služebního poměru, což potvrzují i získaná data u následné otázky č. 18.

Otázka č. 17 se dotazovala respondentů, zda v současné době zvažují změnu povolání (případně ukončení služebního poměru). Velmi příznivé je, že nadpoloviční většina dotazovaných, jak je znázorněno v tabulce č. 17, spíše nebo vůbec nezvažuje ukončení služebního poměru. Oproti tomu menší část buď neví, nebo ukončení služebního poměru či změnu zaměstnání zvažuje.

Tabulka 17 Změna povolání (ukončení služebního poměru)

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Podíl
Ano	8	12,9 %
Spíše ano	10	16,1 %
Nevím	6	9,7 %
Spíše ne	10	16,1
Ne	28	45,2 %
Celkem	62	100 %

(zdroj: vlastní)

Otázka č. 18 zjišťovala, co by respondenty vedlo k ukončení služebního poměru, kde mohli dotazovaní zvolit více nabízených možností, jak je znázorněno v tabulce č. 18. U této otázky mimo jiné mohli respondenti odpovědět na základě svého uvážení, tuto možnost využil jeden respondent který sdělil, že: „*totální opovrhování společností a odsuzování naší práce (jsme taky jenom lidi, co tu práci musí dělat). Neustále narůstající byrokracie, narůstající požadavky ze strany vedení (jak přímých nadřízených, tak z územních odborů, krajského ředitelství, prezidia)*“ z tohoto sdělení lze usoudit, že tento příslušník vnímá negativní názory společnosti na policejní práci, což ho zřejmě značně ovlivňuje, dále se na motivaci tohoto příslušníka odráží narůstající byrokracie a požadavky ze strany vedení. Pokud by tyto problémy přetrvávaly či eskalovaly, mohlo by to příslušníka od této profese odradit. Na základě předchozích odpovědí se dalo předpokládat, že z nabízených možností nejvíce respondentů zvolí opět poukázání na finanční stránku. Tento předpoklad se potvrdil, jelikož nadpoloviční většina respondentů uvedla, že by snížení platu vedlo k ukončení jejich služebního poměru. Druhým nejpočetnějším označením bylo zrušení výsluhové renty, tuto možnost označilo téměř stejný počet respondentů jako u možnosti snížení platu. Třetí možností, co by vedlo policisty k ukončení služebního poměru byla možnost jiné pracovní příležitosti. Oranžové hodnoty značí modus podílu nejčastějších odpovědí.

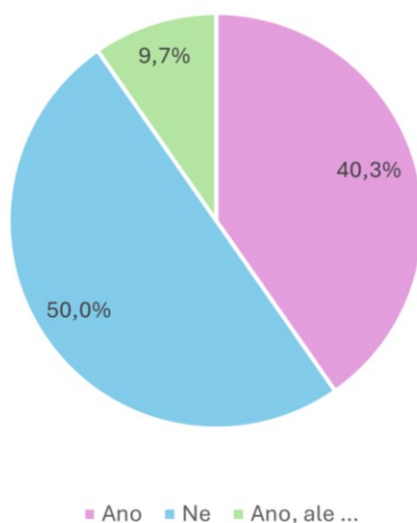
Tabulka 18 Co by vedlo respondenty k ukončení služebního poměru

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Podíl
Jiná pracovní příležitost	32	51,6 %
Zrušení zaměstnaneckých benefitů	5	8,1 %
Zrušení výsluhové renty	35	56,5 %
Snížení platu	36	58,1 %
Jsem ve služebním poměru spokojen	14	22,6 %
Jiná	1	1,6 %
Celkem	62	100 %

(zdroj: vlastní)

Ze zaznamenaných dat, ale i z teoretického poznání je zřejmé, že finanční prostředky, jako je plat, ale i nárok na výsluhovou rentu hrají klíčovou roli při motivovanosti policistů. Pokud by došlo k redukci platu či zrušení výsluhové renty, lze předpokládat, že by více než 50 % policistů tento jev zasáhl a poměrně velké zastoupení příslušníků by odešlo ze služebního poměru. Jak je již zmíněno výše odchodovost příslušníků je nejčastěji zapříčiněna právě z důvodu nedostatečného ohodnocení (což může dost pravděpodobně souviset i se snížením platu), ale i s velkou konkurencí na trhu práce. (Tomek, Fiala, 2023). Tvrzení autorů potvrdilo i dotazníkové šetření, které ukázalo na faktory, jako je možnost (příležitost) jiného pracovního místa, zrušení výsluhové renty či snížení platu.

Poslední **19. otázka** zjišťovala, zda by respondent doporučil práci u policie svým blízkým (např. dceři, kamarádovi) pokud by zvažovali, jaké zaměstnání zvolit. Respondenti měli možnost zvolit z možností ano / ne, nebo ano, ale... Výsledky prokázaly, že přesně polovina respondentů by práci u policie nedoporučila. 25 respondentů by práci u policie doporučila a 6 respondentů by práci u policie doporučilo, ale doplnili doporučení a rady, které by jim sdělili. Nejčastěji by na základě odpovědí k doporučení přidali poznatky z vlastní zkušenosti, sdělili by klady a zápory, která policejní práce obnáší. Seznámení s negativy, které toto zaměstnání přináší. Jeden respondent dokonce dodal: „obdivuji mladé lidi, že za současných podmínek vůbec chtějí k policii obzvláště „na ulici“ nastoupit. Na základní útvar bych určitě nenastoupil.“ jiný respondent uvedl, že by policejní práci doporučil, ale s magisterským vzděláním na lepší pracovní pozici. Jiný respondent zase uvedl, že by upozornil potenciálního uchazeče na obtížnost práce. Podíl odpovědí je zaznamenán v grafu obrázku č. 6.



Obrázek 6 Doporučení policejní práce

(zdroj: Vlastní)

Tyto poznatky vedou k zjištění, že polovina respondentů by policejní práci nedoporučila, a polovina dotazovaných ano, přičemž 6 z nich by k doporučení přidali své postřehy a upozornění, co policejní práce obnáší. Toto poznání přispívá k tomu, že je zapotřebí stávající podmínky zlepšit nebo nějakým způsobem přispět k tomu, aby se policejní práce pro stávající policisty stala více atraktivní a hodnotili svou práci spíše kladně.

Z důvodu, že respondenti nejednou zmínili poznatek, že by práci u policie doporučili ale za předpokladu, že má uchazeč vysokoškolské vzdělání – pro vyšší služební hodnost, nebo by doporučili tuto práci u jiného než základního útvaru, myšleno např. SKPV, porovнала jsem pomocí kontingenční tabulky spokojenost s pracovními podmínkami u policie, jak je tomu u spokojenosti dle hodnosti. Dle kontingenční tabulky u 9. otázky jsem již zjistila, že platí, čím vyšší dosažené vzdělání, tím vyšší služební hodnost. Tudíž jsem propojila zjištěné faktory a porovнала je mezi sebou.

V tabulce č. 19 jsem porovнала odpovědi otázek č. 9 (Jaká je Vaše služební hodnost?) a otázku č. 14. (Jste spokojen/a s dosavadními podmínkami u policie?). Z porovnání lze rozpoznat, že čím vyšší služební hodnost (vyšší dosažené vzdělání), tím respondenti vnímají podmínky u policie přívětivěji než policisté nižších hodností, toto ovšem nemusí být vždy pravidlem. Většina responzí nasvědčuje tomu, že celkově respondenti, tedy příslušníci PČR, jsou spíše nespokojeni s podmínkami u policie. Oranžovou barvou jsou zvýrazněny buňky s nejvyšším počtem odpovědí u dané služební hodnosti. Zeleně je znázorněna buňka s nejvyšším celkovým počtem odpovědí u možnosti „spíše ne“.

Tabulka 19 Kontingenční tabulka otázky č. 9 a 14

	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne	celkem
Nadstrážmistr	0	1	1	1	3	6
Podpraporčík	0	4	0	8	2	14
Praporčík	1	1	0	7	2	11
Nadpraporčík	0	3	1	2	1	7
Podporučík	0	1	0	0	0	1
Poručík	0	2	0	5	1	8

Nadporučík	0	1	0	0	0	1
Kapitán	1	10	0	3	0	14
Celkem	2	23	2	26	9	62

(zdroj: Vlastní)

Na první pohled je z kontingenční tabulky zjevné, že doporučení příslušníků Policie závisí na jejich služební hodnosti. Tedy čím vyšší služební hodnost, tím vyšší spokojenost s dosavadními podmínkami u PČR. Toto zjištění bylo nicméně zapotřebí statisticky otestovat. K tomuto účelu byl využit opět Spearmanův koeficient pořadové korelace, kdy byl použit Spearmanův vzorec:

$$\rho = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$\rho \approx 0,988$$

Spearmanův koeficient pořadové korelace je **0,988**, a p hodnota = 0,210. Na základě tohoto výsledku lze konstatovat velmi silnou pozitivní korelaci mezi hodností a spokojeností. Na základě tohoto zjištění jsem mohla potvrdit, že čím vyšší služební hodnost, tím vyšší spokojenost příslušníků s dosavadními podmínkami u Policie České republiky.

6 NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření a výsledků statistických testů bylo zjištěno, že nejvíce policisty motivuje k setrvání u policie jistota pravidelného příjmu, nárok na výsluhový příspěvek (výsluhová renta), a účel práce. K pracovním výkonům by je více motivovalo zvýšení platu, větší respekt ze strany společnosti, větší vstřícnost od vedení a více zaměstnaneckých benefitů. Za demotivující policisté vnímají nejvíce nedostatečné finanční ohodnocení. Na základě statistického testování nebylo prokázáno, že by v dotazníkovém šetření hrálo významnou roli pohlaví respondentů, proto motivační program se vztahuje ke všem policistům, bez ohledu na pohlaví.

Na základě zjištění navrhuji motivační program, který by mohl vést k větší motivovanosti policistů a zároveň snížit odchodovost policistů ze služebních poměrů. Motivační program obsahuje soubor návrhů a je koncipován do následujících bodů:

- **Zlepšení pracovních podmínek:** možnost zvýšení základního platu, pravidelné přehodnocování a zvyšování platů by snížilo odchodovost policistů a zároveň by se zvýšila i jejich pracovní motivace. Možnost zapojit se do projektů s příplatky, např. preventivní programy.
- **Rozšíření benefitů,** jako jsou příspěvky na volnočasové aktivity, příspěvky na dovolenou apod. Především pravidelně připomínat výhody a možnosti využití již stávajících benefitů formou interních materiálů, udržovat přehled o tom, co policie poskytuje svým zaměstnancům a umožňovat, případně jim poskytnout pomoc při žádání o čerpání daných benefitů (ubytování, žádost o příspěvky, možnost pobytu v rekreačních areálech Policie ČR apod.).
- **Zvýšení odměňování policistů od (přímých) nadřízených.** – odměňování by bylo na základě hodnotících kritérií odvedené (nadstandartní) práce policisty – úspěchy či (mimořádně) obtížné zásahy, zvládnutí konkrétní situace, volba rozhodnutí a podobně. Tyto by byly zapsány a evidovány, následně by proběhlo ohodnocení policisty a udělení pochvaly, vyznamenání, projevení vděku případně osobní ohodnocení policisty. Nejednalo by se tedy výhradně o finanční odměnu, ale především projevení vděku, uznání a pochvaly. Toto ohodnocení by bylo možné realizovat v rámci pravidelných porad (např. každé 2-3 měsíce) viz. bod 4.

Možnost zavedení „vnitřní soutěže“ např. Policista roku. Zde by se během roku zaznamenávaly úspěchy policisty a následně by výsledky byly prezentovány interně (případně veřejně, prostřednictvím sociálních sítí nebo webových stránek). Cílem by bylo zvýšit pracovní motivovanost policistů, možnost dosažení vnitřních osobních cílů a podobně.

- **Zavedení systému pravidelných porad za účelem zvýšení motivovanosti policistů** – Nejednalo by se o „běžnou poradou“, která by řešila rozdělení úkolů, práce, administrativní věci a podobně. Tyto porady by sloužili právě ke zhodnocení výkonu policistů buď jednotlivě, (zde by byl prostor pro realizaci bodu č. 3), nebo celkově v rámci oddělení. Uznání a pochvala za odvedenou práci před kolegy by dodala příslušníkům větší motivaci do pracovního nasazení. Pochvala či vyzdvižení práce za úspěšné vyšetřování, plnění úkolů, nadstandartní zásahy či zpětnou vazbu od veřejnosti.

Vhodné by bylo v rámci těchto pravidelných schůzek, které by se pořádaly dle uvážení vedoucího oddělení, alespoň 1krát do měsíce či do dvou měsíců, zavést právě reflexi a uznání práce – viz. bod. č.3., jako je pochvala za obtížné zásahy, spolupráci s kolegy, vyzdvižení úspěchů jednotlivců i týmu za poslední období, a to nejen formálně ale především osobně a korektně.

V případě výskytu nežádoucí situace či problému v rámci pracovního prostředí, možnost konfrontace s přímým nadřízeným či kolegy, případně prostor pro konzultace, stížnosti, otevřenou diskusi a komunikaci policistů – například otázky či nápady od samotných policistů v rámci „drobných změn“ v kolektivu, na pracovišti (policejní stanice), případně zavést hlasování týkající se konkrétní změny nebo zlepšení.

- **Zařazení anonymního šetření a průzkumu ze strany PČR** – pravidelný anonymní průzkum ze strany vedení PČR (Policejní Prezidium, Krajské ředitelství Policie apod.) by pomohl zaznamenat a zmapovat vnímání policistů, jejich spokojenost, připomínky, stížnosti, náměty či návrhy na zlepšení řešení konkrétních problémů, návrh benefitů, které by ocenily, návrhy kompromisů prostřednictvím anonymních dotazníků či jiného nástroje – toto zjištění by vedlo k udržení přehledu problémových oblastí a možnost najít východisko z těchto problémů či nějakým nežádoucím problémům předejít a omezit případnou fluktuaci u PČR.

- **Přiblížit veřejnosti policejní práci včetně výsledků** – v rámci organizovaného programu, kterého se účastní nebo pořádá sama Policie (Den s policií apod.) zde zařadit mimo ukázek policejní činnosti a techniky také statistiky úspěšného plnění úkolů policie – zásahy, odhalené trestné činy, vyřešené případy apod. Tímto zvýšit povědomí a vylepšit mínění týkající se zvládnutí plnění úkolů policie a policejní práce celkově, ukázat, zdůraznit a vyzdvihnout práci policistů nejen v rámci útvaru ale i jednotlivě. Případně toto posílit a rozšířit.
- **Umožnit policistům nižší služební hodnosti „stínování a krátkodobé stáže“ mezi útvary** – umožnit policistům s nižší hodností a menšími zkušenostmi „nahlédnout“ do práce jiných útvarů (Např. Služba kriminální policie a vyšetřování, speciální pořádková jednotka, kynologie apod.).

Možnost realizace: Policista by si mohl podat žádost o krátkodobé přidělení ke konkrétnímu útvaru – např. na 3 až 5 dní. Přihlášky schvaluje přímý nadřízený a vedení cílového útvaru podle kapacit. Pokud by přihláška byla schválena, policista stráví čas se zkušeným kolegou, který ho bude po dobu stáže provázet. Policista by nebyl zařazen do „ostrých zásahů“, ale účastnil by se méně rizikových situací, jako jsou výsledky, rekonstrukce, dohled, výcvik apod. případně i běžných úkonů včetně porad. Pokud by měl policista vážný zájem o výkon služby na jiném oddělení (útvaru), může být dočasně převelen na 1-2 týdny v rámci okresu/kraje. Po absolvování stáže by sepsal krátké hodnocení a reflexe, které po dobu stáže nasbíral, co se naučil, co ho zaujalo či by měl v budoucnu vážný zájem o přesun. Následně by policie v rámci motivačního a kariérního poradenství umožnila setkání s mentorem nebo poradcem, který by pomohl nastavit plán – co by bylo třeba udělat pro to, aby bylo možné uskutečnit přechod na jiné oddělení.

Výhody:

- Pro mladé nebo začínající policisty najít směr, který jim bude vyhovovat.
- Vyšší pravděpodobnost, že zůstanou ve služebním poměru.
- Zvýšení spolupráce mezi útvary a celkové profesní povědomí.
- Podpora otevřenosti a moderního personálního přístupu v rámci Policie České republiky.

- Motivaci a dlouhodobé setrvání ve službě umožnění přestupu, umožnit doplnění vzdělání.
- Zaručení možnosti kariérního postupu, studijního volna pro doplnění vzdělání, a následné možnosti dosažení vyšší služební hodnosti.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci bylo stanoveno hned několik cílů a zásad. Prvním cílem bylo na základě dostupných zdrojů popsat aktuální stav motivace příslušníků ve služebním poměru, odchodovost policistů ze služebních poměrů a její příčiny. Za účelem splnění tohoto cíle byly v teoretické části popsány faktory, které mohou ovlivňovat motivovanost policistů (a zároveň je nejčastěji motivují), a které faktory mohou mít vliv na odchodovost policistů. Na základě dostupných zdrojů bylo zjištěno, že nejčastěji příslušníky k setrvání u policie motivuje jistota pravidelného příjmu, účel práce, jako je pomáhání druhým, předcházení trestné činnosti nebo možnost kariérního postupu. Naopak mezi demotivující faktory patří nedostatečný respekt ze strany společnosti, nedostatečné finanční ohodnocení, náročnost práce či nedostatečná podpora ze strany nadřízených.

Druhým cílem bylo provést posouzení motivačních faktorů vybrané skupiny pracovníků ve služebním poměru. Posouzení bylo provedeno na základě dotazníkového anonymního šetření, do kterého se zapojilo 62 respondentů z řad příslušníků Policie České republiky. Respondenti odpovídali na položené otázky, které se týkaly především motivačních faktorů, kde se zjišťoval aktuální stav motivovanosti policistů, možnosti zlepšení a spokojenost u policie. Na základě zjištění lze konstatovat, že aktuální stav motivovanosti policistů závisí především na finanční stránce. Nejvíce policisty motivuje jistota pravidelného příjmu a nárok na výsluhovou rentu. Policisté přitom spíše nejsou spokojeni s dosavadními podmínkami u policie a pracovními benefity, které policie svým zaměstnancům poskytuje. Většina policistů vnímá svou práci jako finančně nedostatečně ohodnocenou, a redukce platu či zrušení nároku na výsluhový příspěvek by značnou část policistů přimělo odejít od policie a ukončit služební poměr. Co by ale příslušníky policie více motivovalo k pracovním výkonům je zvýšení platu, větší respekt ze strany společnosti a více pracovních benefitů. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, Policie ČR poskytuje celou řadu zaměstnaneckých benefitů pro policisty (značně se lišící od jiného běžného zaměstnání) otázkou je, zda policisté mají přehled o možnostech využití benefitů, zda tyto benefity čerpají a využívají dostatečně. Na základě těchto zjištění byl navrhnout motivační program, který by mohl přispět k větší motivovanosti příslušníků k setrvání ve služebním poměru.

Proto, aby bylo možné motivační program navrhnout, byly položeny výzkumné otázky. První výzkumnou otázkou bylo: „Jaké jsou skutečné faktory ovlivňující motivaci příslušníků k setrvání ve služebním poměru?“ skutečné motivační faktory příslušníků k setrvání ve

služebním poměru jsou jistota pravidelného příjmu, nárok na výsluhový příspěvek po odsloužené době 15 let ve služebním poměru a účel práce. Druhou výzkumnou otázkou bylo: „Které faktory mají vliv na odchodovost policistů ze služebních poměrů?“ Mezi faktory, které mají vliv na odchodovost policistů ze služebních poměrů patří nejčastěji vidina vyššího výdělku, přesněji řečeno konkurence na trhu práce či jiná pracovní příležitost. Dalším faktorem může být nedostatečná podpora a motivace ze strany nadřízených či špatné pracovní prostředí, kolektiv. Náročnost nebo nebezpečnost povolání může mít negativní vliv na psychický stav některých policistů, stresové situace či nebezpečné vypjaté konfrontace s pachateli mohou být příčinou odchodovosti policistů ze služebních poměrů. A v neposlední řadě nedostatečný respekt ze strany společnosti, pohled veřejnosti na policejní práci a vnímání těchto jevů policistou. Veškeré tyto výše zmíněné jak motivační faktory, tak faktory (demotivující), které ovlivňují motivovanost, každý policista vnímá jinak a na každého policistu tyto faktory jinak působí.

Třetí výzkumnou otázkou bylo, „Co by z pohledu příslušníka mohlo vést k větší motivovanosti a snížení odchodovosti ze služebního poměru?“ Na základě získaných informací lze tvrdit, že největší vliv na motivovanost příslušníků k pracovním výkonům a snížení odchodovosti od policie je zvýšení platu, více zaměstnaneckých benefitů, větší respekt ze strany společnosti a větší vstřícnost od vedení.

Proto aby se co nejvíce předešlo nežádoucím jednáním, jako je ukončení služebního poměru či změna zaměstnání, a naopak se zvýšila motivace policistů k setrvání ve služebním poměru, byl v návrhové části sestaven motivační program, který je konstruován určitými body, které se zaměřují na různou problematiku s návrhem na zlepšení dané situace – konkrétně se jedná o tyto oblasti:

- ✓ **Zlepšení pracovních podmínek**
- ✓ **Rozšíření zaměstnaneckých benefitů**
- ✓ **Zvýšené odměňování policistů od (přímých) nadřízených.**
- ✓ **Zavedení systému pravidelných porad za účelem zvýšené motivovanosti policistů.**
- ✓ **Zařazení anonymního šetření a průzkumu ze strany PČR.** (zaměřené na spokojenost příslušníků, jejich vnímání, připomínky či stížnosti týkající se zaměstnání, vzniklých problémů na pracovišti, návrhy na možná zlepšení apod.)

- ✓ **Přiblížení veřejnosti policejní práci včetně výsledků.**
- ✓ **Umožnit policistům nižší služební hodnosti krátkodobé stáže mezi útvary.**

Tyto výše zmíněné body motivačního programu byly navrženy pro všechny policisty bez ohledu na zařazení, pohlaví, délku odpracované služby či jiných kritérií. Cílem je zvýšit motivaci všem příslušníkům. Motivační program je navrhnut tak, aby umožňoval nadřazeným poskytnutí zpětné vazby v rámci svého oddělení a zároveň možnosti všem příslušníkům poskytnout prostor pro vyjádření názoru a pomohl k otevřenosti nejen na oddělení ale i mezi jednotlivými policisty. Pro nově příchozí ale i stávající příslušníky, kteří „hledají“ své místo, či by se rádi rozvíjeli v rámci jiného útvaru či zařazení, je poskytnut návrh na umožnění krátkodobých stáží mezi útvary.

V žádné části této bakalářské práce nebyla využita umělá inteligence. Celá práce vychází na základě níže uvedené použité literatury. Praktická část vychází primárně z dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření a porovnáním se získanými informacemi vycházející z použité literatury v teoretické části.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALBALAWI, Fatemah H. a Ali H. AL-HOORIE, 2021. *From Demotivation to Remotivation: A Mixed-Methods Investigation*. Sage Journals [online]. 2 [cit. 2025-03-17]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/21582440211041101>

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. ISBN 978-80-271-0648-6.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2022. *Vedení v krizi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-592-6.

COX, Carol, Tony BLOCKLEY, Rachel HAGAN a Adrian JAMES, 2025. *Is the police service still a long-term career choice? Perspectives of new recruits*. Esmerald Insight [online]. (2025), 3-4 [cit. 2025-03-25]. ISSN 1363-951X. Dostupné z: doi:<https://doi-org.proxy.k.utb.cz/10.1007/s12144-024-06545-w>

ČÍRTKOVÁ, Ludmila, 2015. *Policejní psychologie*. 2., rozšířené vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-581-4.

Delší zkušební doba i více služebního volna. Vláda schválila novelu zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, 2024. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 30.10.2024 [cit. 2025-04-03]. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/clanek/delsi-zkusebni-doba-i-vice-sluzebniho-volna-vlada-schvalila-novelu-zakona-o-sluzebnim-pomeru-prislusniku-bezpecnostnich-sboru.aspx>

Důvěra k vybraným institucím veřejného života a mezilidská důvěra – léto 2024, 2024. In: *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. [cit. 2025-04-08]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/images/articles/files/5870/po240919.pdf>

FALK, Stefan, 2022. *Motivation*. United Kingdom: Macmillan. ISBN 978-1-0350-1703-4.

FORTENBERY, Jay, 2015. *Zlepšení motivace a produktivity policistů*. *Bulletin FBI pro vymáhání práva* [online]. [cit. 2025-04-12]. Dostupné z: <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/improving-motivation-and-productivity-of-police-officers>

HANUŠKA, Zdeněk, Vilém ADAMEC, Michail ŠENOVSKÝ a Iva BREJZOVÁ, 2022. *Integrovaný záchranný systém*. 2. vydání. sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství. ISBN 878-80-7385-262-7.

HELUS, Zdeněk, 2018. *Úvod do psychologie*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4675-3.

Chen, H.-C., Chen, I.-H. a Ng, CTS (2024) „*Calling and job involvement: the role of prosocial motivation in the performance of mission-driven organization*“, The Journal of General Psychology , 152(1), s. 58–86. doi: 10.1080/00221309.2024.2349763.

MASLOW, Harold, Abraham, 2021. *Motivace a osobnost*. České vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1728-2.

NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. 3., přepracované vydání. Praha: TRITON. ISBN 978-80-7387-830-6.

NOVÁKOVÁ, Michaela, 2022. *Seznamte se s naší prací. Policie České republiky* [online]. [cit. 2025-04-11]. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/seznamte-se-s-nasi-praci.aspx>

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5515-1.

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. *Motivační program pro policisty sloužící na území hl. m. Prahy a Středočeského kraje*. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Policie České republiky* [online]. [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/motivacni-program-pro-policisty-slouzici-na-uzemi-hl-m-prahy-a-stredoceskeho-kraje.aspx>

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. *Nábor Policie České republiky*. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Policie České republiky* [online]. [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://nabor.policie.gov.cz/clanek/nabizime.aspx>

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. *Policie České republiky*. POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Policie České republiky* [online]. [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. *Práce 158x jinak – přidej se k nám!* POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Policie České republiky* [online]. [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/pridej-se-k-nam.aspx>

Policie loni přijala 2334 lidí, po dvou letech počet policistů stoupl, 2024. *České noviny* [online]. [cit. 2025-04-26]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2473843>

Policie, média a veřejnost, 2025. *Policie České republiky* [online]. [cit. 2025-04-11]. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/fotogalerie/policie-media-a-verejnost.aspx?q=Y3BpPTE%3d>

Prestiž povolání – červen 2019, 2019. In: *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. [cit. 2025-04-07]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4986/f9/eu190724.pdf

Příjem a benefity, 2025. *Policie České republiky* [online]. [cit. 2025-04-11]. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/prijem-a-benefity.aspx>

Songze, Z., Mingshen, X. & Yuhao, W. *Influences on police self-efficacy: public service motivation, job burnout, and organizational support*. *Curr Psychol* 43, 30531–30542 (2024). <https://doi-org.proxy.k.utb.cz/10.1007/s12144-024-06545-w>

TOMEK, Petr a Zdeněk FIALA, 2023. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem k 1. 10. 2023*. Praha: Anag, spol. ISBN 978-80-7554-399-8.

TRAYLOR, Joseph M., 2021. *Motivating and Retaining Today's Officers*. *FBI Law Enforcement Bulletin* [online]. [cit. 2025-04-10]. Dostupné z: <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/motivating-and-retaining-todays-officers>

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-8-271-0227-3.

Veřejnost o svých obavách, pocitu bezpečnosti a spokojenosti s policií – podzim 2023, 2023. In: *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. [cit. 2025-04-08]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a5756/f9/ob240116.pdf

VOKUŠ, Jiří, 2022. *Početní stavy příslušníku Policie České republiky*. *Policie České republiky* [online]. [cit. 2025-03-25]. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/pocetni-stavy-prislusniku-policie-ceske-republiky.aspx>

VOKUŠ, Jiří, 2023. *Početní stavy příslušníku Policie České republiky*. *Policie České republiky* [online]. [cit. 2025-03-25]. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/zverejnene-informace-2023-pocetni-stavy-prislusniku-policie-ceske-republiky.aspx>

VOKUŠ, Jiří, 2024. *Početní stavy příslušníku Policie České republiky*. *Policie České republiky* [online]. [cit. 2025-03-25]. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/zverejnene-informace-2024-pocetni-stavy-prislusniku-policie-ceske-republiky.aspx>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Maslowa pyramida potřeb	18
Obrázek 2 Motivační trojúhelník	23
Obrázek 3 Čas vyplňování dotazníku	43
Obrázek 4 Hodnocení motivačních faktorů	51
Obrázek 5 Hodnocení demotivujících faktorů	53
Obrázek 6 Doporučení policejní práce.....	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Početní stavy příslušníků PČR od roku 2020 do roku 2025	38
Tabulka 2 Věk respondentů	44
Tabulka 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	44
Tabulka 4 Doba ve služebním poměru	45
Tabulka 5 Kraj, ve kterém respondenti žijí.....	46
Tabulka 6 Útvar Policie České republiky	47
Tabulka 7 Služební hodnost respondentů	48
Tabulka 8 Kontingenční tabulka otázek č. 3 a 9	49
Tabulka 9 Maticové hodnocení motivačních faktorů	50
Tabulka 10 Maticové hodnocení demotivujících faktorů	52
Tabulka 11 Co by více motivovalo respondenty k pracovním výkonům	54
Tabulka 12 Spokojenost s dosavadními podmínkami u policie	55
Tabulka 13 Kontingenční tabulka spokojenosti s podmínkami dle pohlaví respondentů ...	55
Tabulka 14 Spokojenost se současnými benefity u policie	56
Tabulka 15 Kontingenční tabulka spokojenosti s benefity dle pohlaví respondentů	57
Tabulka 16 Dostatečnost výše výsluhové renty	58
Tabulka 17 Změna povolání (ukončení služebního poměru)	58
Tabulka 18 Co by vedlo respondenty k ukončení služebního poměru	59
Tabulka 19 Kontingenční tabulka otázky č. 9 a 14.....	61

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně

CVVM Centrum pro výzkum veřejného mínění

Č Číslo

ČR Česká republika

ČTK Česká tisková kancelář

PČR Policie České republiky

PEO Pohotovostní a eskortní oddělení

SKPV Služba kriminální policie a vyšetřování

TČ Trestná činnost

Tj. To je

ZOP Základní odborná příprava

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Motivace policistů v setrvání ve služebním poměru.

Vážený respondente, Vážená respondentko, ráda bych Vás požádala o Váš čas k vyplnění mého dotazníku. Jmenuji se Adéla Hamplová a jsem studentka 3. ročníku Fakulty logistiky a krizového řízení, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, oboru Ochrana obyvatelstva. Dotazník obsahuje 19 uzavřených otázek a zabere Vám přibližně 10 minut. Skládá se z otázek zaměřených na motivaci policistů v setrvání ve služebním poměru a následně bude použit jako výzkumný materiál pro mou bakalářskou práci. Vyplnění dotazníku je anonymní a bude sloužit výhradně pro účely této práce. Prosím Vás o upřímnost a otevřenost při vyplňování otázek. Vaše zaznamenané odpovědi mi pomohou lépe pochopit a analyzovat danou problematiku. Děkuji Vám za ochotu a za Váš čas.

1 Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2 Jaký je Váš věk?

- ☐ 18–25
- ☐ 26–40
- ☐ 41–55
- ☐ 56 a více

3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské bakalářské
- ☐ Vysokoškolské magisterské

4 Jak dlouho jste ve služebním poměru?

- ☐ Do 3 let
- ☐ 3–10 let
- ☐ 11–20 let

- Více jak 20 let

5 V jakém kraji žijete?

- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Ústecký kraj
- Středočeský kraj
- Hlavní město Praha
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Liberecký kraj
- Kraj Vysočina
- Zlínský kraj
- Olomoucký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Jihomoravský kraj
- Jihočeský kraj

6 Dojíždíte do své práce z jiného města?

- Ano
- Ne
- Využívám ubytovací zařízení

7 U jakého útvaru Policie České republiky sloužíte?

- Služba kriminální policie a vyšetřování
- Dopravní policie
- Pořádková policie
- Cizinecká policie
- Pohotovostní motorizovaná jednotka

- ☐ Pohotovostní a eskortní oddělení
- ☐ Speciální pořádková jednotka
- ☐ Zásahová jednotka
- ☐ Jiná (prosím uveďte)

8 Ve kterém kraji sloužíte?

- ☐ Celostátní působnost
- ☐ Královéhradecký kraj
- ☐ Pardubický kraj
- ☐ Ústecký kraj
- ☐ Středočeský kraj
- ☐ Hlavní město Praha
- ☐ Plzeňský kraj
- ☐ Karlovarský kraj
- ☐ Liberecký kraj
- ☐ Kraj Vysočina
- ☐ Zlínský kraj
- ☐ Olomoucký kraj
- ☐ Moravskoslezský kraj
- ☐ Jihomoravský kraj
- ☐ Jihočeský kraj

9 Jaká je Vaše služební hodnost?

- ☐ Strážmistr
- ☐ Nadstrážmistr
- ☐ Podpraporčík
- ☐ Praporčík
- ☐ Nadpraporčík

- Podporučík
- Poručík
- Nadporučík
- Kapitán
- Jiná (prosím uveďte)

10 Proč jste se rozhodl/a vstoupit právě k policii?

(Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- Jistota pravidelného příjmu
- Možnost kariérního postupu
- Nedostatek pracovních příležitostí v ostatních oborech / nedostatečné vzdělání pro jiné obory
- Různorodost práce
- Účel práce (pomáhat druhým, předcházení TČ apod.)
- Poskytnutí benefitů (např. náborový příspěvek apod.)
- Byl to "dětský sen"
- Jiná (prosím uveďte)

11 Ohodnoťte na škále 1–5, jak moc Vás níže zmíněné motivuje k setrvání u policie

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku 1 (velmi málo) 2 3 4 5 (hodně)

- Jistota pravidelného příjmu
- Různorodost práce
- Možnost kariérního růstu
- Nárok na rentu
- Účel práce
- Pracovní kolektiv
- Nedovedu si představit vykonávat jiné zaměstnání

12 Jak moc Vás naopak níže zmíněné demotivuje?

Vyberte jednu odpověď v každém řádku 1 (málo) 2 3 4 5 (hodně)

- ☐ Plat (nedostatečné finanční ohodnocení)
- ☐ Náročnost práce Nebezpečnost povolání
- ☐ (Špatné) pracovní prostředí
- ☐ Motivace policistů v setrvání ve služebním poměru
- ☐ Pohled veřejnosti (nedostatečný respekt, podceňování apod.)
- ☐ (Špatné) vztahy s vedením

13 Co by Vás více motivovalo k pracovním výkonům u Policie?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- ☐ Zvýšení platu
- ☐ Lepší pracovní zázemí
- ☐ Větší respekt ze strany společnosti
- ☐ Změna aktuálního pracovního nebo služebního místa
- ☐ Více zaměstnaneckých benefitů
- ☐ Větší vstřícnost od vedení
- ☐ Jiná (prosím uveďte)

14 Jste spokojen/a s dosavadními podmínkami u policie?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

15 Jste spokojen/a se současnými pracovními benefity?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím

- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

16 Považujete výši výsluhové renty za dostatečnou?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Je mi to jedno

17 Zvažujete v současné době změnu povolání (ukončení služebního poměru?)

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

18 Co by Vás vedlo k ukončení služebního poměru?

- ☐ Vyberte jednu nebo více odpovědí
- ☐ Jiná pracovní příležitost
- ☐ Zrušení zaměstnaneckých benefitů
- ☐ Zrušení výsluhové renty
- ☐ Snížení platu
- ☐ Jsem ve služebním poměru spokojen/a
- ☐ Jiná (prosím uveďte)

19 Doporučil/a byste práci u policie svým blízkým (např. dceři, kamarádovi) kdyby zvažovali, jaké zaměstnání zvolit?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

- Ano, ale... (prosím doplňte)