

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Rigorózní práce



Mgr. et Mgr. Lucie Hanzlíčková

**Pracovní motivace policistů Krajského ředitelství policie  
Ústeckého kraje: motivace přijít, setrvat a růst**

**Work motivation of police officers of the Regional Police  
Directorate in Usti nad Labem region: motivation to join,  
stay and grow**

2024

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mě provázeli v průběhu tvorby této rigorózní práce. V první řadě bych chtěla srdečně poděkovat doc. PhDr. Iloně Gillernové, CSc., která mě motivovala, dodávala cenné rady, podněty a podnítila k tomu, abych se do tématu pustila.

S poděkováním nemohu zapomenout na všechny zúčastněné respondenty, tedy policisty a policistky Krajského ředitelství policie Ústeckého kraje a uchazeče o policejní práci, kteří se nebáli, dobrovolně a otevřeně poskytli své výpovědi a umožnili tak vzniknout zajímavé práci, která by se do budoucna mohla stát přínosem pro samotný výkon služby.

Obrovské poděkování patří mé rodině a především mému muži, který mi byl a je mou vlastní motivací, a také za to, že během všeho shonu mě posouval vpřed a nedovolil, abych to vzdala.

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že jsem rigorózní práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.*

.....

Lucie Hanzlíčková

V Ústí nad Labem, dne 21. 8. 2024

## Abstrakt

Rigorózní práce s názvem „*Pracovní motivace policistů Krajského ředitelství policie Ústeckého kraje: motivace přijít, setrvat a růst*“ se zabývá profesní motivací u policistů v průběhu jejich kariérní cesty u Policie České republiky. Pozornost je věnována především tématu profesní motivace, ale i zjišťování důvodů a motivačních vlivů, pro které se uchazeči zajímají o policejní práci, až po setrvání příslušníků ve služebním poměru. Práce poukazuje na cestu, jakou mohou policisté procházet a jaké aspekty z psychologického hlediska je mohou ovlivnit právě v oblasti motivace přijít, setrvat a růst, případně odejít ze služebního poměru.

Cílem rigorózní práce je co nejdůležitěji vymezit důležité motivační faktory, které mají vliv na samotný vstup, či na další setrvání ve službách policie. Kromě toho je snaha popsat ty okolnosti, které snižují motivaci policistů ve služebním výkonu, ale i ty, díky kterým policisté i nadále setrvávají. V neposlední řadě je cílem zanalyzovat ty důvody, které vedou uchazeče i samotné policisty k ukončení jak přijímacího řízení, tak služebního poměru. Tato analýza může poskytnout důležité odpovědi na personální otázky policejní práce.

Literárně-přehledová část z toho důvodu nahlíží nejen na pracovní motivaci jako takovou, její vymezení, vlivy podporující i snižující úroveň motivace, ale i na vybrané procesy spojené s motivací přijít i setrvat, jakými jsou například firemní policejní kultura či identifikace s rolí policisty. Nedílnou součástí teoretické části je i představení Policie České republiky i okolností spojených se vznikem i ukončením služebního poměru. Kapitoly jsou doplněny tématy s přesahem do systému Policie České republiky i Krajského ředitelství policie Ústeckého kraje, v němž autorka služební působí jako policejní psycholog a které bylo základem pro tvorbu výzkumného šetření.

K dosažení cílů mapujícího výzkumu napomohly tři výzkumné skupiny. Do výzkumu byli zařazeni uchazeči zaměřující se o výkon služby, kteří nicméně ukončili přijímací řízení po úspěšném absolvování psychologického vyšetření. Druhá, stěžejní skupina, představovala soubor aktivně sloužících policistů a policistek. Poslední skupinou byli policisté, kteří se dobrovolně rozhodli ukončit služební poměr.

Výsledky naznačují velmi detailní náhled na otázku motivace okem samotných policistů a uchazečů. K zásadnějším zjištěním patří to, že respondenti se ucházejí o policejní práci především díky vnitřnímu přesvědčení pomáhat a chránit, vlastnímu zájmu a různorodosti pracovní náplně. Ač očekávají finanční jistotu a stabilitu pracovního místa, samotné

nedostatečné finanční ohodnocení je z 81,8% vnímáno jako faktor, který snižuje motivaci, stejně jako nedostatečné odměny 80 %, či nadtarifní složky platu v 76,9%. Policistům také v 78,3 % případů snižuje motivaci absence lidského přístupu, postrádají pochvalu, ocenění, zpětnou vazbu a slušné zacházení. 26,7% policistů zároveň motivuje a pomáhá jim ve služebním poměru setrvat kolektiv a dobré vztahy mezi kolegy, což je významný podnět pro vedoucí, aby rozvíjeli na pracovišti dobré vztahy a zázemí.

Věřím, že pro další výzkumy či interní policejní šetření, by tato práce mohla být odrazovým můstkem. Zároveň doufám v to, že o stěžejní zjištění budou mít zájem nejen řadoví policisté v přímém výkonu služby, ale především jejich vedoucí, případně nejvyšší management, který je kompetentní vytvářet možné změny či kroky ke zlepšení motivačních procesů.

**Klíčová slova:** pracovní motivace policistů; motivační faktory profesní kariéry; faktory snižující motivaci, Policie České republiky, Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje.

## **Abstract**

The presented rigorous thesis titled "Work Motivation of Police Officers at the Regional Police Directorate of the Ústí nad Labem Region: Motivation to Join, Stay, and Grow" deals with the professional motivation of police officers throughout their career journey with the Police of the Czech Republic. The focus is primarily on the topic of professional motivation, as well as investigating the reasons and motivational influences that lead applicants to be interested in police work and the factors that lead officers to remain in service. The thesis highlights the path police officers may take and the psychological aspects that may affect them in terms of motivation to join, stay, and grow, or possibly leave the service.

The aim of the thesis is to accurately identify the important motivational factors that influence both the initial entry into the police service and continued service. Additionally, it aims to describe the circumstances that decrease the motivation of police officers in their duties and those that encourage them to remain. Finally, the thesis seeks to analyze the reasons why applicants and police officers terminate both the recruitment process and their service. This analysis can provide important answers to personnel questions in police work.

The literature review section therefore considers not only work motivation as such, its definition, and the factors that both enhance and diminish the level of motivation, but also selected processes related to the motivation to join and stay, such as the organizational police culture or identification with the role of a police officer. An integral part of the theoretical section is also the introduction of the Police of the Czech Republic and the circumstances associated with the commencement and termination of service. The chapters are supplemented with topics related to the system of the Police of the Czech Republic and the Regional Police Directorate of the Ústí nad Labem Region, where the author serves as a police psychologist and which provided the background for the research.

Three research groups contributed to achieving the goals of the exploratory research. The study included applicants interested in police service who, however, terminated the recruitment process after successfully passing the psychological examination. The second, main group consisted of a set of actively serving police officers. The last group included police officers who voluntarily decided to terminate their service.

The results provide a detailed insight into the issue of motivation from the perspective of the police officers and applicants themselves. A significant finding is that respondents apply for police work primarily due to an intrinsic conviction to help and protect, personal interest, and the diversity of the job. While they expect financial security and job stability, the lack of adequate financial compensation is perceived as a demotivating factor by 81,8% of respondents, along with insufficient rewards (80%) and additional salary components (76, 9%). In 78, 3% of cases, police officers also experience reduced motivation due to the absence of a humane approach; they miss praise, recognition, feedback, and respectful treatment. Conversely, 26,7% of police officers are motivated and helped to stay in service by a supportive work environment and good relationships among colleagues. This is a significant point for leaders to consider when fostering a positive workplace atmosphere.

I believe that this work could serve as a stepping stone for further research or internal police investigations. I also hope that the key findings will be of interest not only to the rank-and-file officers in active service but especially to their leaders and potentially the highest management, who are in a position to implement changes or steps to improve motivational processes.

**Key words:** work motivation of police officers; motivational factors of professional carrers; factors reducing motivation; Police of the Czech Republic; Regional Police Directorate of the Ústí nad Labem Region.

## Obsah

Úvod.....	11
I. Teoretická část.....	13
1. Motivace.....	13
1.1. Motivace a její typy .....	13
1.2. Pracovní motivace a její teoretické ukotvení.....	17
2. Policie České republiky.....	23
2.1. Struktura, role a úloha policie.....	24
2.2. Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje .....	27
2.3. Přijímací řízení k Policii České republiky .....	28
2.4. Služební poměr u Policie České republiky.....	33
3. Specifické oblasti pracovní motivace u policistů.....	37
3.1. Faktory snižující motivaci v policejním kontextu .....	40
3.2. Pracovní fluktuace a dobrovolné odchody policistů.....	48
3.2.1. Faktory ovlivňující fluktuaci či dobrovolné odchody .....	49
4. Vybrané procesy spojené s motivací přijít či setrvat u policistů.....	52
4.1. Identifikace .....	52
4.2. Adaptace .....	57
4.3. Angažovanost a oddanost .....	59
4.4. Prestiž povolání a její vnímání .....	61
4.5. Postoje veřejnosti.....	65
4.6. Firemní kultura Policie ČR.....	67
II. Empirická část.....	74
5. Cíl výzkumu .....	74
5.1. Výzkumné otázky .....	75
6. Metodika empirického šetření .....	76



6.1.	Charakteristiky souboru respondentů a grafy demografických dat .....	76
6.2.	Dotazník jako hlavní metoda výzkumu .....	84
6.3.	Organizace a průběh sběru dat.....	88
6.4.	Statistická analýza dat .....	91
6.5.	Etika výzkumu .....	92
7.	Výsledky empirického šetření .....	94
	VO 1.: Jaké motivy vedou uchazeče zajímat se o profesi policisty? .....	95
	VO 2.: Jaké důvody vedou uchazeče o policejní práci k ukončení přijímacího řízení?.....	106
	VO 3.: Jaká jsou očekávání od policejní práce a jak se proměňují v porovnání s realitou služebního výkonu? .....	112
	VO 4.: Jaké jsou nejčastější důvody, které snižují motivaci k policejní práci? .....	118
	VO 5.: Jaké faktory vedou policisty k setrvání ve služebním poměru? .....	121
	VO 6.: Jaké důvody vedou sloužící policisty k ukončení služebního poměru? .....	130
	VO 7.: Co by podle respondentů všech výzkumných skupin mohla policie udělat pro to, aby zvýšila motivaci uchazečů, aktivně sloužících policistů i policistů, aby neodcházeli ze služebního poměru, případně jak oni sami by chtěli být motivováni? .....	136
	Diskuse .....	145
	Závěr.....	157
	Seznam literatury.....	160
	Seznam tabulek .....	168
	Seznam grafů.....	169
	Přílohy .....	170
	Příloha 1: Dotazník výzkumu.....	170

## **Použité zkratky a jejich vysvětlení**

ETŘ – Evidence trestního řízení (administrativní elektronický systém využívaný policií)

FKSP – Fond kulturních a sociálních potřeb

JVČ – Jiná výdělečná činnost

KPS FF UK – Katedra psychologie Filozofické fakulty Univerzity Karlovy

KŘP – Krajské ředitelství policie

KŘPU – Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje

LPA – Latentní profilová analýza

OOP – Obvodní oddělení policie

PČR – Policie České republiky

PP – Policejní prezidium

PPP – Pokyn policejního prezidenta

PŘ – Příjímací řízení

SKPV – Služba kriminální policie a vyšetřování

SP – Služební poměr

ŠPS – Školní policejní středisko

ÚO – Územní odbor

VO – Vedoucí oddělení

ZOZ – Zjišťování osobnostní způsobilosti

ZVO – Zástupce vedoucí oddělení

## Úvod

Ve své profesi policejního psychologa se setkávám nejen se zkušenými, ale i začínajícími policisty a policistkami. Mimo jiné se ve vzájemných rozhovorech objevují témata z oblasti profesní motivace, jaké představy mají o samotné službě, jaké hodnoty vyznávají, co je pro samotnou policejní práci motivuje, co jim naopak stěžuje výkon služby, ale i to, co je vůbec přivedlo a proč nadále setrvávají v náročné policejní profesi. V této oblasti nelze zastávat zúžený pohled na motivaci, každý policista je originálním příkladem toho, co ho k policejní práci přivedlo, proč zůstává v řadách policistů, co ho trápí, ale i to, co by ho přimělo služební poměr ukončit. Poznání v oblasti motivace u Policie České republiky je neobyčejně rozličné a je zcela nemožné přinést omezené penzum informací. V rámci rigorózní práce bude tak snaha pokusit se objasnit jen částečný náhled na sondu motivačních faktorů z hlediska samotného příchodu, setrvání, ale i možných důvodů ukončení služebního poměru, nejen z hlediska policejního psychologa, ale především z pohledu policistů a policistek Krajského ředitelství policie Ústeckého kraje.

Hlavními cíli práce bude zmapovat faktory, které motivují uchazeče nejen vstoupit k policejnímu sboru, ale také setrvat ve služebním poměru. Na základě těchto zjištění bude nadále důležité poukázat na kritické situace, které by mohly mít vliv na motivaci setrvat a růst. Cílem bude mimo jiné zjistit, jaká byla očekávání před vstupem, jak se s odstupem času změnila. Součástí bude i analýza toho, jaké jsou důvody, které vedou sloužící policisty k tomu, aby dobrovolně ukončili působení v policejních řadách, ale i faktory, které určitou měrou snižují motivaci.

Aby byl pohled na práci kompletní, je nutné vymezit i teoretické zázemí, z něhož budou vycházet výzkumná zjištění. Ústředním tématem teoretické části je téma pracovní motivace, které je zprvu vymezeno v širším kontextu. Pozornost je zaměřena na popis nejen motivů, ale i specifických oblastí motivace u policistů. Popsána je i oblast faktorů snižujících i posilujících úroveň motivace, i důvodů směřujících k fluktuaci či samotnému ukončení přijímacího řízení či služebního poměru. Celkový souhrn teoretické části je doplněn bližšími policejními souvislostmi. Mimo to je součástí přehledové části popis vybraných procesů, které úzce souvisí motivačními procesy při příchodu a setrvání v roli policisty.

Empirická část představuje mapující výzkum umožňující srovnání skupin respondentů s prvky kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Vymezeny jsou jednotlivé výzkumné cíle a otázky

na ně navazující. Výzkumný záměr spočíval v administraci dotazníků třem cílovým skupinám. První skupina je složena z uchazečů o policejní práci, kteří sice úspěšně absolvovali psychologické vyšetření, ale přijímací řízení i přesto ukončili. Druhou skupinu představují policisté a policistky, kteří již aktivně slouží na různých policejních pozicích v rámci Krajského ředitelství policie Ústeckého kraje. Poslední skupinou jsou příslušníci, kteří se rozhodli dobrovolně ukončit služební poměr a odejít do civilního sektoru. Ráda bych uvedla, že v práci je nejčastěji použito mužské označení „policista, příslušník“, nicméně zahrnuje v sobě označení i pro ženské kolegyně, policistky. Cílem bylo předat čtenářům co nejjednodušší formu, z toho důvodu bylo v textu použito jednotné mužské oslovení.

Povaha otázek je otevřená i uzavřená. Pro vytvoření vhodných kategorií byly mimo jiné uskutečněny ohniskové skupiny, z nichž byly pomocí tematické analýzy vytvořeny výčty kategorií do výše popsanych dotazníků. Ke konci empirické části se zabývám rozborem jednotlivých výsledků, statistickým zpracováním a podrobnou analýzou jednotlivých odpovědí z dotazníků. Diskutovány jsou také limity výzkumného šetření, ale i možnosti a potenciální příležitosti, které by mohly být využity pro přesah do samotné policejní praxe.

Z prvotních reakcí jak řadových policistů i vedení se domnívám, že by výsledky práce mohly posloužit jako brána k dalšímu výzkumnému šetření v oblasti profesní motivace u Policie České republiky a aktuální výsledky by tak mohly být převedeny do pozitivních kroků ke zlepšení a zkvalitnění služebního působení. Ráda bych vyvrátila pocit, že tato práce bude cíleně směřovat ke kritice či hodnocení aktuálního stavu a k urputné snaze změnit policejní systém daného ředitelství k lepšímu. Mým cílem bude přinést náhled na velmi složitou oblast profesní motivace a poukázat na možná úskalí, limity, ale i postupy, jimiž bychom se společně mohli do budoucna vydat a stabilizovat alespoň částečně personální situaci a tendenci policistů nadále zůstat a vyvíjet se u policejního sboru.

# I. Teoretická část

## 1. Motivace

### 1.1. Motivace a její typy

Téma motivace a oblast jejího zájmu je ústředním pojmem mnoha odborných publikací, snad v každé odborné literatuře v českém, i v zahraničním kontextu se setkáváme s tímto nesmírně zajímavým, zároveň stěžejním tématem v oblasti psychologie práce a organizace. Jak to bývá i u jiných psychologických pojmů, ani zde není jednotné vymezení tohoto konstruktů. Existuje vícero variant, pomocí nichž si lze podstatu motivace vysvětlovat. Setkáme se s mnoha formulacemi, zpravidla se však jedná o různé pohledy na stejný obsah tematiky.

Mnozí autoři (Pilařová, 2004; Nakonečný 2005) se ztotožňují s definicí motivace jako procesu, jehož cílem je zaměření lidského chování na dosažení subjektivně důležitého cíle. Horalíková (2006) doplňuje definici motivace charakteristikou jakési vnitřní hnací síly, díky níž je usměrňováno lidské jednání i prožívání. Jedinec se tak díky motivaci nachází v aktivním procesu, jenž je ovlivněn několika vnitřními i vnějšími determinujícími proměnnými, intenzitě i kvalitě působících stimulů, ale i samotnou strukturou a dynamikou osobnosti.

Jiní se přiklánějí k definování pojmu motivace jako ke stavu, díky němuž je zahájen vnitřní proces aktivizace, člověk udržuje určitý způsob chování a jednání směřující k dosažení určitého cíle. Celkový proces motivace probíhá díky interakci mezi vnitřními nenaplněnými potřebami a podněty přicházejícími z vnějšího prostředí. Působící podněty mohou mít jak pozitivní i negativní konotaci, zpravidla však uspokojují důležité potřeby a hodnoty daného člověka (Stuchlíková & Man, 2009). Vágnerová (2007) doplňuje charakter potřeb. Ty dle ní mohou mít podstatu psychologickou i fyziologickou, kdy motivace směřuje k uspokojení například základních pudových potřeb.

Se zajímavou definicí se lze setkat u Kovaříka (2003, s. 168), který na motivaci pohlíží jako na *„jednu ze složek psychické regulace činnosti, která podněcuje chování, udržuje dynamický růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu“*.

V jednoduchosti lze říci, že za motivaci je možné považovat to jednání či chování, které nás určitým způsobem přibližuje k vytyčeným či požadovaným cílům. Tyto síly mohou zahrnovat biologické, sociální, kognitivní či emocionální motivy lidských činů (Cherry, 2023).

Výrazné publikace v oblasti psychologie práce a organizace často poukazují na důležité faktory, jimiž je motivace vymezena. Například Arnold a kolektiv (2005) uvádí tři důležité složky, jež naplňují podstatu pojmu motivace. Podle poznatků autorského kolektivu by motivace měla mít určitý směr, tedy to, čeho se jedinec snaží dosáhnout. Tím, jak se člověk snaží, je naplněna podstata úsilí, tedy druhé komponenty motivace. Poslední zmiňovaná složka motivace spočívá ve vytrvalosti, tedy jak dlouho je člověk schopen vytrvat ve své činnosti.

Dvojice autorů Hockenbury & Hockenbury (2010) přistupují k definování vymežujících faktorů s lehce odlišným přístupem. K tomu, aby byl proces motivace úspěšný, nelze se spoléhat pouze na subjektivní touhu k dosažení cíle. Zapotřebí je vzájemná souhra třech hlavních složek motivace. Prvotně je důležitá *aktivace* člověka, kdy se rozhodne pro zahájení činnosti, tedy určitého jednání či chování vůči vymezenému cíli. Druhou nezbytnou komponentou spatřují v persistenci neboli *vytrvalosti*, kdy se člověk snaží vyvíjet neustálé úsilí o překonání překážky kladoucí odpor k dosažení cíle. Autoři dávají úsměvný příklad překážky v podobě únavy, s níž se setkal každý, kdo o něco usiloval. Poslední komponentu zahrnuje míra *intenzity*, kterou člověk usilovně věnuje za dosažením cíle. Lidé se v této oblasti mohou odlišovat mírou energie a koncentrace, jinému postačí věnovat minimální úsilí, u druhého je zapotřebí mnohem větší intenzity k dosažení cílů či naplnění potřeb.

S těmito vysvětleními se ztotožňuje i Nakonečný (2005, s. 15), který se o motivaci vyjadřuje jako o „*postulovaném procesu, určující zaměření, trvání a intenzitu chování či jednání. Jedná se o hypotetický konstrukt, popisující, vysvětlující psychologické příčiny chování.*“. Kolektiv autorů Univerzity Karlovy (Štikar et al., 2003) doplňují další z charakterizujících vlastností. Motivace je dle jejich shrnutí dynamickou složkou lidské osobnosti, v níž je patrný projev výběrovosti, určitého zaměření, ale i proměnlivosti a subjektivnosti aktivit daného člověka.

Ač se mohou různé pohledy na vymezení motivace lišit, souhrnným srovnáním definic lze na motivaci nahlížet jako na proces, díky němuž mohou být vysvětleny příčiny určitého chování a jednání člověka v situaci, která je hodnotově důležitá a směřuje k uspokojení subjektivních potřeb.

Aby mohl být uveden v koloběh motivační proces, je zapotřebí základní podmínky, tedy přítomnost motivu. Ten je nedílnou součástí motivace jako takové. Jedná se o zdroj motivace samotné, někteří autoři jej dokonce vymezují jako bazální zdroj motivačních pohnutek, který vede člověka k tomu, aby jednal k dosažení vytyčeného cíle (Kovařík, 2003; Nakonečný, 2005). Provazník a kolektiv autorů (2002) vnímají motivy jako *elementární motivační jednotky*.

Autoři Kohoutek a Štěpaník (2000, s. 108) definují motiv jako *pohnutku chování* či *jednání směřující k uspokojení vymezené potřeby*. Aby bylo možné efektivně stimulovat motivace člověka či skupiny, je nutné mít subjektivní znalost konkrétních motivů, případně motivů těch, které chci motivovat.

Motivy na člověka nepůsobí odděleně, v danou chvíli se lze zpravidla setkat s působností vícero motivů na jednání a chování. Zároveň se jedná o motivy s různou intenzitou, polaritou i směřováním. Dojde-li ke spojení motivů s podobnou intenzitou či zaměřením, zpravidla je jednání směřující k naplnění potřeby či splnění cíle o to silnější a účinnější. Úsilí i jednání k dosažení vytyčených cílů se zesiluje. Stejný princip nicméně funguje i na opačné polaritě, motivy mohou mít i protichůdné tendence. Mají-li protichůdný směr či jsou motivy zcela vylučující se, dochází k zeslabení motivačních procesů. V případě rozporujících si motivů se proces motivace může snižovat nebo dokonce zcela vymizet, člověk pak není dostatečně kompetentní k jednání směřujícího k cíli. Působnost trvání může mít dlouhodobý charakter, například se jedná o motivy v podobě vykonávání zájmové činnosti. Na druhé straně mohou motivy působit krátkodobě, příkladem může být uspokojení fyziologických potřeb (Bedrnová, Nový, 2004).

Neexistuje jednotné vymezení či klasifikace vybraných motivů, kategorizovat a dělit je lze z pohledu mnoha teoretických rámců v oblasti psychologie

Co se týče možného dělení motivů, lze využít pro seznámení klasifikaci dle Plhákové (2004). Ta vymezuje čtyři hlavní skupiny motivů dle jejich specifického zaměření. První skupinu motivů označuje jako *sebezáchovné*. Řadí sem motivy v podobě naplnění základních fyziologických potřeb a potřeb nutných pro přežití organismu i druhu jako takového.

Druhá kategorie sytí motivy stimulační. Pro člověka se nejedná o motivy nezbytně nutné pro přežití, jejich aktivace je nicméně důležitá pro fungování jedince ve společnosti, vztazích i pro komfortní zajištění životní pohody. Aktivovány jsou například ve chvílích, kdy se člověk setkává s novými zážitky, získává důležité informace, získává životní poznání.

Další kategorii definují motivy individuální podstaty, díky nimž je zachována vnitřní stabilita člověka a integrují se dílčí psychické funkce. Jsou-li individuální motivy dostatečně saturovány, člověk dosahuje optimálního stavu fungování. Patří sem potřeba seberealizace, kdy je člověk motivován k tomu, aby naplnil svůj vlastní potenciál, dosahoval svých vytyčených cílů a

zároveň rozvíjel své vlastnosti, schopnosti i dovednosti. Ruku v ruce se seberealizací je neméně důležité směřovat v této oblasti ke zvyšování zdravého sebevědomí a hodnocení sebe samého.

Čtvrtou, velmi důležitou skupinou motivů, představují motivy sociálního charakteru. Autorka, stejně tak i jiní autoři (Šmahaj, 2011), vidí sociální motivy jako jedny z předních faktorů při formování sociálního chování daného člověka. Formují zároveň i mezilidské vztahy, v nichž se daný člověk pohybuje. Podle Wintera (1996) lze rozlišovat tři dílčí, sociálně podmíněné motivy:

*potřeba afiliace* – jinými slovy lze nazvat tento motiv jako určitou potřebu intimity. Člověk je tvor společenský a je předurčen k tomu, aby navazoval a udržoval blízké vztahy. Díky nim se s druhými identifikuje a cítí se být součástí větších celků, např. sociálních skupin či pracovních týmů.

*potřeba úspěchu či úspěšného výkonu* – člověk je motivován k tomu, aby dosahoval předem vytyčených cílů, ať už individuální či skupinové povahy. Zároveň se ukazuje, že se jako druh snažíme motivovat k podání úspěšných výsledků, k překonávání překážek a zároveň k tomu, abychom se zlepšovali právě tím, že se snažíme posouvat své hranice a limity možností.

*potřeba moci* – posledním sociálním motivem je potřeba moci. V mezilidských interakcích se může u některých jedinců projevit potřeba ovlivňovat nejen prostředí a sociální atmosféru, ale i lidi, s nimiž přichází do kontaktu. Jedinci se zvýšenou potřebou moci mají tendenci kontrolovat své okolí a strukturovat si tak prostředí dle svých požadavků.

Jiným pohledem přispívají do výčtu klasifikací Bedrnová a Nový (2004). Tito autoři rozlišují motivy instrumentální, které slouží k dosažení jiných cílů, nejsou cílem samy o sobě. V opozici vůči těmto motivům staví motivy terminální. Ty jsou spojené s uspokojením vzhledem k tomu, že jsou samy o sobě pro jedince cílem. Titíž autoři (2004, s. 244) dále uvádějí zdroje motivace, které definují jako ty okolnosti, které „*motivaci vytvářejí a zakládají dynamické tendence a zaměření lidské činnosti, zároveň významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.*“. Mezi hlavní zdroje motivace pak lze řadit potřeby, zájmy, návyky, hodnoty a hodnotové orientace či ideály každého jednotlivce.



## Typy motivace

Rozdělení typů motivace souzní s vymezením motivace jako intrapsychického procesu, jež má své zdroje ve vnějším i vnitřním nastavení jedince (Nakonečný, 2005).

V literatuře (Armstrong, 2007; Tranquillo, Stecker, 2016) se lze setkat s tříděním motivace dle určitých typů. K nejčastěji užívanému dělení pracovní motivace patří typy vnitřní a vnější motivace.

Typ motivace vnitřní je saturován faktory, jež jsou subjektivně vytvořeny každým jednotlivcem zvlášť. Tím si lidé vytváří kontext, v němž mají zmíněné faktory vliv na způsoby chování, jednání či směřování. Člověk je podle tohoto typu z podstaty aktivní tvor, který je schopen motivovat sám sebe, vyhledávat pracovní činnosti uspokojující vlastní potřeby, čímž plní předem vytyčené cíle. Člověk má tak kontrolu nad sebou samým, má možnost využívat svůj potenciál ve prospěch rozvoje schopností a dovedností.

Vnější motivace je určena vnějšími zdroji bez aktivního přičinění motivovaného jedince. Zaměstnanci mohou být tímto typem motivováni metodami v podobě slovní pochvaly, finanční odměny, povýšením a růstem v kariérním žebříčku. Vnější motivací však mohou být i negativní formy v podobě trestů, zákazů, odepření či odebrání. Zatímco vnitřní motivační pohnutky mají dlouhodobější a hlubší charakter, u vnější motivace se lze setkat s rizikem krátkodobého působení vzhledem k tomu, že vnější motivátory nemusí být součástí vnitřního přesvědčení a osobnostního nastavení člověka.

---

### 1.2. Pracovní motivace a její teoretické ukotvení

Motivace je v oblasti psychologie práce a organizace jedno ze stěžejních témat zájmu. Ve firmách a organizacích se často komunikují okolnosti, jak přilákat nové zaměstnance, jak udržet ty stávající, jak organizovat pracovní podmínky, aby se vytvářelo dostatečně podnětné, vhodné a uspokojivé prostředí, které by zaměstnance motivovalo k tomu, aby setrvali, nikoliv odcházeli. Často se tak hledají ty faktory, které motivují jedince k tomu, aby dosahovali co největších, zároveň kvalitních pracovních výkonů. Témat z oblasti pracovní motivace je nespočet, je však důležité, aby byli vedoucí, případný vyšší management či pracovníci personálního oddělení obeznámeni s jednotlivými souvislostmi a nacházeli tak vhodné strategie pro motivování svých zaměstnanců.

V organizacích a především v oblasti personálního řízení se otázka pracovní motivace stává čím dál více aktuální. Je třeba jí však vhodným způsobem porozumět.

Podle zahraničních autorů je pracovní motivace souhrnem vnitřních i vnějších energetických sil, jež definují směřování, formu, intenzitu i dobu trvání pracovního chování (Pinder, 2008). Stejně tak i Robbins & Judge (2018) vnímají specifikum pracovní motivace ve směru a vytrvalosti při dosahování cílů v rámci pracovního procesu.

Ryan a Deci (2000b) definují pracovní motivaci jako souhrn motivačních činitelů vnitřní i vnější podoby, které stimulují zaměstnance nebo jakéhokoliv člověka v pracovním procesu k tomu, aby práci vykonával, dosahoval vytyčených cílů svých i daných organizací, zároveň zvyšoval a zefektivňoval svůj pracovní výkon.

I čeští autoři se snaží o vymezení pracovní motivace vůči klasicky využívanému pojmu motivace. Nakonečný (2005) vysvětlil rozdíly obou pojmů v tezi, kdy motivaci vnímá jako širší pojem na rozdíl od motivace pracovní. Ta dle něho přináší odpovědi na otázky, jaké důvody vedou lidi k tomu, aby vykonávali pracovní činnost. Podstata pracovní motivace je spíše orientována na pracovní prostředí, výkon zaměstnance, dosahování vytyčených cílů či chování v pracovním kolektivu.

Organizace, především management či příslušné personální oddělení, by se měli snažit řídit a koordinovat pracovní činnosti smysluplně, vhodně motivovat a vytvářet podpůrné pracovní prostředí. Jedině tím může být zaručen dlouhodobý úspěch a efektivní produktivita zaměstnanců. Cesty k takto vymezenému cíli nejsou vždy jednoduché i na základě toho, že pracovní motivace úzce souvisí s nastavenými komunikačními vzorci, s postoji i sounáležitostí k organizačním procesům (Moynihal, Pandey, 2007).

Shrneme-li výše uvedené pohledy, lze říci, že pracovní motivace představuje specificky zaměřenou podoblast samotné motivace, jež je zaměřena na analýzu motivace k pracovním činnostem v organizacích. Nelze ji definovat jako pouhou motivaci vedoucí k práci, jedná se o složitější konstrukt.

### **Teorie pracovní motivace**

Tato práce není založena na detailním popisu motivačních teorií ve vztahu k policejní praxi. Považuji však za důležité, aby byl vymezen kontext, z něhož vychází další teoretické konstrukty popisované v empirické části. Vzhledem k úzce zaměřenému teoretickému zázemí této práce, budou následně zmíněny pouze ty teorie, které určitou měrou přibližují přesah do policejního kontextu, a odborná literatura je v současnosti řadí mezi ty s moderním pojetím.

Armstrong (2007) přináší ucelenou strukturu motivačních teorií, která svým členěním poukazuje na odlišné přístupy, jimiž se dá na motivaci nahlížet. Mezi hlavní teorie autor řadí:

**Teorie se zaměřením na obsah motivace** – motivace je dle těchto teorií souhrnem kroků, které člověk vykonává s cílem uspokojit své potřeby, jejichž naplněním směřuje k určité formě chování. Mezi hlavní teorie naplňující tuto podstatu se řadí Maslowova teorie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie.

**Teorie se zaměřením na proces motivace** – motivace je podle druhé kategorie teorií ovlivněna psychologickými procesy, které určitou měrou mají vliv na následné chování a jednání. Vroomova teorie motivace operuje s očekáváními, Latham a Locke se ve své teorii zabývají směřováním k cílům, Adamsova teorie je spjata s vnímáním spravedlnosti vůči motivaci. K podobnému pojetí přistoupili i autoři Štikar a kolektiv (2003), kteří rozdělují teorie pracovní motivace na základě níže uvedených kritérií.

Do **první** skupiny zařadili motivační teorie Maslowa, Herzberga i Alderfera, stejně jako v prvním výčtu učinil Armstrong (2007). Podle českých autorů první skupina teorií vysvětluje, jaké faktory motivují člověka k práci samotné pomocí identifikace základních lidských potřeb, vzájemných vztahů či preferencí mezi nimi. Konstrukce těchto teorií je však značně zjednodušená, z toho důvodů jsou také lehce aplikovatelné do praxe a společnosti snáze pochopitelné s jednoduchou transformací. Podle hodnocení jsou teorie často kritizovány za absenci komplexního pohledu, čímž nelze dokonale vystihnout dynamiku motivačních procesů.

**Druhá** skupina je dle autorů charakteristická pro své hluší teoretické ukotvení pracovní motivace a jejího detailního popisu. Výrazným vlivem je u těchto teorií vliv kognitivních proměnných a vztah k následným proměnným vyskytujícími se v rámci motivačního procesu. Mezi stěžejní teorie pracovní motivace jsou řazeny teorie valence a očekávání dle Vrooma, teorie výkonu a spokojenosti autorů Portera a Lawlera, teorie spravedlnosti z pera Adamse a teorie dosahování cíle podle autorů Lathama a Locka.

Mimo tyto dvě skupiny teorií řadí autoři ještě teorii pracovní motivace podle McGregora, jejíž princip je postaven na typologii pracovníků na základě přístupu k pracovní morálce a k chování v rámci pracovního procesu. Teorie zjednodušeně odděluje dvě kategorie, pro něž jsou charakteristické různé pracovní projevy a postoje. První kategorie s názvem X je typická pro pracovníky, jež mají vyhýbavé pracovní postoje, k pracovnímu výkonu je zpravidla nucen zaměstnavatelem či jinými vnějšími faktory, postoj k práci je spíše negativního ladění. Pracovní

činnosti naplňuje s pouhou nutnosťou pro splnění minimálních požadavků a je velmi náročné podněcovat či kontrolovat takového pracovníka ke splnění požadavků. Opačný pól naplňuje pracovník z kategorie s teoretickým názvem Y. Zmíněný pracovník aktivně plní svoji náplň práce, k činnostem nemusí být vnějšími faktory nucen. Charakteristické rysy pracovníka tkví v tvořivosti či schopnosti přijmout odpovědnost za své činy, je patrná jeho identifikace nejen s organizací, ale i cíli a vztahy, do nichž se začleňuje (Štikat et al., 2003).

### **Soupis dílčích teorií:**

#### **Teorie potřeb podle A. Maslowa**

Dle mého úsudku není třeba detailně popisovat společensky známou motivační teorii A. Maslowa z roku 1954 zabývající se uspokojením hierarchicky vymezených potřeb. Potřeby jsou dle autora obsahem motivace, nejsou-li vhodným způsobem naplněny, dochází u jedince k nerovnovážnému stavu. Aby byla potřeba uspokojena, je nutné poznat, jaký cíl by měl být potřebou naplněn a následně tak vytyčit dílčí kroky a požadované způsoby chování.

V definované struktuře potřeb autor vymezuje tzv. fyziologické potřeby a potřeby vyšší úrovně, jejichž naplnění je možné až po bazálním uspokojení potřeb na fyziologické úrovni, kam lze řadit potřebu vody, potravy, spánku či uspokojení sexuálních pudů. Dalšími potřebami na pomyslném žebříčku tvoří vzestupně potřeba jistoty a bezpečí, sociální potřeby v podobě přátelství, lásky a přijetí skupinou, potřeba uznání a potřeba seberealizace, která by měla tvořit vrchol pomyslné pyramidy potřeb a spočívá v uspokojení svých schopností, dovedností a důvěry v sebe samého.

Někteří autoři (Armstrong, 2007) kritizují Maslowovu teorii potřeb za ne zcela vhodný přesah do praktického pojetí s omezenou flexibilitou. Nelze zpravidla tvrdit, že každý člověk má shodné potřeby v hierarchickém vymezení, motivační priority jsou u každého jedince odlišné.

#### **Dvoufaktorová teorie satisfaktorů podle Herzberga**

Druhou teorií zaměřenou na obsah je Herzbergova teorie z roku 1959, její podstata je však stále aktuální. Operuje v ní se dvěma hlavními faktory, jež mají přesah do tématu spokojenosti a především motivace zaměstnanců, v našem případě policistů.

Mezi první druh faktoru Herzberg řadí tzv. hygienické faktory, neboli dissatisfaktory. Už z významu slova je patrné, že snižují spokojenost, motivaci a neuspokojují potřeby jedince. Vymezují ty okolnosti, jež mají souvislost s prostředím, v němž zaměstnanec vykonává svoji

pracovní činnost. Souvisí zároveň i s neuspokojivými mezilidskými vztahy, s nedostatečným finančním zajištěním či absencí jistoty v pracovním poměru. Druhým typem faktorů tvoří motivační faktory neboli satisfaktory. Mají pozitivní vliv na zvýšení motivace pro práci a pracovní procesy. Satisfaktory představují motivační činitele, jež člověka motivují k tomu, aby podal vyšší výkon na základě vyššího úsilí. Nejsou-li naplněny hygienické faktory, zpravidla se zvýší nespokojenost. V případě, kdy se hygienické potřeba naplní, pracovník je vnímá jako samozřejmé a účinek z naplnění vyprchá mnohem rychleji. Opačný princip je však zaznamenám u motivačních faktorů. Jejich naplnění je nezbytným předpokladem pro to, aby docházelo ke zvyšování výkonnosti z dlouhodobého hlediska. Zároveň jejich absence nevyvolává nutně pocity nespokojenosti.

### **Vroomova teorie očekávání**

Jedna z modernějších teorií z pera Victora Vrooma pochází z roku 1964. Vroomova expektační teorie je postavena na poznacích souvisejících s úsilím pracovníka vůči vytyčeným cílům. Jestliže si zaměstnanec vytyčí dostatečně atraktivní a přitažlivý cíl s významnou hodnotou, bude schopen vynaložit i dostatečně velké úsilí k jeho následnému dosažení.

Autor vymezil jednoduchou rovnici, jejíž komponenty určují stěžejní pojmy, s nimiž teorie operuje. Konečný výsledek určuje sílu motivace (F), která je Vroomem definována jako síla, pomocí níž je jedinec schopen určitým způsobem jednat. Vzorec dále doplňuje pojmy expektance (E) neboli očekávání, které definuje jako subjektivně vnímanou pravděpodobnost, s níž bude dosaženo očekávaného cíle, a valence (V), tedy hodnotou vytyčeného cíle, jež je dána subjektivním pohledem jedince.

V roce 1968 přišli a aktualizací teorie autoři Porter a Lawrer. Ti předpokládali, že v dosavadním teoretickém modelu absentují dvě další proměnné. Podle jejich studií by do motivačního procesu měla být brána v potaz otázka pravděpodobnosti toho, že výsledky jsou závislé na subjektivně vnímaném úsilí, tedy že jedinec očekává vztah mezi odměnou a vykonaným úsilím. Další proměnnou spatřovali v hodnotě odměny. Ta determinuje úsilí vkládané do vynaložené práce do té chvíle, po jakou jsou uspokojovány potřeby sociální, autonomie či seberealizace. Jestliže tedy člověk, případně policista, vnímá odměny za svůj služební výkon jako větší a zároveň pravděpodobnost získání odměny je závislá na vykonaném úsilí, tím více úsilí bude do činnosti investovat. Autoři však ke svému zjištění dodávají upozornění. Samotné úsilí dle nich nemusí být dostačující. K žádoucímu výkonu je třeba zřejmá efektivita úsilí, zároveň

schopnosti daného policisty a také to, jaké je vnímání a ztotožnění se se svou vlastní profesní rolí.

### **Teorie směřování k cíli a jeho dosahování podle Lathama a Locka**

Autoři Latham a Locke ve své motivační teorii z roku 1979 cílí na specifické vlastnosti stanovených cílů, které jsou dle nich předpokladem pro vyšší a kvalitní výkon a požadovanou úroveň motivace. Cíle by měly být vytyčeny takovým způsobem, aby byly pro pracovníka náročně, zároveň splnitelné a přijatelné. Během cesty k cíli by měl mít zaměstnanec možnost využít zpětnou vazbu od svého nadřízeného či případného manažera, aby si ověřil své dosavadní pracovní postupy a doplnit si nutné informace potřebné ke splnění cíle. Cíle by nikdy neměly být stanoveny jednostranně bez vzájemné spolupráce na jejich stanovení. Obě strany, které se podílí na tvorbě a hodnocení cíle, musí souhlasit s jeho vymezením i procesem směřujícím ke splnění.

Dalším ze stěžejních pojmů této teorie patří pojem vnitřního závazku. Pro splnění cíle je tak důležité, aby byl pracovníkem cíl akceptován v plném rozsahu, aby se s ním ztotožnil a korigoval své úsilí na cestě k jeho splnění.

### **Teorie spravedlnosti podle J. S. Adamse**

Ve výčtu motivačních teorií zaujímá své místo i teorie spravedlnosti J. S. Adamse ze 70. let 20. století. Stejně jako v předchozí teorii, i zde je zaměřeno na procesy kognice, které určitou měrou řídí rozhodování člověka, zda vynaložit úsilí či nikoliv. Lze se setkat i s označením teorie jako teorie rovnováhy. Podstata tkví v sociální diferenciaci v rámci skupin, jichž je pracovník členem. V každé pracovní skupině se vyvíjí různé interpersonální vztahy, které se v průběhu vývoje skupiny mění. Pracovník tak jako člen skupiny vnímá, jak se s ní zachází a jedná v porovnání s ostatními členy. Teorie pak vysvětluje svůj princip na základě spravedlivého přístupu. Důraz je zde kladen na motivaci vynaložit úsilí pro to, co člověk považuje za spravedlivé v rámci své odměny za vykonané úsilí. Je-li se zaměstnancem zacházeno a jednáno spravedlivě dle jeho subjektivního pohledu, jeho motivace k výkonu bude vyšší než u těch, kteří cítí na svoji osobu nespravedlivé jednání. To může zapříčinit snížení motivace, výkonosti i zhoršení sociálních aspektů v rámci dané skupiny. Čím větší nespravedlnost je jedincem subjektivně pocíťována, například v podobě nedostatečného odměňování za vykonanou práci, tím se zvyšuje i vnímané napětí, snižuje se i motivace pro další proaktivní činnost. V této fázi se člověk bude zpravidla snažit obnovit nerovnovážený stav mnoha způsoby. Může zvýšit nebo

snížit úroveň své výkonnosti, nicméně i směřovat k celkovému ukončení pracovního poměru a hledání alternativní pracovní nabídky. Kritikou teorie může být skutečnost, že se zaměřuje pouze na jeden z aspektů motivace, tedy spravedlnosti, další nebere v potaz při vysvětlení motivačních procesů.

Autor ve své teorii pojednává o dvou formách spravedlnosti. První z nich definuje jako procedurální, která se týká toho, jakým způsobem pracovník pohlíží na spravedlivé postupy určených organizací, v níž je zaměstnán. Týká se to především pohledu na to, jakým způsobem je, a zda spravedlivě nastaveno, vymezeno hodnocení, odměňování pracovníků či kariérní řád organizace. Autoři Tyler a Bies ve své studii (1990, in Armstrong, 2007) doplnili pohled na procedurální spravedlnost o pět principů. Jsou-li naplněny, přispívá to u jedince k rozvoji procedurální spravedlnosti. Dílčí stanoviska a názory pracovníka by měly být přiměřené zvažovány a přijímány, měla by se utlumit jakákoliv předpojatost vůči pracovníkovi, manažer by měl zároveň uplatňovat stejné principy u všech zaměstnanců, poskytovat efektivní zpětnou vazbu a vhodně vysvětlovat svá rozhodnutí. Druhý typ spravedlnosti distributivní je vymezen tím, jakým způsobem jsou lidé odměňováni díky svému přínosu a zároveň komparují s ostatními spolupracovníky. V tomto případě si mohou klást otázky, zda je odměňování nestranné, není-li upřednostňován jedinec či skupina před ním samotným.

## 2. Policie České republiky

Vzhledem k tomu, že struktura a kontext fungování Policie ČR nemusí být všem zcela jasný nebo přehledný, považuji za důležité v jednoduchosti shrnout základní organizační a strukturální fakta, aby se předešlo nedorozumění či nesrozumitelnosti. Bez tohoto úvodu by mohly být některé pojmy či souvislosti ne zcela dobře pochopeny. Stává se také to, že vlivem provozní slepoty si člověk již nedokáže uvědomit, že jeho profesní a odborné řeči nemusí jeho posluchači rozumět.

Samotný vznik Policie České republiky je datován do roku 1991, a to přijutím zákonné normy č. **283/1991 Sb.**, o Policii České republiky (dále jen „policie“), ve dne 21. června téhož roku Českou národní radou. Poslední, dosud využívaná aktualizace pochází z roku 2008, od této doby je činnost policie zřízena zákonem č. **273/2008 Sb.**, o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů, který nabyl účinnost 1. ledna 2009. Z tohoto zákonného kontextu vychází i samotná podstata policie, její úkoly, cíle, naplňované činnosti i struktura. Ze zákona vychází i jednotná definice policie jako jednotné ozbrojené bezpečnostní složky, která je centrálně

řízená, zároveň její stěžejní úkoly spočívají především v ochraně bezpečnosti osob, majetku a veřejného pořádku. Dále by měl sbor preventivně působit proti trestné činnosti, plnit úkoly, které vycházejí nejen z trestního řádu, ale i z gesce vnitřního pořádku a bezpečnosti vycházející z dalších zákonných norem, které jsou ukotveny právním řádem (Vangeli, 2015).

### **2.1.Struktura, role a úloha policie**

Soubor a struktura policejních činností i samotné organizace jsou velice rozličné, i z toho důvodu byly vymezeny tzv. *služby* Policie ČR. Šteinbach (2021, s. 37) je definuje jako „*vymezené okruhy činností spojené věcnou souvislostí, nikoliv nutně organizačním uspořádáním*“. I přesto, že názvy dílčích služeb byly používány již v minulém století, nicméně s úpravami, struktura služeb byla zřízena až přijetím zákona o policii v roce 1991. Rokem 2009 nevznikla díky přijetí nového zákona aktualizace služeb, dokonce samotná struktura nebyla zahrnuta do zákona. Přesto je policie zahrnula do svých interních předpisů z toho důvodu, aby nadále mohly existovat a aby se jak příslušníci, tak veřejnost dokázali orientovat ve výčtu těch nejdůležitějších služeb a policejních činností. Aktuálně má policie ve výčtu službu pořádkové policie, službu dopravní policie, službu cizinecké policie, službu kriminální policie a vyšetřování. K datu 1. ledna 2009 byla do výčtu začleněna služba pro zbraně a bezpečnostní materiál a pyrotechnická služba. Vokuš (2010) doplňuje výčet o službu leteckou a další zvláštní a speciální služby, které mohou být specifické i pro své působení v daném území, jednotlivá krajská ředitelství jimi nemusí vždy disponovat. Jednotlivé aktualizace jsou ukotveny interními předpisy, z nichž je patrné, jaký je vývoj jednotlivých služeb.

Policejní výkon služby je ovlivněn i dalšími zákonnými předpisy. Důležité je zmínit nejen trestní řád, tedy zákon č. 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním, ale i trestní zákoník z roku 2009 (zákon č. 40/2009 Sb.) vzhledem k tomu, že policie je jedním z orgánů činných v trestním řízení. Ač je policie velice specifický sbor, je nutné ho vnímat v souboru základních složek integrovaného záchranného systému (dále jen IZS). Tato vzájemná spolupráce složek je upravena zákonem č. 239/2000 Sb., o Integrovaném záchranném systému. V případě vzniku mimořádných či jiných událostí s velkým rozsahem, je povinnost těchto složek zajistit nepřetržitou pohotovost.

Pro potřebnou znalost jednotlivých postupů spojených se samotným výkonem služby je nezbytně nutné být jako policista obeznámen s mnoha interními akty řízení. Ty představují vnitřní předpisy jak služebních funkcionářů, tak zainteresovaných osob ministerstva vnitra,



v nichž jsou detailně přiblíženy policejní povinnosti, práva a oprávnění policistů i občanských zaměstnanců policejní organizace.

Kromě výše uvedených zákonů je vymezen i dokument, jehož podstatu by měl znát každý příslušník policie – Etický kodex Policie České republiky (dále jen „kodex“, „etický kodex“). Finální znění kodexu je upraveno Rozkazem policejního prezidenta č. 1/2015. Úpravy tohoto dokumentu vychází z kodexu s názvem Evropský kodex policejní etiky, jenž byl v září roku 2001 vydán Evropskou Radou. Evropská verze měla za cíl zefektivnit a stabilizovat klíčové standardy chování a jednání příslušníků na úrovni evropského společenství (Dufková, 2004). Etickým kodexem jsou pro policisty vymezeny základní cíle, morálně hodnotový systém a dílčí závazky, čímž policie stanoví objektivní principy a rámec jednání a chování specifického pro profesní roli policisty. Kodex vymezuje stěžejní hodnoty, které by měl mít zvnitřněné každý policista, měl by dle výčtu být profesionální, nestranný, odpovědný, ohleduplný a bezúhonný. Policie by dle kodexu měla cílit na ochranu bezpečnosti a společenského pořádku, prosazovat pouze zákonné principy, chránit základní lidská práva a svobody, ale také působit preventivními aktivitami vůči protiprávním či jakýmkoliv trestným činům, případně se je snažit potírat. Mimo to nabízí kodex výčet závazků, které by měla policie mít vůči společnosti i vůči ostatním příslušníkům bezpečnostního sboru.

Zajímavý pohled na profesní roli policisty a zároveň pohled společnosti na policii jako organizaci přináší Budilová (2005). Spolu se svým kolektivem se zajímala o rolové postavení policie v multikulturním prostředí, nicméně role policie jako takové mohou být vnímány v jakémkoliv kontextu či prostředí. Policie by měla být společností zobrazena jako orgán státní moci, jež naplňuje základní role:

- Preventivní role – obecná preventivní činnost by měla představovat stěžejní roli bezpečnostního sboru. Policejní činnosti v podobě zaměření se na restriktivní působení vůči protiprávním či jinak trestným činům by měla ruku v ruce doplňovat právě činnosti preventivní a osvětové.
- Sankční role – v případě, že policie čelí činům s protiprávním či trestným pozadím, je povinna využít různé druhy sankcí, které jsou v souladu s příslušnými zákonnými normami.
- Ochranná role – policie jako bezpečnostní sbor by měla naplňovat roli toho, kdo je ochráncem nejen veřejného pořádku, ale i jednotlivých práv, svobod a zájmů všech občanů společnosti.

- Reprezentační role – Veřejnost se s policií setkává nejčastěji jako s prvním orgánem státní moci při řešení svých nesnází. Jak je patrné i ze služebního slibu, úkolem policistů je plnit své povinnosti s důstojností, jít příkladem vhodným jednáním a chováním, a reprezentovat sbor s největší pokorou.

Samotná policie je hierarchicky tvořena následujícími útvary (*Šteinbach, 2021; Vangeli, 2014*):

- *Policejní prezidium* – Hierarchická struktura vedení a zodpovědností staví policejní prezidium (dále jen „PP“) na pomyslný vrchol pyramidy. Jedná se o řídicí útvar policie, v čele je zvolen policejní prezident. Policie je dle zákona podřízena Ministerstvu vnitra v čele s ministrem, jemuž je odpovědné fungování bezpečnostního sboru, odpovídá se mu právě nejvyšší výkonný článek, tedy Policejní prezidium. Podle paragrafu 7 ze zákona o policii (zákon č. 273/2008 Sb.) se PP při nakládání s majetkem a v právních vztazích považuje za součást organizační složky státu a účetní jednotkou samotného ministra vnitra. Policejnímu prezidiu se v hierarchii odpovědnosti zodpovídají podřízené policejní organizační články.
- *Útvary policie s celostátní působností* – Jsou podle §6 v odstavci 2 zákona o policii zřízeny ministrem na návrh policejního prezidenta. Stejně jako prezidium i zde funguje obdobná finančně-právní odpovědnost vůči ministerstvu. Služební činnost těchto útvarů spočívá v plnění vysoce specializovaných úkolů na celorepublikovém měřítku. Řadit lze mezi tyto útvary například Útvar rychlého nasazení, Útvar pro ochranu ústavních činitelů, Pyrotechnická či Letecká služba, Kriminologický ústav se sídlem v Praze, Národní protidrogová centrála služby kriminální policie a vyšetřeno nebo také Útvary zvláštních i speciálních činností.
- *Krajská ředitelství policie* – Dalšími články pod gescí PP se řadí právě **krajská ředitelství policie** (dále jen „KŘP“), která na rozdíl od útvarů s celostátní působností fungují jako útvary s působností územně vymezenou, tedy na území ohraničeném území představující hranice daných krajů České republiky. Celkem je vymezen 14 krajských ředitelství, teritoriálně odpovídají územním členěním krajů. Za jejich vedení odpovídá krajský ředitel, který se v organizační hierarchii odpovídá svému nejbližšímu nadřízenému, tedy policejnímu prezidentovi. Jedná se o články státu, jejichž činnost je financována skrze státní rozpočet, nicméně si jednotlivá KŘP hospodaří s přidělenými financemi, jde o samostatné organizační státní složky PČR. Každé KŘP je složeno z dílčích tzv. územních odborů. Stěžejními články, na nichž se veřejnost setkává s řešením policejních otázek, jsou obvodní oddělení.

- *Útvary zřízené v rámci jednotlivých krajských ředitelství* – Podobně jako útvary pod gescí prezidia, jsou zmíněné útvary zřízeny policejním prezidentem na návrh příslušného krajského ředitele v rámci krajského ředitelství. Jsou tedy organizačními jednotkami daného krajského pracoviště.

## **2.2. Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje**

Vznik krajských ředitelství je datován po roce 1989 v rámci reformy veřejné správy a celkového policejního porevolučního systému. Důvodem vzniku měla být modernizace a decentralizace policie s cílem efektivněji reagovat na potřeby veřejnosti a snáze tak koordinovat policejní činnosti napříč kraji.

Nicméně historický pohled datuje vznik ředitelství do několika etap. Po druhé světové válce docházelo k významným organizačním změnám v rámci všech bezpečnostních složek. Významným milníkem pro policii v Ústeckém kraji se stal rok 1960, kdy vláda přijala zákonné normy spočívající v novém územním členění státního aparátu. Tento krok dal vzniknout deseti krajům, včetně kraje Severočeského, jehož území bylo tvořeno částečným územím kraje Libereckého a územím právě kraje Ústeckého. Během 20. století tak došlo k výrazným změnám v oblasti reorganizace nejen československé policie, ale i samotné Správy kraje severočeského.

Oficiální zřízení samostatného Krajského ředitelství policie Ústeckého kraje, které je společně s krajem Libereckým nástupcem daného útvaru, je datován k datu 1. 1. 2010, jež vycházel z transformace dosavadních organizačních celků. Cílem se mělo stát vytvoření územně samosprávných celků, jež mají vyšší působnost a odpovídají členění krajů na republikové úrovni. Na základě paragrafu 8 ze zákona o Policii (zákon č. 273/2008 Sb.) bylo vymezen celkový počet 14ti krajských ředitelství s definicí organizačních a samostatných složek státu v ohledu financí – tzn., že jejich financování, tedy příjmy a výdaje, jsou jednou ze součástí rozpočtu ministerstva vnitra. Mimo to je otázka rozpočtové politiky ovlivněna mnoha faktory, a to především společenskou, politickou a ekonomickou situací nejen v daném kraji, ale i v rámci celé organizace PČR.

V čele KŘPU je ustanoven krajský ředitel, jež je odpovědný za celkové řízení a činnost ředitelství vně i dovnitř samotné struktury. Zároveň se odpovídá za bezpečnostní aktuality na krajské úrovni policejnímu prezidentovi. Policejní aktivity v rámci daného ředitelství jsou naplňovány na liniích služeb pořádkové, dopravní i cizinecké policie, dále jsou policejní činnosti prováděny v oblasti služby kriminální policie a vyšetřování.

Samotné **Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje**, na němž autorka práce služebně působí a kde proběhl výzkum rigorózní práce, spravuje a koordinuje policejní činnosti napříč sedmi územními odbory ve městech Chomutov, Děčín, Litoměřice, Louny, Most, Teplice a Ústí nad Labem.

### **2.3. Příjímání řízení k Policii České republiky**

Uchazeč o policejní práci dobrovolně zahajuje přijímacího řízení, s tím je nicméně spojena řada podmínek, které musí uchazeč splnit, aby nabyl role policisty, ale i omezení, která jsou dána se specifiky služebního výkonu.

#### **Předpoklady**

Zákon o služebním poměru (č. 361/2003 Sb.) taxativně vymezuje nezbytné předpoklady pro to, aby uchazeč splnil podmínky pro zahájení přijímacího řízení. Nezbytně nutné jsou následující faktory:

- Důležitým krokem je být držitelem českého státního občanství,
- Uchazeč musí písemně požádat o přijetí do služebního poměru,
- Musí být starší 18ti let, což je prokázáno předložením nejen občanského průkazu, ale i rodného listu, případně jiným cestovním dokladem,
- Musí naplňovat principy bezúhonnosti a svéprávnosti. Člověk předkládá personálnímu pracovišti opis z evidence rejstříku trestu, z něhož je patrné, zda uchazeč nebyl pravomocně odsouzen či nejsou zaznamenány přestupky či trestné činy neslučitelné se zahájením přijímacího řízení i se vznikem služebního poměru. Jestliže jsou shledány zákonné důvody pro nepřijetí v oblasti trestní postižitelnosti, je krajským ředitelem schváleno předběžné ukončení řízení s uchazečem. Policií je uchazeč písemně vyrozuměn o ukončení přijímacího řízení. Přímé důvody nemá policie povinnost sdělovat,
- Dle požadavků na dané služební místo by měl disponovat odpovídajícím stupněm vzdělání. Uchazeč je povinen doložit originální doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, mimo to je povinen předložit vysvědčení o složení maturitní zkoušky a originál vysvědčení z posledního ročníku středoškolského vzdělání,
- Musí naplnit požadavky vycházející ze zdravotní, fyzické i osobnostní způsobilosti pro výkon služby,

- V den přijetí by měl být apolitický, není členem žádné politické strany či hnutí, není osoba jinak výdělečně činná a není členem řídicích či kontrolních orgánů právnických osob, které sami aktivně prosazují podnikatelské záměry.

Ve chvíli, kdy naplní uchazeč výše uvedené podmínky, Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje a jeho příslušné personální pracoviště zahajuje kroky k přijetí do služebního poměru.

### **Průběh přijímacího řízení**

Výše uvedené kroky jsou pouze první z více na sebe navazujících fází přijímacího řízení, přičemž samotná návaznost je zákonně vymezena a cíleně se tak směřuje k naplnění vymezených podmínek.

Ověření dílčích způsobilostí pro výkon služby je mimo jiné ukotveno pokynem ředitele Krajského ředitelství policie Ústeckého kraje ze dne 21. 4. 2021, v němž jsou podrobně diskutovány stanovy k přijímacímu řízení s daným uchazečem o přijetí do služebního poměru. Veškeré souvislosti jsou však v souladu se zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru.

Veškeré formální a organizační náležitosti jsou s uchazečem osobně konzultovány s pracovníci či pracovníkem oddělení náboru a personální stabilizace KŘPU, kteří jsou ve většině případů prvním člověkem, který informuje uchazeče o náležitostech policejní práce. Pracovník oddělení si uchazeče zve na individuální schůzky na základě přijaté žádosti. Předány jsou doplňující informace především o podmínkách řízení, ale i o výhodách, nevýhodách i rizicích spojených s výkonem služby.

Každý z uchazečů zároveň prochází elektronickou evidencí pro interní potřeby policie. Veškeré materiály a dokumenty jsou následně zaevidovány dle interního aktu řízení. Pro vnitřní potřeby jsou zaznamenány veškeré kroky v komunikaci s uchazečem, aby byly dílčí kroky snáze prokazatelné.

Uchazeči mohou v rámci KŘPU využít možnost zahájit přijímací řízení na územních obvodech bývalých okresních měst, čímž se policie snaží přiblížit veřejnosti a naplňovat tak princip flexibility, otevřenosti a nabízet tak větší možnosti pro ty, kteří si nemohou dovézt dojíždět na správu KŘP. Na závěr schůzky si obě strany potvrzují svůj záměr i nadále pokračovat v řízení. Zkušenosti ukazují, že nerozhodní či překvapení uchazeči si zájem o policejní práci v průběhu pohovoru rozmyslí a dobrovolně se zřeknou možnosti pokračovat. Konečným výsledkem

prvotní schůzky je získání termínů pro zjišťování osobnostní způsobilosti policejním psychologem.

## **Podmínky pro splnění - tzv. způsobilosti**

### **Zjišťování osobnostní způsobilosti**

Prvním vstupním vyšetřením při ověřování způsobilosti uchazeče pro služební poměr je psychologické vyšetření, které je provedeno psychologem odboru personálního krajského ředitelství.

Oddělení psychologických služeb představuje v organizační struktuře KŘPU specializované pracoviště, které provádí specifická psychodiagnostická vyšetření s cílem ověřit osobnostní způsobilost každého uchazeče o policejní profesi a zjistit, zda naplňuje potřebná kritéria a osobnostní charakteristiky, které jsou předpokladem pro výkon služby. V průběhu vyšetření se analyzují osobnostní vlastnosti, schopnosti i dovednosti člověka, aby byl vybrán vhodný kandidát. Úkolem policejního psychologa je v rámci jednoho dne realizovat komplexní psychologické vyšetření složené z části výkonové, která se zaměřuje na zjištění úrovně intelektu, pozornosti, paměti i jiných poznávacích procesů, a části osobnostní, v níž jsou podrobně zjišťovány osobnostní předpoklady potřebné, ale i vylučující výkon ve služebním poměru. Pro komplexní posouzení je nutné provést individuální pohovor mezi uchazečem a psychologem.

Kritéria, jež by měl uchazeč naplnit, jsou taxativně vymezena vyhláškou č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů, v níž se vymezuje 10 kritérií, které jsou předpokladem pro služební výkon. Podle §1 je uchazeč způsobilý v případě, kdy:

- a) *hranice intelektu je v pásmu průměru či vyšším,*
- b) *je emočně stabilní,*
- c) *je psychosociálně vyzrálý,*
- d) *je znatelná odolnost vůči zátěži,*
- e) *má žádoucí motivaci, postoje i hodnoty,*
- f) *nemá nedostačivosti v oblasti procesů vůle,*
- g) *nemá nedostačivosti v oblasti poznávacích procesů,*
- h) *má dostatečnou autoregulaci,*
- i) *nemá známky nežádoucí agresivity,*
- j) *neobjevuje se psychopatologická symptomatika.*

Výsledek vyšetření uvede psycholog v závěru zjišťování osobnostní způsobilosti, vyrozumí příslušného personalistu, který následně komunikuje s uchazečem a sdělí mu další kroky přijímacího řízení. Uchazeč má možnost převzít závěr osobně na psychologickém pracovišti, doručení na korespondenční adresu nebo datovou schránku. Ze závěru je patrné, zda je uchazeč osobnostně způsobilý pro potřeby výkonu služby či nikoliv. Psycholog vždy nabízí uchazeči možnost využít zpětnou vazbu, při níž se dozví své výsledky, osobnostní charakteristiky, slabé stránky, jež může zdokonalovat ve svůj prospěch. Neúspěšný uchazeč může dále podat návrh na přezkoumání vydaného závěru k vedoucímu psychologovi v gesci PP, který může závěr psychologa vyvrátit, případně potvrdit. Po uplynutí lhůty potřebné pro odvolání, je následně uchazeč vyrozuměn o celkovém ukončení přijímacího řízení.

Přijímací řízení je s uchazečem ukončeno ve chvíli, kdy je psychologem shledán nezpůsobilým v jednom či více kritériích. Naopak kladný výsledek opravňuje uchazeče pokračovat v průběhu řízení.

### **Zjišťování zdravotní způsobilosti**

Další fází je ověření komplexního zdravotního stavu nutného pro hladký průběh nejen služebního výkonu, ale i následujícího ověření fyzické způsobilosti. Je v kompetenci služebního lékaře. Cílem je provést detailní vyšetření jak pohybového aparátu, tak funkčnosti jednotlivých smyslů. Lékařem by měly být zaznamenány veškeré abnormality či potíže, které by mohly být překážkou zdravotní způsobilosti. Vymezená způsobilost je ověřována několika po sobě jdoucími kroky. Nejprve je zajištěn výpis ze zdravotní dokumentace uchazeče, ten je zaevidován již při prvotní schůzce s personalistou. Pracovník personálního oddělení dále generuje uchazeči termín zdravotní prohlídky zdravotnickým zařízením Ministerstva vnitra při správě krajského ředitelství.

Zde je uchazeč mimo jiné podroben vyšetření na potencionální výskyt psychotropních či omamných látek v tělních tekutinách. Posledním krokem v případě předchozích řádných výsledků, je dohodnut termín na komplexní vyšetření v Masarykově nemocnici v Ústí nad Labem, o. z., kdy je uchazeč vyšetřen metodami, jimiž praktický ani rezortní lékař nedisponují. Výsledkem těchto kroků je shrnutí v podobě usnesení, že je uchazeč způsobilý v oblasti zdravotní pro výkon služby v bezpečnostním sboru. Pro zjednodušení se lze setkat se zdravotní klasifikací posuzovacích komisí, kdy závěrem uvádí, že je uchazeč:

- schopen výkonu služby, získává tak klasifikaci „A“,

- schopen výkonu služby s možným omezením v určité míře, čemuž odpovídá klasifikace „C“,
- zcela neschopen služebního výkonu, poté je uchazeč řazen do kategorie „D“.

Personalista předá uchazeči rozhodnutí až po vyhodnocení všech lékařských metod. V případě doporučujícího stanoviska dané služebním lékařem má uchazeč možnost pokračovat v přijímacím řízení v krocích stanovených při vstupním pohovoru. Ve chvíli negativního, nedoporučujícího stanoviska, je okolnost zaevidována a s uchazečem je bez prodlevy ukončeno celé přijímací řízení.

### **Zjišťování fyzické způsobilosti**

Testy fyzické způsobilosti pro potřeby služebního výkonu v rámci Krajského ředitelství policie Ústeckého kraje uchazeč splní v případě úspěšného splnění 4 disciplín v podobě:

- člunkového běhu na 4x10 metrů,
- celomotorického testu, jehož trvání je dáno 2 minutami,
- kliku v podobě vzpěru ležmo,
- a finální disciplíně v běhu na 1 kilometr.

Pracovníci Školního policejního střediska (dále jen „ŠPS“) hodnotí individuálně každého uchazeče přidělenými body, jejichž součet dává celkový obraz o tom, jaká kategorie fyzické připravenosti je naplněna dle převodových tabulek. Výhoda fyzických testů spočívá v tom, že každý z uchazečů si může v pohodlí domova shlédnout instruktážní videa s jednotlivými cviky a připravit se v rámci tréninkové přípravy na jejich splnění. Aby byly disciplíny splněny, je nutné dosáhnout požadovaného počtu bodů. Souhrnný výsledek fyzické způsobilosti by měl dosáhnout minimální hranice 36 bodů. V případě, že uchazeč nesplní nejnižší požadovanou hranici, musí fyzické testy absolvovat znovu v plném rozsahu, dle zkušeností je tolerováno více pokusů.

Cílem kompletního přijímacího řízení je, aby uchazeč úspěšně naplnil veškeré na něj kladené požadavky. Nesplní-li zájemce o policejní práci jakoukoliv z výše uvedených podmínek k přijetí, je s ním zpravidla celé řízení ukončeno písemným vyrozuměním. Stejně jako má policie právo kdykoliv ukončit řízení, i sám uchazeč má možnost ukončit řízení bez udání důvodu. Finálním splněním přechází uchazeč do fáze, kdy úspěšně ukončuje přijímací řízení a vstupuje do služebního poměru ve službách Policie České republiky.



## 2.4. Služební poměr u Policie České republiky

Služební poměr policistů upravuje samostatná zákonná norma – tedy zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru, ve znění pozdějších předpisů, s účinností ke dni 1. 1. 2007. Jedná se o další stěžejní zákonnou normu, která upravuje veškeré souvislosti se služebním poměrem spojenými. Zákon definuje jednotlivé právní poměry fyzických osob, jež v rámci policejního výkonu vykonávají službu státu, vymezuje specifika odměňování, řízení ve věcech služebního poměru příslušníků a dílčí organizační záležitosti spojené se službou. Zmíněná zákonná norma upravuje specifické organizační a strukturální požadavky služebního poměru, především okolnosti spojené s průběhem poměru od jeho vzniku, po ukončení, vymezuje základní povinnosti, práva i omezení policisty, podmínky spojené se služebním výkonem, ale také i otázku odměn, příjmů, výsluhových nároků či pracovní dobu.

Kromě policistů ve služebním poměru jsou u Policie ČR zaměstnání i tzv. občanští zaměstnanci, jejichž působení v bezpečnostním sboru upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Vzhledem k tomu, že nadále se v teoretickém zázemí i samotném výzkumu pojednává pouze o příslušnících ve služebním poměru, detailně nebude věnován prostor kontextu a popisu občanských zaměstnanců, kteří jsou však nedílnou součástí policejní organizace.

V porovnání s klasickým zaměstnaneckým poměrem, kde jsou zainteresované strany zastoupeny zaměstnancem ucházejícím se o danou pozici a zaměstnavatelem na straně druhé, je zde v roli zaměstnavatele zastupující role státu. Stát v této podobě reprezentuje příslušný služební funkcionář Policie České republiky.

Ve chvíli, kdy uchazeč splní veškeré požadavky na něho kladené při ověřování výše uvedených způsobilostí, služebním funkcionářem je vydáno **rozhodnutí o přijetí** daného uchazeče do služeb bezpečnostního sboru. Z rozhodnutí je patrné, v jaký den vzniká služební poměr i den, který je určující pro nástup k výkonu služby. Pevně je stanoven i druh služebního poměru, jeho doba trvání i okolnosti spojené se zkušební dobou. Dále musí být z rozhodnutí patrné, do jaké služební hodnosti je nově nastoupivší policista jmenován, na jaké služební místo je ustanoven a kde bude jeho místní působnost. Nesmí chybět informace spojené s výší složek služebního platu.

Dle §19 odst. 1 je dané **služební místo** definováno jako organizační a právní postavení jednotlivého příslušníka. Charakterizuje ho především služební hodnost daná systematizací, stupněm vzděláním, případně oborem nebo specifickým zaměřením vzdělání, základním tarifem, služební náplní určující činnosti a rozsah oprávnění a povinnosti daného policisty.

Zákon také pamatuje na důvody, pro něž nelze odepřít přijetí do služebního poměru. Důvody, mezi něž se řadí věk, rasa, pohlaví a sexuální orientace uchazeče, náboženství či vyznávaná víra, různorodé politické smýšlení nebo odlišný socioekonomický status a jiné, jsou definovány v § 16.

Ve stejný den nástupu je se vznikem služebního poměru spojena i povinnost složení služebního slibu. Jestliže příslušník stvrdí slib podpisem, považuje se za složený a vznik služebního poměru je formalizován. Paragraf 17 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, vymezuje přesné znění slibu následovně: *"Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život."*

## **Druhy poměru**

Služební poměr lze členit na různé druhy podle doby působnosti. Zákon o služebním poměru v par. 9 rozlišuje tzv. služební poměr na dobu určitou, který zpravidla trvá tři roky. Do této kategorie se zařadí každý, nově nastoupivší policista. V případě, že by policista již v minulosti byl zařazen ve služebním poměru a ukončil ho, doba trvání se zkrátí na jeden rok. Druhým typem je služební poměr na dobu neurčitou, který je spojen s úspěšným složením **služební zkoušky**. Ve chvíli, kdy policista úspěšně vykoná tuto zkoušku, kterou má zpravidla možnost vykonat po 3 letech služebního výkonu, z výsledků služebního hodnocení je patrné, že dosahuje alespoň dobrých výsledků v samotném výkonu služby, stává se právoplatným příslušníkem s dobrou neurčitou.

Konání **služební zkoušky** je možné nejdříve šest měsíců, na druhou stranu nejpozději měsíc před uplynutím doby určité, po kterou je policista zařazen do služebního poměru. Jejím cílem je ověřit potřebné teoretické i praktické znalosti policisty, které jsou nepostradatelné pro jeho další fungování ve výkonu služby. Písemná i ústní část zkoušky je hodnocena zkušební komisí, jejíž složení je dáno minimálně třemi členy, jež jsou jmenováni, případně odvoláni, ředitelem bezpečnostního sboru nebo jím pověřeným služebním funkcionářem. Nesplní-li policista požadavky zkušební komise na poprvé, je mu umožněno opakovat ji, maximálně však jednou. Veškeré podmínky a okolnosti spojené s přípravou, obsahem, průběhem i následným hodnocením, jsou stanoveny vládním nařízením.

Důležitým časovým milníkem je i vymezená **zkušební doba**. Ta je stanovena na délku 6ti měsíců.

### **Ukončení služebního poměru**

Zákon č.361/2003 Sb., o služebním poměru, detailně v §41 a §42 vymezuje důvody, pro které je možné skončení samotného služebního poměru. Služební poměr může být ukončen následujícími způsoby:

*Uplynutím doby určité* – Po třech letech služebního výkonu je policista povinen splnit požadavky spojené s vykonáním služební zkoušky. Nenaplní-li tato kritéria, je policistovi ukončen služební poměr a nemá tak nárok zařadit se do neurčité pracovní doby.

*Úmrtím nebo prohlášením příslušníka sboru za mrtvého* – Zánik služebního poměru nabývá platnosti ve dne, kdy právní událost smrti je objektivně potvrzena.

*Zrušením služebního poměru v rámci zkušební doby* – V průběhu prodloužené šesti měsíční zkušební doby je policie i jiný bezpečnostní sbor oprávněn zrušit služební poměr příslušníka, aniž by musela udávat objektivní důvody svého rozhodnutí. Služební funkcionář zašle policistovi rozhodnutí, případně písemné oznámení, čímž do pěti kalendářních dnů od doručení zaniká služební poměr, nejpozději uplynutím celkové doby zkušební.

*Posledním kalendářním dnem daného roku, v němž policista dovršil věk 65 let, a to k datu 31. prosince* – Ačkoli se někteří policisté cítí být i v pokročilém věku způsobilí pro výkon služby, zákon o služebním poměru striktně vymezuje hranici 65 let jako tu, kdy je služební poměr ukončen. Předpokládaným důvodem je ztráta způsobilosti ke služebnímu výkonu, především fyzické a zdravotní z podstaty věci vývojových předpokladů.

*Propuštěním* – Jestliže byly naplněny zákonně stanovené podmínky pro propuštění, je služební funkcionář oprávněn vykonat jednostranný akt vůle a využít tak své povinnosti ukončit služební poměr příslušníka propuštěním. Zákon č. 361/2003 Sb., § 42 odst. 1, písm. a) až m), vymezuje taxativní výčet třinácti podmínek, pro něž je propuštění možné. K propuštění musí služební funkcionář přistoupit či svolit ve chvíli, kdy:

- Byl příslušník pravomocně odsouzen pro spáchání úmyslného trestného činu,
- Byl pravomocně odsouzen i pro spáchání trestné činnosti z nedbalosti, přičemž jednání, které je s činem spojené, bylo neslučitelné s požadavky, které byly na policistu kladeny v rámci služebního výkonu,

- Řízení ve věci spáchání trestného činu a trestní stíhání bylo zastaveno, případně jestliže bylo pravomocně schváleno narovnání nebo i ve chvíli, kdy bylo rozhodnuto o podmíněčném odložení návrhu na potrestání. To vše za předpokladu, že jednání spjaté s konáním samotného trestného činu bylo v rozporu s požadavky na příslušníka,
- Porušil dobrou pověst policie tím, že závažným jednáním či způsobením trestného činu porušil principy služební slibu,
- Byl kázeňsky potrestán odnětím služební hodnosti,
- Nemá již status občana České republiky, ať už ho jakýmkoliv způsobem pozbyl,
- Porušil definované omezení daná §47 téhož zákona. Paragraf odkazuje na skutečnost, že příslušník by neměl být jakkoliv politicky aktivně činný, případně vykonávat činnost ve prospěch politických stran. Omezení není vztaženo na volební právo příslušníka, to zůstává zachováno.
- Posudkem služebního lékaře či jiných poskytovatelů pracovně-lékařských služeb bylo rozhodnuto o ztrátě zdravotní způsobilosti k výkonu služby. Výjimku tvoří pouze důvody spojené s těhotenstvím příslušnice,
- Příslušníkovi byly odejmuty dílčí odborné způsobilosti spojené se zvláštními právními předpisy, případně i osvědčení, kterým v průběhu služebního výkonu prokazoval fyzickou způsobilost,
- Dle posudku policejního psychologa byla příslušníkovi odňata osobnostní způsobilost potřebná pro výkon služby,
- Byla jakýmkoliv způsobem omezena svéprávnost příslušníka,
- Policistovi uplynula doba daná §32 odst. 2., v němž je definována doba určena pro zálohu přechodně nezařazených, a zároveň důvod pro zařazení do této zálohy nepominul,
- Sám policista požádal služebního funkcionáře o dobrovolné propuštění.

Skončí-li jakýmkoliv způsobem služební poměr, zaniká příslušníkovi většina povinností a práv souvisejících s výkonem služby. To samé platí i pro samotnou policii vůči policistovi. Nicméně některé nároky plynou i nadále po ukončení poměru. Příkladem nadále platných práv a povinností lze zmínit povinnost zachování mlčenlivosti na ty skutečnosti, které úzce souvisejí s přímým výkonem služby. Policie může ukončením poměru nabýt také novou povinnosti, a to poskytnout policistovi nárok na výsluhový příspěvek, splní-li potřebné požadavky.

## **Shrnutí**

Policie České republiky představuje specifický druh zaměstnavatele, kdy zaměstnanec, tedy policista, dobrovolně vstupuje do služebního poměru. Vstupuje tím do vztahu se státem, který reprezentuje služební funkcionář bezpečnostního sboru. Charakteristický rys tohoto vztahu spočívá v nerovnosti zmíněným subjektů, prospěch je zde na straně státní moci, která je v nadřazeném postavení.

Zmíněný služební poměr vychází ze zákonné normy č. 361/2003 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Nicméně jeho účinnost byla stanovena až k datu 1. ledna 2007 z důvodu několikerého odložení a úprav. Od prvních měsíců platnosti směřovaly kroky k záměrné úpravě dosavadních struktur, práv a povinností. Byla sjednocena celková právní úprava, čímž se sjednotily jednotlivé kroky jak pro potřeby policisty, tak i veřejnosti. Přijetím zákona se zároveň sjednotili formální i strukturální nedostatky. Tím, že byl přijat zákon o služebním poměru, vzniklo tak zcela nové pojetí toho, jak je pojímán poměr policistů – a to jako vztah, který by měl být dlouhodobý, ideálně celoživotní s vizí a posláním sloužit státu.

### **3. Specifické oblasti pracovní motivace u policistů**

Motivů, které jsou spojené s prvotním rozhodnutím stát se policistou, je nespočet, zároveň jsou relativně diskutovány a v motivačních pohovorech při vstupu s novými uchazeči detailně probírány z hlediska jejich podstaty. Velmi často se jedná o motivy předvídatelné, je patrné, co člověka na policejní práci přitahuje, jindy to není známo ani některým uchazečům, z jakých důvodů by vůbec chtěli tuto profesi vykonávat. Motivů jsou velmi rozmanité. Od altruistického přesvědčení pomoci lidem až po osobní rovinu, kam lze řadit vnímání policejní práce jako prestižní (Chu, 2018; White et al. 2010) či tendence hledat akční povolání s prvky dobrodružství (Raganella a White, 2004).

Existují mnohé empirické výzkumy, které se snaží odhalit důvody, proč se člověk jako pracující bytost chce přidat k policii. Lester (1983) definoval tři oblasti motivů, které zahrnují motivy v podobě finanční jistoty, službu státu a určité postavení policisty ve společnosti, především z pohledu prestiže. Na Lestera se pokusil navázat Wu et al. (2009), který vymezuje pět hlavních motivů, jmenovitě jistota služebního platu a místa, prestiž, příležitost pomáhat druhým, touha vymáhat zákon a dbát na pořádek či vliv okolí na motivaci.

Cílem není přednést ucelený výčet, který by měl představovat kompletní seznam aplikovatelný na bezpečnostní sbory. V následujících odstavcích se snažím poukázat na ty motivy, pro které se lidé zajímají o policejní práci, a to z různých úhlů pohledu.

### **Profesní motivace z hlediska finančního**

Jistota služebního příjmu je jeden z motivačních faktorů, které nejčastěji zmiňují uchazeči o policejní práci při výběrových pohovorech. Jak bude patrné v následujících stranách, finance v pracovní motivaci nelze vnímat jako všespásné.

Podmínky odměňování příslušníků policie jsou detailně definovány zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru. **Platy** příslušníků Policie České republiky jsou průběžně aktualizovány tabulkovými tarify. Základní tarif je stanoven jak tarifní třídou pro dané služební místo a služební hodností policisty, tak tarifním stupněm, do něhož je příslušník zařazen. Celkem je ustanoveno 11 tarifních tříd, v každé jednotlivé třídě je členěno 12 tarifních stupňů. Na základě nabytých odborných zkušeností policista ve stupnici tarifních stupňů hierarchicky stoupá za každá 3 odsloužené roky ve výkonu služby. Do oblasti odborných činností zákon zahrnuje nejen dobu výkonu služby v rámci policie, ale i jinou dobu praxe mimo policejní činnosti. O zahrnutí však rozhoduje služební funkcionář a příslušný personalista.

Zákon zároveň stanoví základní i nadtarifní složky platu, jejich součet dává finální částku, která je policistovi připsána. Složky nárokové jsou zákonně vymezeny, odvíjí se na základě služebního zařazení příslušníka. Druhou kategorie představují složky pohyblivé, neboli nenárokové, nadtarifní. Zda a v jaké míře jsou příslušníkovi přiznány, záleží na mnoha aspektech.

Mezi nárokové složky platu patří i **zvláštní** a osobní příplatek. Výše zvláštního příplatku určuje, nakolik je pracovní činnost dané policejní pozice náročná, zohledňuje stupeň nebezpečí při vykonávání služebních povinností. Jinými slovy ho lze také nazvat jako příplatek rizikový. Rozdílná hodnota příplatku policisty na malém obvodním oddělení policie bude odlišná od policisty zásahové jednotky, kde by měl být zpravidla příplatek jeden z nejvyšších z důvodu vysoké pravděpodobnosti ohrožení života a zdraví. Z diskuze se sloužícími policisty vychází však velmi zářející informace. Tento příplatek v nemalé výši pobírají i vysoce postavení služební funkcionáři a policisté, kteří plní své služební povinnosti v kancelářích, kde není přítomnost velkého rizika jako u policistů v přímém výkonu.

Rozdílnou funkci plní **osobní** příplatek jako jedna z nenárokových složek platu. Ten je přiznán policistům na základě interních předpisů a slouží jako forma ohodnocení dosahovaných, kvalitně předvedených, výsledků z dlouhodobého hlediska.

**Odměny** jsou pohledem služebního zákona (z. č. 361/2003 Sb.) vnímány jako jednorázové, nenárokové příspěvky. Služební funkcionář má tímto institutem možnost ocenit toho policistu, který splnil v rámci služebních povinností zvláště významný či mimořádný služební úkol, případně splnil tyto úkoly za nepřítomného policistu nebo je oceněn za dlouhodobé plnění služebních úkolů a povinností při dovršení věku 50 let.

Mezi kontroverzním typem motivační odměny lze řadit i **benefity**. Jejich aplikace, nebo spíše absence a nekvalitní provedení, je velmi diskutovaným tématem napříč policejnímu útvaru v rámci výzkumné části rigorózní práce. Nelze však generalizovat, zahraniční studie považovaly benefity za jeden z nevlivnějších motivačních faktorů (White et al., 2010; Wu et al. 2009). Tyto a jiné výzkumu nicméně nevycházejí z českého kontextu, dokonce ústecký kontext daného ředitelství je zcela nesrovnatelný a pojem „benefity“ nemusí být vnímány stejnou optikou. Z toho důvodu se oblasti benefitů budeme věnovat až v empirické části a diskuzi.

Relativně novou formou finanční motivace je **náborový** příspěvek. Ten byl do policejní struktury odměňování zaveden teprve v roce 2016 v rámci jedné z širších novel zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru. Cílem mělo být zvýšení atraktivity policejní profese a přilákání nových uchazečů do služebního poměru. Příspěvek měl alespoň částečně vyřešit nepříznivou situaci s nedostatečným počtem zájemců o profesi policisty. Hodnota náborového příspěvku se pohybuje v rozmezí mezi 75 000,- až 150 000,- Kč.

Jedním ze silných motivačních faktorů již při prvotním zájmu o policejní práci i z hlediska zlepšení v oblasti finanční stránky, je policisty i širokou veřejností vnímán nárok v podobě **výsluhového** příspěvku. Pro nezainteresované občany se jedná o významný benefit, který může policie svým příslušníkům nabídnout. Výsluhový příspěvek (neboli renta, či výsluha) je však policistovi přiznán a vyplácen až po ukončení služebního poměru a zároveň ve chvíli, splní-li podmínku setrvání ve služebním poměru po dobu minimálně 15 let. Jedná se o částku 20% měsíčního služebního příjmu v hrubé částce, která bývalému příslušníkovi náleží jako finanční náhrada za odsloužené roky. Dalšími roky se procenta plnění navyšují. Nejvyšší hodnota výsluhového příspěvku, který může policista ve výslužbě pobírat, činí 50% měsíčního hrubého příjmu, což je pro některé policisty vidina budoucího příjmu i přesto, že se zpravidla jedná o

nejvyšší manažerské posty či policisty s několika desítky let trvající službou. Mzda je zároveň zprůměrována za poslední sloužící rok, započítávají do průměrné hodnoty jsou veškeré získané odměny. Z tohoto důvodu si policisté často rozmyslí, v jakém období ukončí své služební působení, aby to bylo výhodné z finančního hlediska.

### **Profesní motivace z hlediska organizačního i individuálního**

V rámci mnoha hierarchií motivů, které jsou policisty shledány jako důležité pro motivaci k práci policisty, je **jistota** a stabilita zaměstnání řazena na první příčky (White et al., 2010; Wu et al., 2009). Určitou souvislost našli Moon a Hwang (2004) mezi socioekonomickým statusem a vyhledáváním jistoty. Podle jejich zjištění se ukazuje, že lidé s nižším socioekonomickým statusem častěji vyhledávají policejní práci za účel naplnění potřeby jistoty a stability. Ač byl výzkum proveden v socioekonomickém prostředí, nelze výsledky jakkoliv generalizovat, nicméně je důležité si uvědomit, že i v českém kontextu může být tento motiv ovlivněn i faktory vnější povahy. Vzhledem i k nepříznivé socioekonomické situaci je otázkou, zda bude policie atraktivní volbou pro ty, kteří hledají stabilitu a jistotu i do dalších let.

Obecně lze policii považovat za specifického zaměstnavatele s možnými organizačními výhodami, na které však může být nahlíženo z mnoha perspektiv. Často se jedná o organizační výhody, které komerční sektor není schopen svým zaměstnancům nabídnout, jako je možnost dřívějšího odchodu do důchodu po určité době odpracovaných let (Violanti, 1990), či získání životních zkušeností a zážitků, které civilní občan nemá šanci zažít (Raganella, White, 2004).

Jedna ze zajímavých studií zabývajících se motivy policistů pro vstup (Elntib, Milincic, 2021) poukázala na skutečnost, že čím nižší je věk uchazečů o policejní práci, tím se zvyšuje pravděpodobnost, že bude vyhledávat motivy sociálně-materiálního charakteru, například prestiž, vliv okolí na vstup k policii či autorita v roli policisty). Naopak jistota, stabilita a možné výhody byly vyhledávány uchazeči staršího věku. Mladší uchazeči byli mimo jiné častěji ovlivněni nukleární rodinou, což je patrné i u uchazečů o policejní práci v našich podmínkách. Velkou roli v oblasti motivace hraje tedy i věk policisty.

#### **3.1. Faktory snižující motivaci v policejním kontextu**

Motivace je ze své podstaty proces, který působí buďto kladně nebo záporně, je to však stále motivace. Často se setkáváme s populárním označením „*demotivace*“ zahrnující motivy snižující úroveň motivace. Vnímám toto označení jako moderní a pejorativní verzi, jak označit opak motivace. Organizace i zaměstnavatelé v těchto případech musí hledat cesty jak motivovat



své zaměstnance k dobrým výsledkům, zároveň jak předcházet či pracovat s aktuálně působícími demotivačními vlivy. V obecném slova smyslu se s vlivem těchto faktorů setkáváme při jakékoliv příležitosti téměř dennodenně. V rámci policejního výkonu služby se příslušníci setkávají každý den s náročnými úkoly, řešením trestné i přestupkové činnosti, které mohou způsobovat snížení motivace k výkonu.

V odborné literatuře se lze setkat s definicí pojmu jako stavu či procesu, kdy daný jedinec postupně ztrácí motivaci k aktivnímu vykonání určité činnosti. Demotivační vlivy mohou být velmi různorodé v podobě vnějších i vnitřních faktorů. U jedince, který ztrácí motivaci, je zaznamenán pokles zájmu o danou činnost, není ochoten investovat potřebné úsilí k dosažení potřebných výsledků, čímž se výkonnost i angažovanost pro danou činnost snižuje (Dörnyei, 2001). Cílem organizačních procesů by měla být minimalizace negativních vlivů, případně specificky zaměřená prevence či následná péče, aby byla zajištěna nejen psychická a fyzická pohoda zaměstnanců, ale i výkonnost a dobrá atmosféra na pracovišti.

Mezi faktory snižující úroveň motivace lze řadit i často využívané nástroje z rukou manažerů i vedoucích pracovníků. Jak Urban (2017) uvádí, tyto kroky bývají přejímány většinou ze zahraniční praxe firem, nicméně absentuje přesah kontextu do kultury českých organizací, z čehož mohou plynout negativní důsledky. Výše uvedený autor ve své publikaci zmiňuje následující faktory, které mohou snižovat úroveň motivace:

*formy soutěžení a vzájemného porovnávání* – Ač se může zdát, že se jedná o vhodný způsob motivování, často je znatelná absence ohodnocení všech účastníků s kladným podtextem. Vyhlášení jsou jen ti nejlepší, ostatní mohou svůj výsledek v porovnání s prvními vnímat jako zklamání, neúspěch, objevovat se mohou projevy závisti, špatná atmosféra na pracovišti či zhoršená komunikace. Vedoucí či ten, kdo porovnává či hodnotí, by měl v tomto ohledu stanovit určitá kritéria, podle nichž soutěž probíhá, průběžně komentovat činnost, diskutovat a ocenit každého účastníka.

*formy kategorizování či tzv. „škatulkování“ na základě zvláště definovaných kritérií* – vedoucí může určité jedince povyšovat nad jinými ve chvíli, kdy je uzná jako talentovanější, šikovnější či mu jsou milejší v kontaktu. Na rozdíl od těchto vybraných, ostatním zaměstnancům není věnována dostatečná pozornost, což může mít za následek nepříznivý dopad v podobě pocitů nepotřebnosti, nedostačivosti či méněcennosti.

*formy hierarchizování zaměstnanců* – Trendem dnešní doby se stává například firemní vyhlášení nejlepšího zaměstnance za dané časové období. Někteří mohou oponovat tím, že danému zaměstnanci je tímto krokem zvýšena motivace k podávání lepších výsledků. Zbytek kolektivu se však může cítit nedoceněn. Vedoucí by měl nastavit hodnocení a oceňování takovým způsobem, aby každý, kdo naplnil určitá kritéria, bude odměněn.

Odborné publikace se v takovém měřítku nezabývají tím, co policisty ve služebním poměru odrazuje od výkonu, co jim v jejich služebním působení vadí, případně jaké možnosti by pro zlepšení navrhovali. Je smutné, že často se o tyto otázky nezajímají jejich nejbližší přímí nadřízení, kteří jsou v podstatě ze svých manažerských kompetencí povinni zajímat a starat se o své podřízené.

Při analýze problémových oblastí okem policisty není důležitý pouhý popis, kterým by se pouze pojmenovaly jednotlivé kategorie. Neméně důležité je se zároveň dotazovat a zjišťovat názory policistů, jak by chtěli problémové oblasti změnit, jaké jsou případně jejich navrhované kroky ke změně. Praxe a analýza studií či výzkumných prací ukazuje skutečnost, kdy se policistů na motivační faktory sice doptávají, nezjišťují následné potencionální návrhy k řešení. Cílem je zde mimo jiné nabídnout nejen zhodnocení výčtu faktorů působící demotivačně, ale i nabídnout možnost otevřené sdílet, jaké jsou subjektivní důvody, jež snižují motivaci. Souhrnné výčty totiž nemohou být nikdy kompletní a nemá-li člověk prostor se vyjádřit, jeho názory a připomínky mohou být nevyslyšeny.

Kovařík (2003) se pokusil aplikovat oba kroky pro analýzu faktorů snižujících motivaci ve svých výzkumech, které na sebe navazovaly. V první fázi se v letech 1995-1996 dotazoval příslušníků bezpečnostního sboru, jaké faktory považují za demotivační a co by dle jejich názoru bylo potřebné či nutné udělat, aby se následné vztah ke služebnímu výkonu díky změnám zlepšil. Podobnou paralelu výzkumu provedl o šest let později, kdy se stejně jako v předchozích letech dotazoval, jaké okolnosti policistům vadí při výkonu služby a jakým způsobem by zlepšili aktuální situace, která pro ně není subjektivně příznivá či příjemná. Policistům dal mimo jiné možnost volné výpovědi i strukturovaný výběr z možností, čímž bylo možné pohlédnout na problematiku detailněji.

Ze souboru více jak dva tisíce policistů bylo vzneseno několik stovek výhrad. Souhrnně bylo vymezeno 91 problematických oblastí, které policistům vadí při služebním výkonu. Pomocí vytvoření trsů s podobným tematickým zaměřením autor vymezil 23 úzce zaměřených problémových oblastí. Problémy vycházely především ze samotné organizace práce,

z personálních otázek, zabezpečení či zázemí příslušníků nebo z otázky finančně-ekonomické. Na základě detailního posouzení byl definován výčet faktorů, které největší měrou vadí, a tím i snižují motivaci policistů pro výkon služby. Jedná se o následující faktory, které byly nejčastěji shledány jako problémové při samotném výkonu služby (2003):

*Materiální a technické zabezpečení* – Každý zaměstnanec, i policista ve služebním poměru, potřebuje v rámci svého pracovního výkonu vhodné a dostatečně podnětné prostředí. Zároveň je důležité, aby byl policista natolik vybaven, měl dostatek materiálu a technického zázemí, aby jeho výkon byl dostatečně podpořen těmito prostředky. Ukazuje se, že policisté v některých případech shledávají své materiální zabezpečení a vybavení pro vykonávání služebních povinností za nedostatečné. Může být nekvalitní nebo může zcela chybět a policista je poté nucen pořídit si ho na vlastní náklady, což se ukazuje ve výpovědích výzkumu této rigorózní práci i v komunikaci při vzájemné spolupráci. Management policie se snaží poskytnout policistům dostatečné a vhodné podmínky, je však znatelné, že k tomu je zapotřebí dostatečný obnos financí a osobu, která se vyzná v potřebách policistů a je kompetentní vybrat ten nejvhodnější materiál.

*Záporné společenské vlivy a vlivy resortní* – Mezi záporné společenské vlivy bylo zařazeno celkem 16,6% odpovědí. Kategorie byly syceny faktory v podobě nedostatečně ukotvených legislativních norem pro výkon služby, dále se jednalo o nevhodné chování veřejnosti k příslušníkům i nízká úroveň prestiže policejního sboru. Autor vnímá jako demotivační vlivy i vysokou míru administrativních činností, nezáměr nadřízených řešit problémy policistů vycházejících z přímého výkonu, přetíženost příslušníků samotným výkonem, špatná spolupráce s vnějšími organizačními subjekty státní správy, ale i tendence tlačit policisty k tzv. čárkovému systému. Tyto faktory vnímal právě jako záporné jevy vycházející z gesce ministerstva.

*Řídící práce* – Negativa v oblasti řízení policejní práce byla spatřena v oblastech organizace výkonu služby, souhrnných řídicích procesech i v rozhodovacích činnostech přímých nadřízených.

*Výše služebního příjmu* – Ač se může zdát, že výše služebního příjmu je hlavní demotivační faktor policejní práce, není tomu tak. V uvedeném výzkumu snižoval nedostatečný plat motivaci pouhých 9,2% příslušníků. Některé studie (Fontenbery, 2015) prokazují vliv nízkého služebního platu a špatných pracovních podmínek na zvýšení úrovně stresu a možného vyhoření. Autor poukazuje na zjištění, že nízké platy mohou zvyšovat pracovní fluktuaci a

snižovat celkovou pracovní spokojenost. Ba naopak vnitřní motivace policistů může být mnohem silnějším motivátorem.

*Kvalita řídicích pracovníků* – S řízením a organizováním služebních činností úzce souvisí to, kdo zodpovídá za uvedené procesy a jaké jsou jeho osobnostní, ale především profesní kvality, kompetence a dovednosti. Výzkumem byly spatřeny mnohé kritiky, které cílily na neschopnost, neprofesionalitu vedení i nejvyššího resortního vedení, kteří zároveň nejdou příkladem policistům chováním, ani svým jednáním. Policisté spatřovali řídicí pracovníky jako nekompetentní, nepružné v rozhodování a zároveň s nedostatečnou odborností.

*Mezilidské vztahy* – Jak bude zmíněno v kapitole zabývající se firemní kulturou policie, dobré mezilidské vztahy tvoří základní podstatu k tomu, aby byl člověk v práci spokojený a motivovaný k dalším výkonům. Policisté často vnímají svůj kolektiv jako svoji „druhou rodinu“. Kovařík ve svém výzkumu poukázal na problémy v mezilidských vztazích především ve vztahu nadřízený vs. podřízený, kdy policistům vadilo jednání a přístup vedoucích k nim samým. Pouze 1,1% příslušníků vnímali jako problémový špatný kolektiv a atmosféru v něm.

*Personální práce* – při vzniku této publikace a aplikovaném výzkumu byly mezi nejčastěji vnímané vlivy v oblasti personálních otázek špatné personální stavy, především neobsazenost služebních míst a tím pádem i nedostatek policistů ve výkonu služby, čímž vznikaly kumulované potíže v podobě nadměrného zatížení policistů či nemožnost čerpat řádnou dovolenou v jakoukoliv chvíli. Policisté vnímali jako nepříjemné i to, jaká je průběžná fluktuace policistů, kdy již nepřichází kvalitní noví uchazeči a policisté s mnoha lety zkušeností odcházejí. Jako další z faktorů vnímali policisté nereálné možnosti v rámci kariérního postupu či absence možnosti svobodně změnit místo výkonu služby. Policisté také vnímali negativně nedostatečnou či nekvalitní propagaci policejních aktivit ve veřejném prostoru. Rozvojem aktivit oddělení tisku a prevence, zároveň zdokonalením online prostoru, se aktuálně jeví náborové i prezentované kampaně s policejními tématy jako úspěšné.

Mezi další kategorie, které policisté shledali jako příčinou možných problémů, ale neobsazují první příčky, byla péče o policisty a jejich nejbližší okolí, subjektivně vnímané kvality sloužících policistů či pracovní prostředí, v němž vykonávají výkon služby. Co se týče psychologické péče o policisty a jejich rodinné příslušníky je důležitým mezníkem přijetí pokynu policejního prezidenta č. 231/2016 Sb., o psychologických službách. Tento pokyn v sobě zahrnuje principy již neplatných interních aktů řízení, a to pokyn PP č. 21/2009, o

posttraumatické intervenční péči a anonymní telefonické lince v krizi. Druhý závazný pokyn č. 97/2010, o systému psychologické pomoci obětem trestné činnosti a obětem mimořádných událostí. V aktuálním kontextu psychologické péče se psychologové bezpečnostního sboru snaží v rámci poradenství a poskytnuté komplexní péče a podpory nabídnout policistům možnost využít bezplatné psychologické služby nejen pro ně samotné, ale i pro jejich nejbližší rodinné příbuzné.

Za kvalitně zpracovanou diplomovou práci s tematikou motivačních vlivů může být považována práce Pallové (2015), kdy autorka mimo dalších proměnných zjišťovala názory policistů na faktory snižující motivaci k výkonu služby. Z výsledků je patrné, že nejčastějším důvodem, který snižuje motivaci k výkonu služby je v 71 % odpovědí nízké finanční ohodnocení policisty. Následuje vliv nadměrné byrokratické zátěže, kterou tak hodnotí 66 % dotazovaných. Na třetím místě je s poměrem 47 % nedostatečně vybavené pracoviště, na kterém jsou policisté služebně zařazeni, což odpovídá prvnímu ze zjištěných demotivačních faktorů ve výzkumu Kovaříka (2003).

I jiní autoři (Provazník et al., 2002) se shodují s působením demotivačního vlivu i kvůli samotné organizaci práce a řízení v dané společnosti. Do organizace práce dle autora lze řadit situace, kdy je organizace práce vedena neefektivním způsobem, komunikační procesy nejsou dostatečně funkční, koordinace pracovních činností je slabá či zcela chybí, manažer nenaplňuje potřebné kompetence, což má vliv i na manažerská rozhodnutí vůči svým podřízeným. Jsou-li tyto faktory vnímány negativně ve vztahu k motivaci, mohou se objevit potíže nejen ve výkonnosti zaměstnanců, ale i v oblasti sociálních vztahů a atmosféry na pracovišti. Je zpravidla jasné, že čím více je člověk demotivován, tím horší mohou být pracovní výsledky a samotná výkonnost policisty může klesat. Zaměstnanci, v tomto případě policisté, mohou mít při střetu s nepříjemnými faktory snahu vyjádřit své postoje, názory, případně návrhy, jakými situaci zlepšit nejen pro prospěch svůj, ale i organizace. Nemůže-li příslušník situace ovlivnit, případně je-li mu to zakázáno či odepřeno, snižuje se motivace již nadále působit proaktivně. Nepříjemně tato skutečnost působí jak na vlastní sebepojetí, pracovní výkonnost i na interpersonální vztahy na pracovišti. Ze studie vyplývá skutečnost, že dá-li organizace či zaměstnavatel prostor pro vyjádření, spolumožování i participaci, jedná se pro zaměstnance o silně motivační prvek.

Burke (1993) se kromě analýzy syndromu vyhoření a stresových reakcí v policejním kontextu zabýval také vlivem faktorů snižujících motivaci. Podle jeho zjištění dochází ke snížení

motivace ve chvílích nadměrného pracovního přetížení, konfliktů mezi kolegy na pracovišti a při absenci podpory a pochvaly od vedoucího či nejbližšího přímého nadřízeného.

O stěžejní zdroje, které nejvíce snižují motivaci z hlediska profesní zátěže a celkového přetížení policistů, se zajímal Nový (2003). Podle něho způsobuje přetížení samotný charakter práce v rámci služebního výkonu. Policisté pracují na směnný provoz, v rámci zákroků se setkávají s případy a okolnostmi, s nimiž se běžný občan nesetká a nemůže si ani představit následný vliv na osobní či rodinný život. Jako zátěž a zároveň problémový faktor vnímají policisté nízkou prestiž a negativní pohlížení na policii veřejností i médii. Také způsob práce organizací v úzkém spolupracujícím okruhu, především orgánů činných v trestním řízení a jiných státních institucí, vnímají policisté jako problematické. Z některých výpovědí vycházel zřejmý pocit, kdy neberou policisty jako spolupracující partnery a upřednostňují, či dokonce „nadržují“ ať už pachatelům či jiným objektům, které policisté sankcionují. Problematickou shledávají policisté i oblast sociálních vztahů a organizační strukturu samotné policie vzhledem k jejich přetížení. Policii vnímají jako hierarchicky uspořádanou organizaci s prvky vojenského řízení. Potíže pak dle nich nastávají ve chvíli, kdy nemají možnost vlastního rozhodování, vedení dostatečně nepodporuje své podřízené z hlediska psychologického, čímž se narušuje i struktura pracovních vztahů.

Zvýšená úroveň stresu plynoucí z plnění služebních povinností může mít za následek zvýšení cynických postojů nejen vůči kolegům, ale především vůči veřejnosti, může se snižovat celková výkonnost i se objevovat komplikace související se zdravotním stavem (Fontenbery, 2015).

Další, kdo se zajímal o tematiku demotivace z pohledu policistů, byl Martinussen a jeho výzkumní kolegové (2007). Ti analyzovali vliv a důsledky pracovní zátěže, stresu vycházejícího ze služebních povinností policisty a osobnostních dispozic na úroveň motivačních, demotivačních faktorů a vnímané výkonnosti ve služebním výkonu. Podle autorů jsou zmíněny následující faktory snižující úroveň motivovanosti:

#### *Konflikty a špatná atmosféra na pracovišti*

I přesto, že policisté poukazují na mnohé faktory, které snižují jejich motivaci, vztahy a atmosféra na pracovišti bývají zpravidla hodnoceny pozitivně. Uchazeči o policejní práci jsou velmi často motivováni tím, že poznají nové kolegy a dostanou se do kolektivu, jehož hlavní hodnoty spočívají ve spolupráci, vzájemné podpoře a sounáležitosti. Každý policista si při svých začátcích přeje kolegu, s nímž bude tvořit vzájemně se doplňující tandemovou dvojici. Vyskytnou-li se v kolektivu konflikty v interpersonálních vztazích, zvyšuje se mezi všemi

dotčenými subjekty úroveň stresu, míra vnímaného napětí a atmosféra neposkytuje dostatečně kvalitní a podnětné prostředí pro naplňování služebních povinností.

#### *Nedostatek podpory od vedení i policie jako organizace*

Absence podpory v rámci organizace je jedním z kritických faktorů, které vedou ke snížení motivace a ke zvýšení úrovně stresu mezi policisty. Úroveň motivace se snižuje na základě toho, zda a nakolik je kvalitní vnímaná podpora ze strany vedoucích a managementu policie.

#### *Pracovní zátěž a nadměrné požadavky spojené s výkonem*

Vysoké nároky kladené na policisty ve služebním poměru bývají jedním z předních důvodů, který má za následek sníženou motivaci. Demotivačně mohou působit psychicky a emocionálně náročně zákroky, komunikace s orgány činných v trestním řízení, ale i s veřejností a jednotlivými občany. Ač jsou policisté v rámci služební přípravy připravováni na střet s extrémní zátěží, mohou se objevit projevy v podobě psychického i fyzického vyčerpání, přetížení organismu i pouhé únavy. Dlouhodobé působení může mít pak za následek kumulaci zátěže, čímž se snižuje výkonnost i motivace pro další činnosti.

#### *Nedostatečné či nekvalitní zdroje pro rozvoj a efektivitu práce*

K rozvoji nejen policisty, ale jakéhokoliv zaměstnance, je zapotřebí zajistit kvalitní materiální i technické zabezpečení pro následný rozvoj či růst. Může se stát, že vybavení je nekvalitní, je nedostupné, případně nejsou k dispozici finanční prostředky pro jeho zajištění. Za zdroj je v oblasti personalistiky považován i sám člověk coby zdroj vykonávající produktivní činnost. Policie se aktuálně potýká s neuspokojující personální situací v podobě nedostatku aktivně sloužících policistů.

#### *Nedostatečný či neodborný přístup v rámci výcviků a vzdělávání*

V této oblasti je nutné zmínit průběžné vzdělávání a rozvoj kompetencí příslušníků. Policisté by se měli pravidelně účastnit odborně vedených výcviků s teoretickým i praktickým nácvikem, čímž nabývají a zvědomují si dosavadní a nové dovednosti, znalosti a návyky. Nejsou-li výcviky považovány za kvalitně vedené, policisty to může vést ke stagnaci a ztrátě zájmu o zlepšování svých služebních kompetencí. Důležitým faktorem je i možnost kariérního růstu u policie. Často jsou uchazeči o policejní práci motivováni možností zvýšení profesní kvalifikace a růstem v kariérním žebříčku. V průběhu svého služebního působení se však ukazuje, že příležitostí pro růst v rámci kariérního posunu není dostatek. Zároveň jsou zde kladeny vysoké

požadavky na obsazení těchto pozic a zpravidla policista, který se do vyšších manažerských pozic ustanoví, nemá tendenci následně fluktuovat.

V případě, že se vedení policie a nejbližší nadřízení nebudou detailně zajímat o to, co policistům vadí a ztěžuje samotný výkon služby, může mít tento nezájem o své podřízené v otázce motivace a spokojenosti potencionální negativní dopad nejen na výkon služby, ale i na efektivitu práce, osobnostní vlastnosti či morální zásady policisty. Organizační podporu zaměstnanců pro prevenci demotivace potvrzuje i Kop a Euwema (2001), kteří zdůrazňují význam lidského přístupu vedoucích a výcviků se zaměřením nejen na odbornost a nácvik taktických záležitostí, ale především na sociální vztahy, odolnost či zvládání zátěže.

### **3.2. Pracovní fluktuace a dobrovolné odchody policistů**

Překračují-li demotivační faktory úroveň, po kterou je policista ještě schopen snášet frustraci, může přemýšlet či aktivně směřovat k dobrovolnému odchodu z organizace, tedy ukončení služebního poměru v podobě propuštění. Před tím, než se policista rozhodne zcela opustit řady bezpečnostního sboru, objevují se časté fluktuační cesty v podobě změny pozice, služebního místa i pracovní náplně.

Fluktuaci nelze vnímat pouze z pohledu odchodů, kdy zaměstnanec nadobro opouští firmu. Armstrong (2007) zahrnuje do pojmu fluktuace i příchody nově nastoupivších zaměstnanců. Pro potřeby této kapitoly bude však fokus zaměřen pouze na odchody zaměstnanců, tedy policistů, a faktory ovlivňující dobrovolné odchody. Odchody zaměstnanců, ať už z různých důvodů, jsou přirozenou součástí koloběhu firemního života. Personální management dané organizace by je měl považovat za součást personálního plánování.

Organizace by však měly myslet i na **prevenci**, tedy průběžně činit kroky, kterými by minimalizovaly snižování personálních stavů v podobě nadměrné mobility a zároveň pracovaly na tom, aby zaměstnanci nechtěli ze svých pozic odcházet. Mezi hlavní činnosti by se měl řadit průběžný zájem o analýzu spokojenosti a motivace v rámci práce jako takové, i v rámci pracovního prostředí. Dále by měly firmy vhodně a dostatečně komunikovat se svými podřízenými, nabízet dostatečně otevřený a flexibilní prostor pro sdílení názorů, návrhů i připomínek. Postupnými kroky by se mělo pracovat na zlepšování podmínek, v nichž probíhá pracovní činnost, poskytovat zaměstnancům dostatečné formy vzdělávání pro odborný i osobní růst. Organizace by neměla zapomenout na vhodné nastavení systému hodnocení jak na formální i neformální rovině.



Tyto preventivní kroky mohou mít z činů schopného personalisty, vedoucího i psychologa efektivnější význam. Nejsou-li tyto kroky naplněny, případně zaregistrovány s předstihem, pracovník, v našem případě policista, se již mohl stihnout rozhodnout pro odchod ze služebního poměru a personálnímu managementu nezbývá nic jiného, než analyzovat jeho hlavní důvody odchodu.

Z personálního hlediska je nutné detailně sledovat míru odchodů a vzájemné souznění nově přicházejících s odcházejícími zaměstnanci. Cílem každé personální stabilizace by mělo být zajištění dostatečného počtu nových zaměstnanců, udržení těch stávajících a získání co nejmenšího poměru těch, kteří se rozhodnou firmu opustit. Nemělo by se pravidelně stávat, že počty odcházejících převyšují počty nově nastoupivších. Dlouhodobou a vysoce procentuálně zastoupenou fluktuací v podobě odchodu směřují organizace k personální destabilizaci a k ohrožení funkčnosti firemních procesů.

Nadměrná fluktuace ve firmě může mimo jiné způsobit snížení motivace k výkonu u stávajících zaměstnanců a celkový personální management může být ohrožen možnou destabilizací.

Tím, jak pracovníci odcházejí, se však na druhé straně navyšuje zájem o nové zaměstnance. Organizace se zároveň snaží o to, aby stávající zaměstnance vzdělávaly a rozvíjely pracovní kompetence těch, kteří zůstali.

Stěžejním úkolem pro organizace v této oblasti by měla být znalost a detailní analýza důvodů, které vedou zaměstnance k dobrovolnému ukončení pracovního vztahu. Jak poukazuje i Pilařová (2004), stává se, že často je shledána absence zájmu vyšších manažerských pozic o to, co vedlo jejich podřízené k ukončení poměru. Zaměstnanci tak odchází bez toho, aniž by měli možnost vyjádřit své postoje, na kterých se mohlo v průběhu jejich zaměstnaneckého poměru pracovat.

### **3.2.1. Faktory ovlivňující fluktuaci či dobrovolné odchody**

Důvodů pro odchody ze služebního poměru existuje mnoho, často se jedná o odraz něčeho, co je pro policisty nevyhovující, nepříjemné či nesouzní s podmínkami či očekáváním, se kterým policista vstupoval do pozice.

Štikar a kolektiv (2003) rozlišují trojí dělení **příčin**, které mohou způsobovat fluktuaci:

- *Osobní* – souvisí s individuálními faktory každého zaměstnance. Vliv na mobilitu může mít v tomto případě prvotní očekávání, s nímž zaměstnanec vstupoval do pracovního

procesu. To se nemuselo shodovat s realitou a pracovník se tak rozhodl organizaci opustit. Další příčinou v této kategorii mohou být osobní aspiraci jedince i cíle, které si průběžně vytyčil. Právě nemožnost jejich dosažení a nesprávné směřování k naplnění aspirací, zvyšuje pravděpodobnost dobrovolného odchodu z organizace. Vliv na odchody z pohledu osobních příčin má také věk zaměstnance a délka jeho pracovního působení. Zajímavé zjištění přednesl Kovařík (2003), který se zabýval vlivem rodinného stavu policisty na fluktuaci, případnou stabilitu ve služebním poměru. Konečné rozhodnutí pro odchod ze služebního poměru je znatelnější u těch policistů, kteří jsou rozvedení, zatímco u ženatých či vdaných policistek je snaha spíše udržet si stabilitu v dané pozici. Svobodní policisté bez značných závazků se dokonce častěji orientují na možný postup v kariérním žebříčku a nemají takovou tendenci odcházet, nejsou-li jim nabídnuty lepší podmínky.

- *Organizační* – důvod odchodu z pohledu organizačního může spočívat v nespokojenosti s pracovní náplní i s případným umístěním, ale i s neschopností adaptovat se na pracovní procesy i firemní kulturu.
- *Mimoorganizační* – příčiny fluktuace, jejichž podstata nevychází ani z osobních, ani organizačních faktorů, vychází například ze společenského statusu, který je firmě připisován. Dalším důvodem může být i skutečnost, jaká je dojezdová vzdálenost na místa působení. Každodenní a několika hodinové dojíždění za prací často vyvolává tendenci hledat si jiné zaměstnání s kratší dojezdovou vzdáleností.

Armstrong (2007) shrnuje potencionální příčiny důvodů do několika skupin. Nejčastěji diskutovaným důvodem odchodů může být nedostatečná výše platu, kdy nastupující firma poskytne pracovníkovi vyšší finanční zabezpečení. Pracovníci také často odcházejí z důvodů lepší nabídnuté perspektivy, především v profesním vývoji kariéry. Zaměstnanci také odcházejí z důvodu hledání větší stability, jistoty, lepších pracovních podmínek či vícero možností, kde by uplatnili své dovednosti a schopnosti, které nebyly v předchozím zaměstnání dostatečně oceněny. Autor také poukazuje, že důvody nemusí být pouze materiálně-finanční povahy. Často se ukazují, že příčinou odchodů mohou být neuspokojivé až patologické vztahy jak mezi kolegy na pracovišti, na úrovni podřízený vs. nadřízený, i mezi nejvyšším vedením, což může negativně působit na samotnou produktivitu pracovníků. Oblast vztahové roviny může být ovlivněna osobnostním nastavením všech zúčastněných osob, nevyřešenými konflikty na pracovišti, ale i vznikající šikanou v podobě obtěžování, direktivním styl řízení, které může nabývat i prvků zastrašování.

DeCarbo (2023) shledává jako nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců absenci či nedostatečné možnosti pro následný kariérní růst a odborný rozvoj v dané organizaci. Studie prokázala, že absence v oblastech vzdělávání a rozvoj odborných i osobnostních kompetencí zapříčiňuje to, že jsou pracovníci ochotni opustit aktuální pozici.

Kolektiv autorů (Al-Suraihi et al. 2021) se snažil ve své studii identifikovat ty klíčové faktory, které určitou měrou přispívají k dobrovolnému rozhodnutí opustit profesní roli. Mezi hlavní faktory řadí autoři nadměrnou úroveň pracovního stresu, nespokojenost s vykonávanou pracovní činností a jejím smyslem, pracovní prostředí, nedostatečné odměny a motivaci od vedoucích pracovníků.

Ač je studie autorů Queiróse et al (2020) úzce zaměřena na stresové faktory a jejich negativní vliv na duševní i celkové fyzické zdraví policistů, výkon a na interakce s občany, významně přispěli k názoru, že právě syndrom vyhoření, nadměrné stresové události vedou s vysokou pravděpodobností k ukončení služebního poměru. Zároveň potvrdili, že je-li policista vystaven vysoké stresové zátěži a i vysokým požadavkům ze strany vedení, které jsou z velké části neproveditelné, je ovlivněna výkonost, mohou se objevovat potíže ve fyzické i psychické stránce jedince. Otto a Gatens (2022) tak doporučují, aby vedoucí policisté a nejvyšší management projevovali vřelý zájem o své podřízené, dostatečně podporovali policisty jak materiálně i psychicky, a zajišťovali jim potřebné a kvalitní materiálně-technické zdroje pro výkon služebních povinností. Důrazem na tyto okolnosti se může předejít nejen klesání motivace, ale i odchodům policistů do civilního sektoru.

V Jižní Koree proběhl výzkum, jehož cílem byla analýza vzájemného vlivu pracovních stresorů, spokojenosti, vyhoření a tendencí opustit zaměstnání. Autoři potvrdili již očekávané souvislosti, že nadměrná stresová úroveň ve spojení se subjektivní nespokojeností významně přispívají k rozhodnutí opustit řady policistů (Yun. Hwang, Lynch, 2015).

S podobnými závěry se ztotožňují i Drew, Sargeant & Martin (2024). Ti se kromě nadměrné míry stresu a potencionálním syndromem vyhoření zabývali dalšími faktory, jež mají vliv na fluktuace policistů. Vliv na to, zda policista setrvá ve službě, hraje i skutečnost nedostatečných počtů aktivně sloužících policistů. Čím méně jich vykonává služební povinnosti, tím větší vyčerpání dopadá na ty v aktivním výkonu. Policisté se tak dostávají do permanentního tlaku, jsou nuceni sloužit i za policisty, jejichž služební tabulky nejsou naplněny. Jestliže pak pracovní nároky přesáhnou únosnou míru a policista cítí fyzické i psychické vyčerpání, může volit i cestu odchodu.

## 4. Vybrané procesy spojené s motivací přijít či setrvat u policistů

### 4.1. Identifikace

V mnohých profesích se kromě analýzy spokojenosti zaměstnanců, jejich profesní motivace při vstupu i v průběhu zaměstnaneckého procesu, zaměřují manažeři, vedoucí a pracovníci personálních oddělení pozornost na okolnosti toho, jak se daný člověk ztotožnil se svojí nově nabytou rolí. Procesy ztotožnění se s pracovním prostředím, úkoly i kulturou, neboli identifikace, jsou v moderním pojetí vnímány jako důležité psychické jevy, které se určitou měrou liší od parciálních postojů k práci samotné.

Na rozdíl od těchto zmíněných jevů, identifikace s prací detailně vymezuje to, jak je osobnost člověka spjata s pracovní rolí. V případně role policisty identifikace ukazuje, jakou měrou je ztotožněn se svojí profesní rolí ve výkonu služby (Kovařík, 2003). Autor také vnímá identifikaci s rolí policisty jako stěžejní pro vytvoření kladného vztahu ke služebním povinnostem. Nejen u profese policisty, ale i u jiných zaměstnání, se ukazuje jako velmi důležité až nezbytné, nakolik je člověk ztotožněn se svojí rolí.

V literatuře je na identifikaci s prací jako takovou nahlíženo z hlediska tří stěžejních pojetí. Někteří autoři (Lawler, 2008) vnímají identifikaci jako určitý postoj. Člověk si vytváří ke své práci individuálně vnímaná stanoviska v oblasti kognitivní, emotivní i volní. Jinými autory je identifikace popsána jako určité zaujetí s vnitřním zážitkem. Jedinec si tvoří své vlastní zážitky a zkušenosti, které se úzce pojí k vykonávané práci. Například Jurovský (1980) vysvětluje toto pojetí způsoby, jak člověk vnímá svoji pozici vůči kolegům, jaká je možnost kariérního postupu či jsou okolnosti umožňující využít svůj potenciál při pracovním výkonu. Třetí pojetí vnímá identifikaci jako hodnotu, která je součástí hodnotového žebříčku jedince (Schulz & Schulz, 1994).

Kovařík (2003) pohlížel na identifikaci se službou policisty optikou mnoha faktorů. Rozlišil nejprve dvě obecná pojetí, které dále rozšířil na vliv několika ukazatelů. Prvním je pohled na identifikaci značně nerozvinutou. Policista není se svou profesní rolí natolik ztotožněn, vnímá ji jako pouhou nutnost pro dodržování služebních norem. Oproti prvnímu pohledu policista v druhém případě přijímá profesní roli za vlastní, vnitřně se s ní identifikuje. Výkon služby se pro policistu stává významnou životní hodnotou, formuje jeho jednání, chování i osobnostní vlastnosti. Kromě toho se autor zajímal o popis struktury identifikace policistů s výkonem služby na základě sedmi vymezených faktorů. To, jaká je její struktura, ovlivňuje dle autora:

- *to, zda má v kariérním žebříčku policista možnost kariérně růst.*

Každý zaměstnanec plněním svých pracovních povinností a úkolů naplňuje rozdílné lidské potřeby. Někdo od práce očekává pouhé získání finančních prostředků pro zajištění základních lidských potřeb svých blízkých a sebe, jiný vnímá svoji práci jako prostředek pro uspokojení výše postavených hodnot a potřeb, jakými mohou být seberealizace v určité činnosti, dosažení úspěchu, získání ocenění či naplnění prestiže své i dané profese.

Musíme si však uvědomit, že postup na chtěné pozice a v jakoukoliv dobu, není zcela možný, mnohdy až nereálný. Policista se může snažit sebevíc, pozice většinou nejsou dostupné, případně jsou obsazeny a zpravidla není vysoká pravděpodobnost fluktuace z těchto pozic. Nastavené podmínky výběrových řízení na obsazení vyšších pozic pro profesní růst nemusí být pro řadové policisty zcela dostupné. I ve výzkumu Kovaříka (2003) se ukazují spíše negativně zaměřené odpovědi. Policisté spíše vnímají, že postup v jejich zařazení není zcela možný, případně jsou možnosti postupu omezené nebo nesplňují předpoklady a podmínky výběrového řízení. Jen pouhých 8,6 % policistů z daného vzorku připouští, že mají buďto dobré, případně velmi dobré vidiny za potencionální kariérní růst, což je velmi malé zastoupení.

Právě viditelná možnost kariérního postupu má významný vliv na to, jak se člověk bude identifikovat se svým profesním zařazením. Například postupové plány s určitými kariérními milníky na cestě za postupem, průběžná rotace pracovních pozic a podpora od vedení či organizace samotné, mají velký vliv na rozvoj potřebných kompetencí a na odbornou i osobnostní přípravu na budoucí kariérní růst. Mezi další faktory, které ovlivňují identifikaci s policejní prací v oblasti možného růstu, se řadí podpora v rámci hierarchické struktury a především spravedlnost, s níž by měla být zahájena veškerá řízení s příslušníky (Koc, Leichtman, 2021).

- *Vliv má i faktor toho, jaká je pozice policisty vůči svým kolegům i nadřízeným v nejužším vedení.*

Nejen osobní identifikace s prací samotnou je pro policisty důležitá. Policista nikdy neslouží a neplní své služební povinnosti sám jako jednotlivec, proto je zcela nutná určitá identifikace v oblasti sociální, kdy se sžívá se svými kolegy, nejbližšími vedoucími i nejvyšším vedením, kterému hierarchicky podléhá. Mezilidské vztahy jsou jedna z nejdůležitějších součástí identifikace jako takové.

Podle Hooda (2015) je sociální identita u policistů důležitá z toho důvodu, že se často nacházejí v nebezpečných situacích, v nichž se musí spolehnout jeden na druhého a věřit v kolegu, který mu tzv. „kryje záda“. Pro zvyšování motivace a výkonnosti je důležité to, aby se policista cítil být součástí dané skupiny, tedy cítil pocit příslušnosti. Identifikace může být naopak snižována vzájemnou rivalitou a konflikty na pracovišti.

Jestliže se na daném oddělení nemají policisté mezi sebou rádi, není přítomna pozitivní atmosféra, neváží si sami sebe či se vzájemně nepodporují, je ohrožen nejen služební výkon, ale i celková stabilita oddělení. Policisté mohou mít tendenci k nadměrné absenci či fluktuaci, nesdílejí mezi sebou důležité informace, nekomunikují, čímž vznikají bariéry směřující k destabilizaci.

Na identifikaci policisty s policejní profesí má vliv i přístup nadřízeného. Jestliže vedoucí vhodně a efektivně podporuje své podřízené, může tím zároveň posilovat identifikaci, spokojenost i morální vlastnosti. To samé je prokázáno i při poskytování vhodné zpětné vazby od vedoucího, což má za následek zvýšení loajality a angažovanosti policistů ve službě. Naopak v případě využití vedení s prvky autoritářství a nedostatečné podpory ze strany vedoucího se u policistů může identifikace snižovat (Hoggett et al., 2019).

- *Policista se identifikuje se svojí rolí i díky vyváženosti zájmů nejen služebních, ale i těch mimo výkon služby, především volnočasových a rodinných.*

Jestliže chceme, aby byli policisté dostatečně zaujati pro služební výkon, vykonávali ho s radostí a přinášeli kýžené výsledky, musí být naplněny i potřeby mimo pracovní prostředí. Ukazuje se totiž, že vyhraněné extrémy v podobě ztotožnění životní hodnot pouze s prací či nezájem o práci a směřování pouze k volnočasovým aktivitám, nepřinášejí člověku optimální úroveň životní stability.

Policisté z mnoha důvodů, kdy jsou přetíženi služebními povinnostmi, nestíhají z časového hlediska zpracovávat spisy či nemají kvalitní pracovní podmínky pro řešení svých úkolů, řeší pracovní otázky i v rámci svého osobního volna. Ač není optimální, když jakýkoliv pracovník se ve velké míře zajímá o pracovní úkoly i nad rámec svého volného času, určitá míra zájmu svědčí o určité identifikaci s profesní rolí.

Je důležité, aby policisté udržovali rovnovážný stav mezi svým pracovním a soukromým životem. Ukazuje se totiž vliv na celkovou spokojenost a kvalitu života nejen v práci, ale i v osobní sféře (Rohwer et al, 2022). Autoři také poukázali na nutnou změnu organizačních

záležitostí, které mohou dopomoci ke zlepšení pracovní i osobní pohody. Jedním z faktorů, které změnili ve svém výzkumném záměru, byla změna v rozvrhu směnného provozu. Reagovali tak na výskyt studií, které potvrzovaly možné zhoršení nálady, výkonosti i narušení vztahových vazeb v rámci rodinných i jiných sociálních vztahů při neustáleném či čteném střídání směnného provozu (Brown et al., 2020). Právě sladění služebních i volnočasových aktivit, kam lze zařadit rodinu, péči o své blízké, zájmy a koníčky a jiné, zvyšuje nejen spokojenost, ale i motivace k dalšímu výkonu, zároveň souvisí s fyzickým i duševním zdravím policistů (Wöhrmann AM, Müller, G., Ewert, K., 2020).

- *Určitá souvislost s identifikací je prokázána s tím, zda a jakou měrou může policista při výkonu služby využít své schopnosti, dovednosti či vědomosti nabyté při služebním vzdělávání, při získané praxi i z osobních zkušeností (Kovařík, 2003).*

S tímto výrokem souvisí i skutečnost toho, že může-li policista ve výkonu služby být součástí plnění náročnějších úkolů s jistou mírou odpovědnosti, vlastní autonomie i možnosti spolurozhodovat, nejen identifikace, ale i spokojenost s prací vzrůstá.

Je důležité ptát se policistů, jak oni subjektivně vidí své možnosti, předpoklady, čím by případně mohli přispět do služebního výkonu. Výhodou se může stát otevřená možnost nejen policejního vzdělávání, průběžně získané zkušenosti z výkonu, zároveň přístup, který vedoucí využívá pro řízení lidských zdrojů a organizování činností na pracovišti.

Jakmile je policistovi například zamezeno využívat svůj potenciál, předpoklady a uplatňovat nabyté dovednosti, snižuje se i celková spokojenost, klesá úroveň osobnostní stability, vytváří se negativně zabarvené postoje nejen k práci samotné, ale i vůči jiným aspektům služebního výkonu. Negativní postoj v oblasti využití svého potenciálu shledávají policisté především v rutinní práci, kdy nemohou dostatečně rozvinout svoji tvořivost a fantazii, případně kdy musí postupovat rigidními a nesmyslnými kroky v rámci pracovních procesů.

- *Ukazatelem identifikace lze vnímat i to, jak je shoduje aktuální profesní zařazení s dřívějšími plány z mladších let.*

Jestliže se policista již ve svém dětském i dopívajícím věku, v němž se formují plány na budoucí profesní roli, ztotožňuje s rolí policisty, chtěl by se jím stát a plnit policejní úkoly, budoucí identifikace může být snazší. Adjustační procesy snáze pokračují ve chvíli, jestliže se plány z mládí shodují s výběrem profesní role v budoucnu. Ukázalo se, že již při plánování svých pracovních ideálů se určitou měrou vytvářelo jisté napojení se na profesní roli. Profese policisty

představuje specifickou a velmi náročnou práci a autor se z toho důvodů domnívá, že nastoupí-li uchazeč s negativně vnímanou motivací, nespokojeností již při začátku, není vysoká pravděpodobnost dlouhotrvajícího služebního poměru.

V každém zaměstnání jsou ti pracovníci, kteří vykonávají tu profesi, ke které směřovali již na základě svých plánů z mládí. U vzorku zmíněného výzkumu se jednalo o 34 % policistů. Opět je zde pozice nevyhraněných názorů, ve stejném poměrovém zastoupení. To však neznamená skutečnost, že svoji služební náplň nejsou schopni a nechtějí vykonávat. Dalších 19 % zmiňuje, že jejich výběr policejní profese se neshoduje s tím, co chtěli dělat. Tato oblast však směřuje především pro práci s nově nastoupivšími. U nich by měla být detailně diskutována motivace, s níž vstupují do služebního poměru, aby se předešlo unáhleným a dobrovolným odchodům z důvodu nenaplněného očekávání. Při práci s aktivně sloužícími policisty je poté nutné se jako vedoucí zaměřit na ty oblasti, které snižují motivaci a zda existují možnosti, které by bylo možné pro policisty zajistit z hlediska naplnění jejich potřeb.

- *Identifikace policisty se služební roli může být dle autora znatelná i na základě toho, zda by si sloužící policista opětovně zvolil profesi policisty i nyní s odstupem času.*

Použití této otázky ve zmíněném výzkumu prokázalo určitou míru kladné identifikace se službou policisty. Zda by si příslušník i s odstupem času a nabytím mnoha zkušeností zvolil roli policisty, ukazuje na aktuální spokojenost, osobní zaujetí služebním výkonem a hlubší přijetí závazku vůči organizaci. Vedoucí policisté by se průběžně měli zajímat o postoje svých podřízených a nebrat jako výkon policistů jako samozřejmé. Každý vedoucí by rád slyšel, že jeho podřízení i přes všechna negativa služebního výkonu chtějí i nadále sloužit a ztotožňují se s rolí policisty. Výzkumná zjištění ukazují na možný rizikový faktor v této oblasti. I přes to, že kladné stanovisko v podobě opětovné volby role by zvolilo 51,2 % policistů, nutné je poukázat a detailně analyzovat poměr negativních a nerozhodných odpovědí. 15,3 % odpovědělo s čistým zápor, dokonce téměř 33 % dotázaných by zvažovali své rozhodnutí. Ač se jedná o neutrální odpověď, vedoucí si musí být vědomi, že tyto nerozhodné musí určitým způsobem vhodně motivovat, zajímat se o jejich potřeby a ptát se na okolnosti spojené se služebním výkonem. Autor našel určitou souvislost i mezi věkem a délkou trvání služebního poměru na opětovnou volbu role policisty. Podle jeho zjištění se ukazuje trend, že čím vyšší věk a zároveň i délka praxe s mnoha nepříjemnými zážitky z výkonu, tím méně vidí policisté potenciál se znovu zajímat o policejní profesi. Tento trend však odpovídá realitě mnoha profesí, nejen v oblasti bezpečnostních sborů.



Podle autora mají všechny výše uvedené komponenty významný vliv na to, jaká bude identifikace policisty v průběhu služebního výkonu.

V průběhu policejní praxe mnozí policisté poukazují na problémy týkající se střetu s realitou při plnění služebních povinností. Nově nastoupivší policisté, především však uchazeči o post bez znalosti policejní tematiky, mají zcela jiná očekávání od výkonu služby, než jaké se jim později naskytne. Často vstupují do své profesní role s nereálnými představami, které jsou plné ideálů. Nejen policisté, ale obecně mladé populační ročníky, vstupují na trh práce s představami v rámci svých ideálů. Samotná praxe pak přináší silnou a často nepříjemnou konfrontaci a tzv. „vystrízlivění“. Pro samotného policistu se objevují emocionálně náročná období, kdy jsou ovlivněni tímto rozčarováním z reality všedního dne policisty, mohou se objevit i nepříjemné emoci a pocity v podobě zklamání, znechucení či tendencí vyhýbat se nepříjemné realitě.

Nelze zcela ovlivnit to, jak člověk pracuje se svými ideály a očekáváními. Úlohou personálního oddělení a příslušných pracovníků oddělení náboru a personální stabilizace, případně i služebních funkcionářů, je to, aby byli noví policisté vhodně a dostatečně adaptováni s novou profesní rolí a aby celkové zapracování do policejní struktury bylo co nejefektivnější pro následný výkon služby.

#### **4.2. Adaptace**

S identifikací se úzce pojí i adaptace nového pracovníka nejen s novým prostředím, lidmi, ale i s novou pracovní rolí. Pilařová (2004) se v tomto kontextu zmiňuje o adaptačním procesu, jehož nezbytnou součástí je nejen adaptace sociální, ale i pracovní. Samotný proces může nabývat dvou forem. Pracovník se buď aktivně podílí formou učení se novým zkušenostem, případně se pasivně přizpůsobuje. Cílem nového zaměstnance by tak mělo být sžít se s požadavky nově nabyté pracovní role v kontextu svých vlastních předpokladů, ale i se sociálním pozadím dané organizace, tedy se strukturou vztahů.

Není-li jedinec schopen, ani s dopomocí organizace, se adaptovat či se alespoň přizpůsobit požadavkům, dochází nejen k nespokojenosti a snížení motivace, ale i k nemožnosti kvalitně plnit služební povinnosti a úkoly, člověk se tím dostává do vnitřního i vnějších konfliktů, což může vyústit až ve vyvázání profesního závazku s organizací.

Jakým způsobem se policista vyrovná s adaptačním procesem, je dáno mnoha rozličnými faktory. Kolektiv autorů (Štikar et al., 2003) rozlišují faktory subjektivní a objektivní povahy. Do první kategorie řadí ty faktory, které vycházejí z osobnostního, vnitřního nastavení jedince.

Může se jednat o to, jaký je hodnotový rámec, vnitřní postoje policisty, prvotní motivační procesy i odbornost, kterou si s sebou policista do svých profesních začátků přináší. Vliv mohou mít i osobní dispozice z hlediska výkonového, ale i to, jak se člověk subjektivně cítí na zvládnutí dané profesní role. Mimo tuto kategorii autoři vymezují objektivní faktory, jež jsou dány vnějšími okolnostmi, mezi něž lze zařadit faktory manažerský styl vedení, typ pracovního režimu, organizační struktura práce, charakter a pracovní náplň, způsob odměňování i hodnocení, či pracoviště a jeho materiálně-technické vybavení.

Nově nastoupivší policista se v prvotní fázi ztotožnění se s novou rolí dostává do procesu, jehož cílem je sociálně adaptovaný jedinec. Policista musí poznat a sžít se nejen s firemní kulturou dané organizace, ale i se sociálními vztahy a skupinami, jimiž se stává členem.

Štikar a kolektiv (2003) vymezují 4 klíčové situace, při nichž je důležité zaměřit se detailněji na adaptační pracovní procesy:

- *Při nástupu nově nastoupivších pracovníků do organizace*

V policejní praxi se jedná především o čerstvé absolventy nejen středních škol, často absolventy oborů se zaměřením na bezpečnostně právní problematiku. U těchto nových pracovníků se může ve většině případů jednat o první pracovní příležitost, v níž čerpají novou pracovní průpravu, osvojují si specifické požadavky spojené s pracovním zařazením. V této fázi je důležité zaměřit se na kritické adaptační období, které je autory vymezeno v délce prvních šesti měsíců po nástupu do pracovního procesu. S tímto časovým rozmezím souzní i prodloužená zkušební půlroční doba, v níž by měly být vhodně nastaveny adaptační mechanismy, čímž se napomáhá k utváření identifikace nového policisty s výkonem služby i se samotnou organizací.

- *Při horizontálních či vertikálních změnách v zařazení pracovníků*

Vertikální změny souvisí růstem v rámci kariérního žebříčku a to jak při růstu vzhůru, ale i při sestupu na nižší zařazení. Adaptace z hlediska horizontálního směru je důležitá ve chvíli, kdy dochází k převelení na jiné oddělení, případně přeřazení v důsledku vnitřních i vnějších faktorů, např. při změně zdravotního stavu.

- *Při návratu pracovníka po delší časové odluce*

Nejčastějším příkladem bývají adaptační procesy u žen, které se vracejí na své pracovní místo po mateřské dovolené. Adaptační procesy by tak měly být nastaveny pro to, aby vracející se

jedinec měl možnost se co nejrychleji vrátit do pracovního procesu, obnovit si pracovní postupy či se zdokonalit na základě vývoje organizace i materiálně-technického vybavení.

- *Při změnách, které mají inovativní charakter*

Jedná se o situace, ve kterých dochází k obnově kvalifikace, mění se pracovní skupina z pohledu příchodu i odchodu jedinců, čímž vznikají nové role a vztahy, skupina si vytváří či obnovuje pravidla, vzorce a cíle. Obměňující se prostředí je křehké pro vznik různorodých organizačních i sociálních zvyklostí. Adaptační programy mohou provést jedince i celou skupinou stěžejními změnami a regulovat dané činnosti.

V momentě, kdy se policista vnitřně neztotožňuje, nesouzní s organizačně-kulturním zázemím, neobjevují se u něho pozitivní náznaky, tedy i když nenaplnuje vytyčené cíle, veřejně neproklamuje svůj kladný přístup, není nositelem očekávaných a správných vzorců chování a norem, míra identifikace se snižuje, může i zcela vymizet. Následkem pak může být absentující zaměstnanecká loajalita, vícenásobná absence bez objektivních důvodů i fluktuace, jejímž výsledkem může být podání žádosti o propuštění z výkonu služby (Štikar et al., 2003).

Čím více se jedinec ztotožní s organizací jako takovou, jejími cíli a hodnotami, tím méně se budou objevovat tendence absentovat, zanedbávat pracovní povinnosti spojené s výkonem služby, měnit pozice či hledat jiného zaměstnavatele.

### **4.3. Angažovanost a oddanost**

Armstrong (2007) dává do úzce souvislosti s identifikací a adaptací pojmy angažovanost a oddanost vůči své profesi.

Oddanost úzce souvisí s důležitým procesem angažovanosti vůči profesi. Jedná se o stav, v němž je pracovník nejen oddán své profesi i organizaci jako takové, zároveň je natolik motivován, aby dosahoval požadované výkonové úrovně. Angažovaný zaměstnanec se projevuje především tím, že je spokojený nejen s pracovní náplní, ale i se svým rolovým postavením v organizaci. Zaměstnanec je poté dostatečně osobně iniciativní, cílevědomý k vykonávání úkolů a objevuje se v porovnání s neangažovaným kolegou mnohou vyšší míra úsilí, čímž je dosahování individuálních i kolektivních cílů snazší (Armstrong, 2015).

Autor (2015) ve své publikaci rozlišuje stěžejní aspekty angažovanosti a zároveň faktory, které vedou ke zvyšování míry, nakolik je zaměstnanec angažovaný vůči organizaci.

### *Aspekty angažovanosti:*

- *Společenská* angažovanost se týká vzájemných interakcí a sociálních vazeb v prostředí organizace. Klade se důraz na týmovou spolupráci, komunikaci a aktivní spoluúčast při dosahování cílů.
- *Emocionální* aspekt angažovanosti se vztahuje k emocionálnímu spojení s pracovní náplní a organizací jako takovou. Pracovník by měl být v případě stavu angažovanosti na svou práci hrdý, vykonávat ji s pocitem spokojenosti, radosti, měl by být motivovaný k dalším aktivitám. Práce naplňuje zároveň pocity smysluplnosti, vztah k práci i organizačním procesům je pozitivní, pracovník se cítí být součástí dané organizace.
- *Intelektuální* aspekt zahrnuje kognitivní komponentu, kdy o své profesi pracovník určitým způsobem přemýšlí, věnuje jí určitou pozornost. Angažovanost se zde projevuje tím, že je pracovník ochoten plnit i složitější situace, hledá neotřelé způsoby řešení problémů či se aktivně podílí na rozhodovacích procesech.

Organizace si tak musí být vědomy toho, že pro komplexní fungování firemních procesů a dosahování požadovaných cílů, je důležité mít dostatečně angažované zaměstnance. Management v oblasti personalistiky by měl mít jako jeden z cílů umět pracovat a rozvíjet angažovanost u svých pracovníků. Vedení by se mělo zajímat, co je pro jejich podřízené stěžejní z hlediska motivace i z toho důvodu, aby organizace prosperovala a neupadala její konkurenční schopnost (Horváthová et al., 2016). Autoři mimo jiné poukazují na důležité faktory, kterých se organizace musí vyvarovat, aby angažovanost neklesala a zároveň posilovat ty faktory, které angažovanost zvyšují.

Zajímavou studii zabývající se pracovní angažovaností přednesla v 90. letech 20. století společnost Hay Group. Jejím přínosem byl vznik tzv. modelu angažovaného výkonu s názvem *The Hay Group Engaget Performance*. Autoři seskupili celkem 6 kategorií faktorů, jejichž působením se zvyšuje výkonnost a angažovanost zaměstnanců. Do první skupiny lze zahrnout hmotné odměny, které jsou pro pracovníka hmatatelné. Jsou jimi především plat, odměny, různá ocenění či uznání za vykonanou práci. Druhá skupina je naplněna faktory v podobě toho, jak pracovník vnímá hodnotu své práce. Je zde zohledněno to, nakolik je profese pro pracovníka zajímavá, zda je dostatečně podnětná pro setrvání i růst či zda se zaměstnanec může autonomně a svobodně rozhodovat, případně spolurozhodovat o dění v organizaci. Třetí skupinu sytí vzájemný balanc mezi pracovním životem a životem mimo pracovní dobu, především rodinným a volnočasovým. Angažovanost i pracovní výkon se zvyšuje ve chvíli, jestliže má

pracovník dostatečně zaručenou určitou mírou jistoty nejen finanční, ale i v rámci mezilidských vztahů. Podpůrným faktorem se také ukázalo kvalitní, podporující a rozvíjející prostředí, v němž člověk žije. Čtvrtá kategorie zohledňuje vztah angažovanosti a vedení organizace. Úroveň angažovanosti je spjata s chováním a jednáním vedoucího managementu vůči svým podřízeným, vliv má také pověst, prestiž pracoviště, styl vedení a způsoby, jakými je komunikována a jednáno v rámci hierarchické struktury. Kvalitní materiální a technické vybavení i dostatečné možnosti pro příznivý rozvoj pracovníka jsou faktory páté kategorie. Poslední skupina zahrnuje faktory spojené s kariérním růstem, vzděláváním nad běžný rámec, ale komunikační strategie využívané ze strany zaměstnavatele vůči podřízeným (Horváthová et al., 2016).

S výše uvedenými faktory zvyšující úroveň angažovanosti souzní i Armstrong (2015). Dle něho se do důležitých faktorů řadí skutečnost, nakolik je samotná pracovní náplň podnětná. Jestliže nejsou pracovní úkoly pro zaměstnance dostatečně zajímavé, motivace k pracovnímu výkonu se spíše snižuje. Vliv na angažovanost má i struktura, povaha práce a její rozmanitost. Stereotypní pracovní náplň a opakující se úkoly prokazatelně snižují angažovanost i výkon samotný. Stejná souvislost byla zaznamenána i u práce, kde zaměstnanec neměl možnost se svobodně rozhodovat. Angažovanost se dle autora rozvíjí i v situacích, kdy má zaměstnanec dostatečné možnosti pro kariérní růst a osobní rozvoj, má možnost se průběžně vzdělávat nejen v oblastech povinných pro průběh profesní dráhy. Neméně důležitým faktorem je kvalitní zpětná vazba od zaměstnavatele, vzájemná a otevřená komunikace mezi všemi zúčastněnými pracovními subjekty, ale i forma, jakou jsou zaměstnanci oceňováni, odměňováni a chváleni.

#### **4.4.Prestiž povolání a její vnímání**

Policejní výkon služby je v moderní společnosti čím dál tím více podroben sociální formě kontroly. Téma prestiže se tak ve společenském měřítku stává velmi diskutovatelným, a to nejen v policejní profesi. Mínění o samotné policii nemusí být vnímáno vždy v pozitivním slova smyslu, čímž i vnímání celkové prestiže policejní práce nemusí být hodnoceno na vyšších stupních. Prestiž profese policisty se může těšit prestižnímu pohledu z důvodu, že příslušníci jsou vnímáni jako ochránci života, zdraví a majetku ve společnosti. Na druhou stranu mohou někteří vnímat policejní práci negativně z pohledu represivních policejních činností, které jsou pro mnohé občany nepřijatelné.

Často si policisté volí svoji profesi z důvodu, že již od dětských let vnímali policejní práci jako prestižní. Při rozhovorech s policisty se však mohou objevit i názory, že vnímání prestiže

police nemusí zcela korespondovat s výsledky veřejných mínění. Může se tak ukázat, že prestiž policejní profese je lépe vnímána veřejností nežli samotnými, aktivně sloužícími policisty v přímém výkonu služby.

Prestiž je tak velmi křehký konstrukt u jakékoliv disponované profese. Vlivem okolních událostí i vnitřních souvislostí je velmi rychle ovlivnitelná. Jedná se o subjektivně posuzovanou kategorii, lze na ni nahlédnout nejen pozorováním či rozhovory se samotnými posuzovateli své práce, ale i objektivním hodnotitelem z vnější perspektivy, tedy občany a společnostmi. V aktuálním pojetí ve vztahu k jakékoliv profesi ji lze vnímat jakousi určitou formu „nálepkování“, „etiketizace“, čímž lze danou profesi řadit do vertikální posloupnosti zobrazující nižší, nebo naopak vyšší postavení na základě hodnot společenského systému (Malík, 2010).

Prestiž je ze slovníkové definice (Hartl, Hartlová, 2010, s. 440) chápána jako *„vážnost, kterou jedinec prožívá v dané společnosti, nezávisí přímo na majetku a příjmech a nejvyšší prestiž bývá spojena s konstruktem moci, jako v případě vysokých funkcí v řízení státu, s povoláními vysoce odpovědnými nebo vyžadujícími špičkové vědomosti, jako v případě soudce či lékaře“*.

Aspekt prestiže je však velmi relativní sociální hodnotou, je to jakási úcta, případně důležitost, která je připisována jedincům, skupinám. Veřejnost a společnost tak ukazuje uznávaný vliv na základě postavení, dosažených úspěchů či vlastností. Vychází z určité sociální pozice, která je jedincem dána či získána, zároveň má vliv na autoritu daného člověka, skupiny či samotné profese. V moderním sociologickém pojetí je zpravidla odvozena z určité profese, jež je vykonávána určitou skupinou či jedincem (Petrušek et al. 1996; Reber et al. 2009)

To, jak se policista ve společnosti projevuje, tím pádem i jeho společenské postavení, je upraveno zákonnými normami. O policii si však populace průběžně vytváří vnímaný obraz, který je spoluurčován neformálními ukazateli, jako je sociální uznání či prestiž. Čírtková (2000) klade důraz na image policie ve vztahu k vnímání prestiže. Především postoje veřejnosti mohou být známkou toho, jak následně policie pojmá svoji image. Ta poté může mít vliv na ochotu populace spolupracovat s policií, zároveň se zvyšuje zájem o policejní práci u schopných jedinců. Důležitá data o preferencích a postojích nejen k policejní profesi jsou dostupná z průzkumů veřejného mínění.

Právě Centrum pro výzkum veřejného mínění (dále jen „CVVM“) pod gescí Sociologického ústavu AV ČR je jedna z organizací, která se dlouhodobě věnuje analýze sociologicky či

společensky vnímaných jevů. V roce 2019 byla CVVM provedena studie, jejímž záměrem bylo zjistit, jaké je vnímání prestiže určitých povolání, včetně práce policisty. Zmíněný výzkum veřejného mínění probíhá pravidelně již od roku 2004. Jednotlivé pozice profesí jsou ohodnoceny z hlediska průměrného bodování, z něhož je následně patrné pořadí, jež je dané profesi přiřazeno.

I jiné studie (Červenka, 2018) standardně uvádí skóre prestiže daného povolání v číselném bodování od 1 do 99, případně 100, z hlediska vzestupnosti od těch nejvíce po nejméně prestižní. Stejně jako Treiman (1982) rozlišuje postavení a odlišnou hierarchii policejních pozic napříč regiony, je nutné poukázat na skutečnost, že vnímání prestiže povolání policisty se může diametrálně lišit dle toho, jaké je služební zařazení příslušníka.

V roce 2004, odkdy jsou zaznamenána data zaměřující se na analýzu prestiže vybraných profesí, by se policejní profese zařadila na 20. místě s bodovým ohodnocením 47,6 bodů (CVVM, výzkum Naše společnost, 2004). S postupem let je však patrné, že se pozice policisty stávala v očích veřejnosti více prestižní, v roce 2019 se profese policisty umístila na místě devátém, v roce 2020 zaujala dělené šesté až desáté místo spolu s profesemi soudce, projektanta, programátora či zemědělce v soukromém sektoru s ohodnocením 60-70 bodů (CVVM, 2020). Z číselného pořadí je patrný nárůst bodového hodnocení u policejní profese. Od zmíněného roku 2004 je tedy znatelný posun ve vnímání prestiže policisty, a to vzestupně o 16 příček.

Červenka (2018) představil výsledky výzkumu zvaného „*Kvalita pracovního života*“, v němž se mimo jiné zaměřil na to, jak respondenti hodnotili prestiž vlastního povolání i povolání jiných profesí na škále od 1 do 100 vzestupně. Ze seznamu 25 profesí také definovali tu, jež si váží nejvíce i nejméně. I přesto, že autor komentuje výsledky jako nepřekvapivé, profese policisty se řadila mezi 3 – 8 % nejlépe hodnocených profesí z hlediska vážnosti.

Vliv na vnímání prestiže má mnoho subjektivně i objektivně daných faktorů. Výzkum Červenky (2018) operuje s faktory, mezi něž lze řadit strukturu organizace, odbornost daného pracovníka, úroveň jeho vzdělání, ale i samotné odvětví profesní činnosti. Zmíněný autor uvádí, že zaměstnanci veřejných či státních institucí průměrně deklarují vyšší prestiž svého povolání než ti, jež jsou činní v soukromé sféře podnikové. Vnímání vyšší prestiže svého povolání je patrné také u respondentů, kteří disponují určitou specializací či odborností ve své profesi. Vyšší míra vnímání prestiže je dle výše uvedeného výzkumu patrná u profesí veřejné správy, obrany, ochrany, kam lze řadit právě profesi policisty.

Již uvedený výzkum CVVM (2019) mimo jiné zjišťoval, jaké faktory nejčastěji ovlivňují prestiž daného povolání. Právě prestiž policejní práce může být dle autorů ovlivněna řadou faktorů, jako mohou být mediální obraz v dané společnosti i čase, osobní zkušenosti s praxí policistů, ale i aktuální bezpečnostní situace.

Autoři výzkumu z pera CVVM deklarují relativní stabilitu sestaveného žebříčku prestiže profesí a udávají vzestup prestiže profesí radících se do oblasti bezpečnostních sborů, naopak profese související s politickým managementem vykazují znatelný pokles, místy propad až o několik desítek pozic. To potvrzuje i Červenka (2018) či Tuček (2016), kteří poukazují na vzestup profese policisty, jež nebyla v minulých letech tak značná. Je však nutné rozlišovat pozici policisty od profese vojáka z povolání. U této profese je zaznamenána hodnota dokonce o dvě příčky nižší.

Z pohledu řízení lidských zdrojů v oblasti profesní motivace je dle autorů Ryana a Deciho (2000) považována prestiž povolání za jednu z vnějších hodnot, jež souvisí s pracovními výsledky, za něž jsou lidem poskytovány hmatatelné odměny spojené s ekonomickou funkcí práce, jako je právě prestiž, dále plat či jistota zaměstnání. Liší se tak od vnitřních hodnot, jež jsou zaměřeny na pracovní výsledky, které souvisejí s psychologickými odměnami jako je uznání, prosperita či možnost profesního růstu (Bakker, Oerlemans, 2012). Autoři tímto poukazují na nutnost zajímat se o potřeby a systémy vnitřních i vnějších pracovních hodnot a kombinovat tak různé manažerské postupy a nástroje z oblasti pracovní motivace.

Stejně tak i Hartung a kolektiv (2010), který vycházel ze Superovy teorie celoživotního kariérního rozvoje, vnímá prestiž, mimo jiné i platový příjem, management či organizační strukturu pracoviště, jako vnější hodnoty práce.

Zajímavou studii přinesl kolektiv autorů Mumford et al (2022), jež zkoumal vztah mezi prestiží a spokojeností v povoláních s vysokou mírou stresové zátěže, autoři se úzce zaměřovali na policejní práci. Zjistili, že prestiž daného povolání může výrazně ovlivnit nejen pracovní spokojenost, ale především motivaci zajímat se o policejní práci. Studie také ukázala na skutečnost, že i když jsou si příslušníci vědomi negativního vnímání policejní práce veřejností a vnímají nerovnosti ve vnímání policisty ve veřejném sektoru, udávají, že jsou na svoji práci hrdí, nachází v ní smysl v tom, pro co se ve své profesi rozhodli.

Sousa et al. (2023) se ve své kvalitativní studii zaměřili na vliv policejního stresu a požadavků plynoucích ze služebního výkonu, jež mohou ovlivňovat nejen duševní pohodu, ale i rodinný



život policistů. Přišli se zajímavými výsledky, že samotné pracovní zážitky mohou výrazně ovlivnit to, jak bude příslušník vnímat prestiž svého zaměstnání, ale i to, jak se bude poté cítit v osobním životě. Právě vliv rodinného a partnerského života velkou měrou ovlivňuje to, jak bude policista motivován a spokojen se svojí profesní cestou a směřováním. Policisté ve svých výpovědích často popisovali pozitivní dopad policejní práce na rodinný systém, objevovaly se odpovědi typu, že je rodina za jejich práci uznává, zmíněny byly i pocity hrdosti. Policisté, kteří měli potomky, zmínili, že jejich děti mají reálné ambice přijmout profesní roli po svém otci, což vnímali jako způsob vnímání prestiže.

Autorky Basinska a Däderman (2019) se ve své studii na vzorku 234 polských policistů ve věku 26 až 58 let sice zaměřovaly na vztah mezi pracovním vyhořením a pracovní angažovaností, nicméně operovaly i s jinými faktory v oblasti pracovní motivace. Dle nich pracovní hodnoty, ať už vnitřní nebo vnější, určují, co je pro daného zaměstnance v práci důležité, případně čeho chtějí ve svém zaměstnání dosáhnout. Výsledky z jejich studie ukazují, že policisté dávali nejvyšší prioritu vnějším pracovním hodnotám. Pracovní vyhoření negativně korelovalo s kognitivními vnitřními pracovními hodnotami jako je například kreativita, zatímco pracovní angažovanost pozitivně korelovala s největší skupinou vnitřních pracovních hodnot (altruismus, úspěch), stejně tak jako s vnějšími pracovními hodnotami, kam řadily právě prestiž, kde byla zjištěna mírná pozitivní korelace, nebo vztah se spolupracovníky. Nejenom policie, ale i jiné organizace, by měly vnímat pracovní hodnoty jako důležité aspekty ovlivňující průběh pracovního života. Z toho důvodu by měly být dílčí pracovní hodnoty rozvíjeny jak při výběru, tak při růstu v průběhu profesní kariéry.

#### **4.5. Postoje veřejnosti**

Jak uvádí Čírtková (2000), vliv na postoje veřejnosti vůči policistům mají také sociální stereotypy v dané společnosti. Chování a jednání občanů ovlivňuje už jen pouhá přítomnost policejních složek na místě události či jen ve veřejném prostoru, aniž by probíhala aktivní účast při vykonávání služebních povinností. Celkový obraz policie je určován nejen zažitými stereotypy, ale i kombinací v podobě vnímání prestiže policejní práce veřejností, či uznáním, které dává společnost najevo vůči dané profesi.

Autorka také vysvětluje postoje na specifickém případě policejní přítomnosti v terénu. Je-li občany viděna policejní hlídka, zpravidla se očekává, že na místě působí buďto preventivně, případně vykonává určitý zákrok. Policisté jsou však často shledáni jako nositelé trestů vůči občanům. To může ve společenském kontextu vzbudit určité pocity spojené s obavami.

Přidruženými emocemi mohou být i pocity strachu, úzkosti z neznámého, i určité stavy nervozity. Policisté záměrně tyto pocity nevyvolávají, nicméně se tímto způsobem může vytvořit určité vnímání role policisty i samotné policejní práce.

Čírtková tak ve své publikaci shrnuje vnímání policistů při řešení společenských problémů v porovnání s vnímáním veřejnosti na straně druhé. Policisté zpravidla vykonávají zákonem vymezené služební činnosti, při svém jednání zvažují především právní podstatu věci. Ač je policejní jednání opodstatněné a zákonně oprávněné, některými jedinci může být vnímáno jako omezující a vyvolávat pocity frustrace. Autorka dále upozorňuje na skutečnost, že nelze generalizovat jednání policistů a tím spojené postoje veřejnosti vůči příslušníkům. Častěji jsou postoje vyvolány jednáním jedinců, tedy samotného policisty. Mezi časté důvody, které veřejnost citlivě vnímá jako frustrační vlivy či zdroje konfliktů a následně negativních postojů vůči bezpečnostnímu sboru, jsou neochota policisty poskytnout potřebné zdroje či informace, vysoká míra nezdvořilého chování, případně negativní verbální i neverbální komunikace, agresivní jednání vůči občanům, zneužívání moči dané služební příslušností, snížená frustrační tolerance či zákroky, při nichž jsou přítomny nezúčastněné osoby.

S postoji úzce souvisí ta skutečnost, jak je vnímán typický prototyp policisty, případně jak by si veřejnost i sami policisté představovali toho ideálního. Výzkum Moulisové z roku 2006 na půdě Policejní akademie ČR se zaměřoval na zjištění ideální představy o policistovi v porovnání s typickým vnímáním role příslušníka. Ukazuje se však rozpor mezi tím, o co by měli policisté usilovat a reálným popisem toho, jaká je realita vnímání policejní profese. Kvality policistů, jejich charakteristiky, vlastnosti i projevy chování, ať už reálné či ideální, byly sledovány u studentů bezpečnostně právních oborů pomocí sémantických diferencíálů. Podle zjištění by ideál policisty měl naplňovat především morální vlastnosti – měl by dbát na dodržování zákonných předpisů, chovat se a jednat poctivě, být odpovědný, pracovitý, inteligentní a nestranný. Neměla by mu chybět proaktivita, statečnost a dobré vychování. Podle výzkumu se ideální představa od typického obrazu policisty liší nejvíce v oblasti pracovitosti a poctivosti.

Faktorovou analýzou byly v rámci zmíněného výzkumu (2006) definovány 4 stěžejní faktory, které udávají popis percepce obrazu policisty. Prvním faktorem jsou kvality v oblasti mravního vývoje, jenž je sycen vlastnostmi, jako jsou férovost, spravedlnost, odpovědnost či vychovanost. Druhý faktor obsahuje projevy spojené s jednáním policisty. V jednání s lidmi by měl být sympatický, působit laskavě a být citlivý v sociálním kontaktu a komunikaci. Do třetího

faktoru s názvem „aktivita“ autorka zahrnuje ctižádost policisty, jeho aktivitu a zároveň skromnost. Poslední faktor vyjadřuje kvality síly a určité míry tvrdosti v jednání. V souhrnném popisu lze ideálního policistu shlédnout jako člověka s žádoucími způsoby jednání, s kladnými morálními vlastnostmi, s kvalitním pracovním výkonem a proaktivním přístupem, zároveň se silou fyzickou i psychickou.

Zarážející je pohled na odlišnosti ve vnímání ideální a typické představy o obrazu policisty. Hlavní rozdíly byly spatřeny mezi muži a ženami především v oblastech pracovitosti, proaktivnosti a inteligence. Muži vnímali typického policistu jako průměrně inteligentního člověka, který je spíše bystrý, pracovitý a ctižádostivý. Aktivitu a rychlost tempa hodnotili muži jako průměrné, stejně tak i skromnost. Ženy se výrazně lišily ve vnímání typického policisty a hodnotili ho jako člověka se spíše pomalým tempem, s nižší aktivností až téměř leností, se spíše zahálčivými postoji. Inteligenci i bystrost hodnotily průměrně až podprůměrně. Rozdíl byl shledán ve vnímání skromnosti, kdy viděly typického policistu jako toho, kdo se spíše povyšuje a chová se spíše důležité. Celkové hodnocení ženami je spíše negativní na rozdíl od vnímání mužskou populací. Ač se může zdát, že průměrný obraz typického policisty neobsahuje výčet negativních vlastností, je zarážející, že pozitivní vlastnosti jsou naznačeny pouze slabě.

#### **4.6. Firemní kultura Policie ČR**

Na kulturu organizace lze podle autorů Štikara a kolektivu (2003) nahlížet dvěma pohledy. V prvním, v širším slova smyslu, je možné kulturu dané organizace chápat jako soubor určitých znaků, které jsou typické pro danou organizaci a jsou její neodmyslitelnou součástí. Tyto podněty působí jak navenek, ale i v rámci vnitřních procesů. Řadit do tohoto pojetí lze organizaci a úpravu vnitřních prostor, interní postupy i technologické kroky využívané firmou. V užším slova smyslu je kultura organizace vnímána jako souhrn jednotlivých norem, očekávání a hodnot, s nimiž se ztotožňují zaměstnanci organizace a vzájemně je mezi sebou sdílí. Tyto hodnoty vznikají buďto působením a udržováním tradic, ale i vlivem organizačních či společenských tlaků v kontextu firemního působení. Autoři tak přirovnávají kulturu organizace ke *kauzálnímu pólu*. Kultura je tedy souhrnem příčin, který umožňuje pochopit a objasnit, proč jsou věci takové, jaké jsou a jak se v organizaci dějí.

V odborné literatuře (Putnová, Sklenička, 2007) se lze setkat s odlišným dělením faktorů, které naplňují podstatu firemní kultury organizace. E. H. Schein (2004), který je považován za předního odborníka v oblasti daného tématu, rozlišuje následující prvky firemní kultury, které definují její obsah:

- *Základní předpoklady* – jedná se často o zcela neuvědomované, zároveň hluboce zakořeněné návody, postoje či myšlenkové vzorce, jimiž se mohou příslušníci dané organizace nechat vést při řešení určitých situací. Jde o dané a neměnné skutečnosti s kulturní stabilitou, jejich případná změna je velice obtížná jak pro chod organizace i pro samotné zaměstnance. Příkladem v rámci praxe policie může být předpokladem víra v zákonnou spravedlnost, přesvědčení v podobě bezpečnosti a ochrany života či majetku, či respektování základních lidských práv a svobod ve všech aspektech policejní práce.
- *Hodnoty* – Zahrnují určité způsoby, případně normy, principy jednání i chování, či standardy, které má člen v organizaci vzájemně sdílet a jednat na základě nich. Měly by být organizací nastaveny takovým způsobem, aby byly respektovány a uznávány. Nastavené hodnoty zároveň poukazují na to, co je pro organizaci žádoucí a důležité. V práci policistů lze spatřit hodnoty v podobě spravedlnosti, zodpovědnosti, spolupráce s kolegy či jinými subjekty, či hodnota v podobě službě veřejnosti.
- *Artefakty* neboli *výtvary* – Na rozdíl od hodnot představuje tato skupina viditelné, často i hmatatelné, prvky, jež jsou smysly zaregistrovatelné. Lze je slyšet, cítit, vidět, dotýkat se jich. Jedná se o projevy v podobě typického oděvu pro danou organizaci, rituálů a způsobů komunikace, jež nejsou jinou kulturou stejně interpretovatelné. Ač je členové dané kultury lehce rozpoznají, pro nezainteresované subjekty bývají tyto projevy obtížně čitelné. Typickými artefakty v policejním kontextu představují například styl oblékání v podobě služebního stejnokroje a uniform, policejní „slang“ pro běžnou veřejnost často nerozpoznatelný či pracovní prostředí a využívané postupy, se kterými se běžný civilista nesetká.

Tím, jak se člověk dokáže sžít s prvky dané organizační kultury, se zčásti zabývají i odborníci z oblasti sociální psychologie (Brooks, 2003; Výrost et al. 2019). Podle jejich zjištění je zásadní, aby byly prvky firemní kultury zahrnuty do osobnostního nastavení jedince. Záleží nicméně na míře, jak je kultura integrována, tedy nakolik a zda jsou hodnoty, postoje i přesvědčení zvnitřněny, akceptovány a přijímány za své vlastní.

Autorské seskupení (Výrost et al., 2019) mluví ve své publikaci o třech úrovních, které představují stupně zvnitřnění hodnot firemní kultury.

1. První úroveň zvaná introjekce spočívá v pouhém bazálním přijetí hodnot a norem. Jedná se o nejnižší úroveň přijetí kultury za své, jedinec s kulturními prvky není ztotožněn,

činí tak z pouhé nutnosti, z donucení či s účelem uspokojení potřeb na nejnižší úrovni. Nenastane-li ani fáze *introjekce*, kdy člověk nepřijme hodnotový systém organizační kultury, případně ho odmítne přijmout, pracovně-právní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je ohrožen. Může docházet k problémům v oblasti morálky, fluktuace či dobrovolnému odchodu pracovníka z organizace.

2. Návazný a hlubší stupeň představuje *identifikaci* s prvky firemní kultury. Zaměstnanec akceptuje normy i hodnoty především z důvodu naplnění smysluplnosti či nutnosti. Z přijetí však nemusí plynout libé pocity a uspokojení, nejedná se o přijetí a zvnitřnění potřeb vlastních.
3. Nejzazší formu přijetí firemní kultury představuje *integrace*, kdy zaměstnanec zcela přijímá artefakty organizační kultury za své vlastní, zahrnuje je do svého osobnostního nastavení. Harmonicky se tak dostávají do souladu jak potřeby jedince, tak i týmu či organizace samotné.

Vzhledem k širokému záběru pracovních policejních pozic jak ve služebním i zaměstnaneckém poměru, se jedná o jednu z nejpočetnějších organizací na území České republiky. Ač se jednotlivé procesy, personální stavy i jednotlivé činnosti v průběhu let vyvíjejí, určité okolnosti spojené s organizačně-formálními záležitostmi bývají značně rigidní. Příkladem mohou být povinnosti spojené s dodržováním služebního zákona a jiných právních norem upravující jednání a chování příslušníků policie. Specifika firemní kultury policejní organizace jsou z velké části zákonně vymezeny. Nicméně policie, stejně jako jiné další firmy, průběžně budují systémy firemní komunikace, kultury, filozofie, strategických koncepcí či dlouhodobých cílů, díky nimž je vytvářena specifická identita. Každá organizace tak usiluje o jedinečnost, odlišnost a osobitost. Tím vzniká specifikum identity, která se navenek projevuje pomocí firemní kultury, chování a jednáním svých členů či typickými formami komunikace (Veber, 2000).

Nezaujatý člověk bez znalosti policejního prostředí i kontextu si zcela nedokáže představit specifickou firemní kulturu organizace, kterou i samotná policie vnímá jako stavební kámen kvalitního fungování sboru. Firemní kultura bezpečnostního sboru, především Policie České republiky, je velmi specifická. Nový příslušník se ve svých začátcích seznamuje s cíli týmu, jehož bude následně součástí, ale i organizace jako takové. Každý tým, ať už specifické elitní policejní týmy i ty, s nimiž se každodenně setkává veřejnost, mají své vymezené role, hodnotové systémy, vymezené priority, formy chování i jednání pro ně specifické a žádoucí jak uvnitř organizace, ale i způsoby, jakými se policista projevuje vůči společnosti. S tím vším se

policista zprvu musí naučit fungovat. Adaptační proces by měl také vést k osvojení si dobrého jména organizace (Štikar et al., 2003).

Pro policii je důležité, aby si prvky organizační kultury osvojovali již nově nastoupivší příslušníci a identifikovali se s profesí policisty již při svých začátcích. Policie využívá mnohé způsoby, jimiž se policista sžívá s policejní subkulturou. Jedna z forem představuje oficiální mechanismy v podobě absolvování základní odborné přípravy v rámci resortního vzdělávání a potřebných kurzů následné služební přípravy. Policejní kultura je také svázána zákonnými požadavky, interními předpisy a rozkazy, což dělá z policie organizaci se striktně vymezenými pravidly a řádem. Příslušníci se musí naučit požadavkům vycházejících ze služebního zákona, naučit se potřebným modelovým situacím, manipulovat se služební zbraní a procházet střeleckou přípravou. Jedná se o minimální výčet požadavků, které dělají z organizační kultury policie specifickou variantu, na níž je potřeba dlouhodobý a detailní výcvik a odborná průprava. Policie by tak měla cílit na to, aby každý policista dokázal pochopit strukturu policejní kultury, případně ukázat cesty, jakými se vydat při identifikaci se specifickým kulturním zázemím. Jednotlivá kulturní specifika organizace by měla být nastavena způsobem, aby byla pro každého příslušníka pochopitelná a čitelná. S policejní kulturou se policista reálně setkává až po absolvování základní odborné přípravy, kdy nastupuje k mateřskému útvaru, na němž je služebně zařazen. Přímým vlivem působí nadřízení, kolegové i zkušenosti, v nichž praktikuje naučené znalosti.

Nelze však uvádět, že by policejní kultura byla nebo mohla být celistvá. Nejen samotná policie, ale i jednotlivá krajská ředitelství jsou odlišnými celky, které mají rozmanité úkoly a témata daná územními specifiky. Ač mohou některá manažerská rozhodnutí směřovat k vytvoření jednotné organizační kultury, z podstaty věci to nebude nikdy zcela možné. Ze své zkušenosti souhlasím s tvrzením Bedrnové (2004), která se přiklání k dělení kultury organizace na dílčí subkultury. I přesto, že mají tyto subkultury část společných hodnot, norem či pravidel, nepřichází o vlastní identitu.

Hüttnerová (2010) se ve své studii v rámci diplomové práce úzce zaměřovala na prvky organizační kultury hasičského záchranného sboru. Ačkoliv nelze srovnávat hasičskou subkulturu s tou policejní, objevují se v ní značné spojitosti a zajímavá zjištění. Autorka zmiňuje, že subkulturu hasičského sboru vnímá jako velice stabilní, silně vyhraněnou co do služebních povinností či vysoce respektující vůči nastavenému řádu, normám i hodnotám definovaných svrchu určitou autoritou. Definice vztahů mezi podřízenými, tedy sloužícími

policisty, a nadřízeným v podobě vedoucího, je striktně vymezena. Striktně dány jsou i interní předpisy a rozkazy, které musí příslušník dodržovat. To samé lze usuzovat i o subkultuře policejní.

Dle jejího zjištění je kultura bezpečnostního sboru typická pro emočně silné závazky nejen vůči služebním povinnostem, ale i vůči kolegům, s nimiž tvoří příslušníci tým, který často přirovnávají k tzv. druhé rodině. Autorka také poukazuje na dílčí faktory, které lze identifikovat i u policejního sboru. Typickým faktorem policejní subkultury je komunikace a vztahy mezi jednotlivými subjekty. Interakce jsou vymezeny především hierarchickým postavením a hodnotným označením příslušníků, ale i normami a zvyky, které jsou specifické pro dané oddělení či službu. Policisté využívají pro své dorozumívání specifický druh komunikace s typickým žargonem, jemuž nemusí civilní populace zcela rozumět. Policista je také zpravidla povinen dodržovat předepsanou ústrojní kázeň, což je jeden z rituálů specifických pro bezpečnostní sbory. Zákonnými předpisy je stanoveno, zda je stanovena ústrojní norma v civilním provedení, případně v podobě nutnosti nosit uniformu.

Teorie, jejichž konstrukty budou následně aplikovány na popis firemní kultury v rámci policie, jsou teorie kultury D. Levinsona a A. Inkelesa z roku 1954 a teorie kulturních dimenzí dle G. Hofstedeho. První autorská dvojice poukázala na vždy vyskytující se kulturně-společenské faktory, jimiž je vztah k autoritě na pracovišti, sebepojetí jedince ve vztahu ke společnosti jako takové a způsoby, jimiž se v organizaci zachází s konflikty.

G. Hofstede následně aktualizoval výše uvedenou teorii a nabídl pro vysvětlení 4 dimenze, které jsou dle jeho studií stěžejní pro diagnostiku a analýzu kulturních procesů. Jedná se o dimenze, které lze měřit určitým způsobem ve vztahu k jiným kulturám (1984; 2010). Hofstedeho teorii a jednotlivé dimenze využiji pro analýzu kulturních rozdílů a hlubší popis organizace Policie České republiky z hlediska její vnitřní kultury:

- *Kultura maskulinního vs. feminního typu*

Z pohledu pohlaví lze policejní kulturu vnímat jako spíše maskulinní. I z personálních statistik je patrná, že ve služebním poměru převládá mužská populace, čímž převažují i mužské hodnoty. Nicméně existuje mnoho policejních odvětví, v nichž je ženská role nezastupitelná. Příkladem mohou být policistky služby kriminální policie a vyšetřování při odhalování a dokazování trestné činnosti spojené s dětmi, mladistvými či s trestnými činy v oblasti sexuální. Hofstedeho výzkum spojoval maskulinní kultury s širšími projevy ambiciózního jednání

s možnými projevy agresivity. Maskulinní kultury mimo jiné jsou častěji výkonově orientované, chtějí dosahovat úspěchů a kariérního růstu, genderové role bývají striktně vymezeny.

- *Kolektivismus versus individualismus*

I samotná policie je dle zákona (zákon č. 273/2008 Sb.) vymezena jako jednotný bezpečnostní sbor, což poukazuje na tendenci klonit se spíše k dimenzi kolektivismu. Ač jsou policisté ve služebním výkonu jednotlivci se svými potřebami, hodnotami či zvyky, jsou vždy vnímáni jako součást týmu, v němž aktivně působí. Především důraz na týmovou práci, vzájemnou spolupráci, sdílenou odpovědnost vůči kolektivu, tvoří z policie společenstvo, kdy někteří policisté vnímají své kolegy jako druhou rodinu, v rámci níž mohou profesně růst, učit se a získávat potřebné zkušenosti pro služební výkon. Existují chvíle, kdy se policista musí rozhodnout pouze svým úsudkem, častěji se u policistů vyskytuje soudržnost a snaha krýt kolegovi záda, tzv. „být mu partákem“.

- *Vzdálenost k moci*

Policejní kultura může být dle této dimenze považována za vysoce mocenskou. Moc je prosazována pomocí pevně nastavených hierarchických struktur a vztahů na úrovni vertikální, zároveň je vyžadována určitá míra respektu vůči autoritám. Určité formy mocenského chování jsou policisty všeobecně přijímány a akceptovány jak na úrovni nejbližšího vedoucího, tak v rámci vyšších manažerských postů. Postavení těchto postů, jež jsou držiteli moci, je spojené také s očekávaným chováním a jednáním jak vůči veřejnosti, tak především vůči svým podřízeným. Vzdálenost k moci by však měla být taková, aby poskytovala i prostor pro otevřený dialog a diskuzi. Neměla by se podporovat nerovnost a rozšiřovat se prostor mezi tím, kdo je držitelem moci a těmi, kdo jsou prostředníky či samotnými vykonavateli, tedy policisty.

Příslušníky zákony si jsou zpravidla vědomi, že jsou vázáni určitými požadavky, jimiž je dána vzdálenost k moci v držení policie. Policista by měl například dodržovat specifickou služební kázeň.

- *Vyhýbání se nejistotě*

Policie představuje z Hofstedeho pohledu spíše zástupce dimenze, který se vysokou měrou vyhýbá určité nejistotě. Policejní jednání i organizační procesy by měly být pro všechny zúčastněné předvídatelné, tím pádem lehce čitelné a naplňovat tak podstatu bezpečí.



V policejním sboru také existují striktně vymezená formální pravidla a zákonné normy, jejich přesné dodržování je tak vyžadováno.

- *Krátkodobá versus dlouhodobá orientace*

V této dimenzi bychom policii mohli zařadit na pomezí obou orientací. Dlouhodobá orientace je u policie využívána při predikci a plánování do delšího časového období. Na druhé straně při zaměření na krátkodobou orientaci se i policie snaží o získání okamžitých výsledků a rychlého plnění požadovaných závazků nejen vůči společnosti. Vzájemná kombinace dimenzí se ukazuje jako vhodná nejen při adaptaci nově nastoupivších policistů, ale například i při posuzování náročných trestných činností s dlouhodobým působením i při dalších policejních činnostech, kde by urychlení pracovních činností nepřineslo požadované výsledky.

- *Požitkářský styl versus zdrženlivost v rámci kulturních procesů*

Jedním z požadavků pro vstup v rámci zjišťování osobnostní způsobilosti zjišťuje psycholog, zda je u uchazeče dostatečná kontrola autoregulace (vyhláška č. 487/2004 Sb.). I aktivně sloužící policista by měl dokázat kontrolovat své projevy chování vůči kolegům, nadřízeným a především společnosti. Jeho postupy by měly být formální, komunikace by měla odpovídat jednání příslušníka státní moci. Obecně je u policie silný důraz na dodržování principů disciplíny, čímž se policejní kultura řadí spíše k dimenzi zdrženlivosti, která byla doplněna do teorie až v roce 2010 (Hofstede et al., 2010). Policisté si v rámci plnění služebních povinností nemohou dovolit zcela svobodně naplňovat své neuspokojené potřeby. V rámci výkonu služby jsou zákonnými požadavky a interními předpisy upraveny pravidla chování i jednání, vliv mají i sociální vnímání společností a normy kladné na policisty.

Nelze však tyto závěry brát za všeobecně platné či je zjednodušovat. Diametrální rozdíly se mohou objevit napříč službami policie, ale i působením a pracovní náplní jednotlivých oddělení. Je zpravidla jasné, že specializované útvary například v rámci služby pořádkové policie budou mít odlišnou nejen kulturní strukturu v porovnání s personálním, psychologickým či ekonomickým pracovištěm, které jsou však nedílnou součástí policejní organizace.

## II. Empirická část

### 5. Cíl výzkumu

Hlavním cílem bude pomocí dotazníkového šetření zmapovat a poukázat na motivační faktory spojené s prací policisty v obecném kontextu, pozornost bude zaměřena na dílčí kategorie, které byly rozděleny na základě toho, jak policista kariérně roste svojí profesní dráhou. Výzkumným záměrem je směřovat k analýze důvodů, které nejčastěji motivují uchazeče o policejní práci nejen vstoupit, ale i setrvat ve služebním poměru už v samotné roli policisty. Zajímavá část výzkumu bude spočívat v zodpovězení otázek, na základě čeho ukončují uchazeči přijímací řízení a nestanou se tak nakonec příslušníky bezpečnostního sboru. Podobně orientované otázky budou kladeny i policistům, kteří již aktivně slouží v rámci KŘPU. Důležité bude mimo jiné poukázat, co je vede k zájmu o policejní práci, ale i k následnému růstu či naopak k okolnostem, které by je vedly k ukončení služebního poměru. Kromě těchto základních směrů profesní kariéry je výzkumná část zaměřena i na popis vlivů, jež snižují samotným policistům motivaci k výkonu služby. Mimo tyto specifické kategorie byli respondenti dotazováni, jaká byla jejich očekávání při vstupu a jakým způsobem se proměnila. V neposlední řadě byla pozornost zaměřena na nejčastější důvody, které policisty vedou k ukončení služebního poměru, ale také to, co by ocenili na policejní práci a jaké okolnosti jim pomáhají setrvat. Na základě těchto zjištění bude nadále nutné poukázat na kritické okolnosti, které by mohly mít vliv na celkovou motivaci pro vstup, setrvání či profesního růstu jak z hlediska policejního psychologa, tak především z pohledu samotných policistů a policistek.

Výsledky budou průběžně komentovány a komparovány s výsledky podobně orientovaných studií v českém i zahraničním kontextu. Samotné výsledky i shrnuté analýzy mohou tak do budoucna sloužit v rámci vzájemné diskuze jak nejvyššímu vedení, i dílčím vedoucím a velitelům jednotlivých oddělení k optimalizaci aktuálního stavu výkonu služby, pro samotnou personální stabilizaci i nábor, ale i pro péči a rozvoj o policisty a policistky. Výsledky této rigorózní práce sice nevyřeší aktuální potíže s personálním stavem, skrze analýzy se však může nahlédnout na okolnosti tak, aby se předešlo markantním odchodům zkušených policistů do civilu, aby noví uchazeči měli neutuchající zájem o policejní práci a byli motivováni vykonávat samotný výkon služby a aby aktuálně sloužící policisté měli i nadále motivaci a ničím nezkaženou chuť sloužit ve smyslu policejního hesla „Pomáhat a chránit“.

Z mého pohledu je důležité poukázat na skutečnost, že se mnoho výzkumů, na něž se odkazují v přehledové části, věnovala tématice profesní motivace aktivně sloužících policistů, případně v kombinaci s motivací směřující k samotným uchazečům či policistům ukončujících služební poměr. Záměr výzkumného šetření v rámci rigorózní práce spočívá v tom, že bude pozornost zaměřena na kombinaci analýzy struktury motivace u uchazečů, sloužících i těch policistů, kteří odcházejí z vlastní vůle v rámci Krajského ředitelství policie Ústeckého kraje, kde doposud nebyl aplikován podobně orientovaný výzkum.

### **5.1. Výzkumné otázky**

S ohledem na výše uvedený záměr byly stanoveny **výzkumné otázky**, na něž bude v následujících částech práce zodpovězeno:

- *VO 1: Jaké motivy vedou uchazeče zajímat se o profesi policisty?*
- *VO 2: Jaké důvody vedou uchazeče o policejní práci k ukončení přijímacího řízení?*
- *VO 3: Jaká jsou očekávání od policejní práce a jak se proměňují v porovnání s realitou ve služebním výkonu?*
- *VO 4: Jaké jsou nejčastější faktory, které snižují motivaci k policejní práci?*
- *VO 5: Jaké faktory vedou policisty k setrvání ve služebním poměru?*
- *VO 6: Jaké důvody vedou sloužící policisty k ukončení služebního poměru?*
- *VO 7: Co by podle respondentů všech výzkumných skupin mohla policie udělat pro to, aby zvýšila motivaci uchazečů, aktivně sloužících policistů i policistů, aby neodcházeli ze služebního poměru, případně jak oni sami by chtěli být motivováni?*

## 6. Metodika empirického šetření

### 6.1. Charakteristiky souboru respondentů a grafy demografických dat

Výzkumný soubor se skládal ze třech dílčích výzkumných skupin. Minimální věková hranice všech respondentů napříč skupinami byla dána věkem 18 let, tedy hranice, od kdy může jedinec zákonně nabýt role policisty dle zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, dle § 13, písm. b). Horní věková hranice nebyla omezena, vzhledem k věkové hranici 65 let, tedy věku, kdy dle výše uvedené zákonné normy je policistům zpravidla ukončen služební poměr, vyšší věk účastníků se tak nepředpokládal. Dalšími podmiňujícími charakteristikami pro možnost účastnit se výzkumu bylo, kromě věkové hranice, české občanství. Maturitní vzdělání nebylo výlučnou podmínkou vzhledem k tomu, že v rámci KŘPU je umožněno přihlásit se do přijímacího řízení i uchazečům, kteří nemají kompletní středoškolské vzdělání. Ve výzkumných vzorcích se však žádný uchazeč bez maturitního vzdělání nenacházel. Veškeré charakteristiky výzkumného souboru policistů aktivně sloužících i odcházejících odpovídaly požadavkům odpovídajícím vstupním podmínkám přijetí k PČR v rámci zjišťování osobnostní, zdravotní i fyzické způsobilosti.

Záměrem bylo oslovit co nejvíce respondentů napříč krajem a zpracovat celkový pohled na tematiku. Pro dokreslení personální situace v rámci KŘPU jsou doplněny statistiky z Oddělení nábory a personální stabilizace. Ke dni 1. 6. 2024, tedy datu při probíhajícím výzkumu, bylo v rámci KŘPU tabulkově naplněno 2881 služebních míst, celková procentuální obsazenost činila 85,79 %. Pro detailní analýzu aktuálních stavů přidávám dále data z předchozích měsíců a let.

#### Tabulka 1

*Vývoj početních personálních stavů k uvedeným datům*

Celkový počet	Očekávaný počet	Obsazená služební místa policistů	Chybějící počty policistů	Obsazenost v %
<i>k 1. 6. 2024</i>	<i>3491</i>	<i>2881</i>	<i>-496</i>	<i>85,79</i>
<i>k 1. 1. 2024</i>	<i>3491</i>	<i>2839</i>	<i>-513</i>	<i>85,31</i>
<i>k 1. 6. 2023</i>	<i>3491</i>	<i>2827</i>	<i>-541</i>	<i>85,50</i>

### 6.1.1. První skupina: uchazeči o policejní práci

Při analýze dat vycházejících ze samotných psychologických vyšetření KŘPU bylo potřeba reagovat na vznikající skupinu respondentů, kteří se skládali z uchazečů, kteří si dle mého názoru zaslouží v dotazování značnou pozornost a mohou přinést důležité poznatky nejen pro personální stabilizaci, ale i pro práci se začínajícími policisty a policistkami.

První skupina byla souborem 24 žen a 24 mužů, kteří se ucházeli o policejní práci od roku 2019, ale z mnoha nezjištěných důvodů přijímací řízení ukončili, aniž by nastoupili do služebního poměru. Zároveň všichni úspěšně absolvovali psychologické vyšetření, dle slov mnoha uchazečů a policistů jeden z nejnáročnějších vstupních kroků. Jejich subjektivní důvody se liší, ve většině případů nejsou zcela známy. Z hlediska deskriptivního pohledu se jednalo celkem o 92 oslovených respondentů, o něž policie přišla jako o potencionální zájemce o policejní práci. V téměř všech odpovědích těchto respondentů byl uveden důvod ukončení v podobě citované věty: „*Nemám zájem pokračovat*“. Bude zajímavé podívat se, jaké jsou opravdové latentní důvody. Shledávám důležité a zajímavé podívat se blíže na důvody ukončení a zanalyzovat možnosti, které by mohla policie využít pro to, aby tito uchazeči sami ze svého rozhodnutí neodcházeli a nepřestali být motivováni pro výkon služby.

Data o uchazečích byla čerpána z aplikace sledující aktivní i ukončené uchazeče pod gescí Oddělení nábory a personální stabilizace, kde byly viditelné záznamy pouze do května 2019, pozdější záznamy nejsou dochovávány. Kritérium pro výběr do této skupiny bylo úspěšné absolvování psychologického vyšetření pro potřeby ZOZ, minimální věková hranice 18 let a ochota dobrovolně vyplnit dotazník.

Je důležité zmínit, že se nejedná o komparativní skupinu k cílové skupině policistů. Většina zmíněných respondentů neprošla kompletním přijímacím řízením. Ze skupiny byli také záměrně vyloučeni ti uchazeči, kteří byli zamítnuti na pokyn ředitele KŘPU. Proces zamítnutí uchazeče prochází schvalovacím procesem krajského ředitele policie Ústeckého kraje především z důvodů pozitivních zápisů v rejstříku trestu, úhonnosti, nedoporučujícího lustračního stanoviska z místa bydliště, vážných zdravotních komplikací aj.

Z demografických údajů této skupiny byla pozornost zaměřena na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a rok, ve který se ucházeli o post policisty v rámci přijímacího řízení. Veškeré údaje jsou zaznamenány v níže přiložených tabulkách.

**Tabulka 2***Pohlaví uchazečů*

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Muž	24	50
Žena	24	50
<b>Celkem</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Mezi respondenty první výzkumné skupiny je stejné procentuální rozložení žen a mužů. Ačkoliv byla policejní profese spíše doménou mužského pohlaví z důvodu vysoce fyzicky náročné práce, ukazuje se jeden z aktuálních trendů v rámci personální politiky police. Je zde zvyšující se tendence ženského pohlaví zajímat se o policejní práci.

**Tabulka 3***Věk uchazečů*

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
18-25 let	24	50
26-35 let	18	37,5
36-45 let	5	10,4
46 let a více	0	0
<b>Celkem</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Převahu výzkumného souboru tvoří mladé ročníky, často absolventi oborů s maturitním vzděláním, u kterých je patrný největší zájem v rámci personálních statistik. To je dáno i jejich částečnou flexibilitou podřídit aktuální život profesním požadavkům spojených s přijetím nové role policisty. Často se o policejní práci zajímají absolventi bezpečnostně právních oborů s důkladnější policejní přípravou. Z tabulky je patrné, že o policejní práci neprojevují zájem starší ročníky především z důvodu již vytvořených závazků, které jim neumožňují dokonale skloubit policejní a osobní život.

## Tabulka 4

### Nejvyšší dosažené vzdělání uchazečů

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Bez maturity	0	0
Středoškolské s M	35	72,9
VOŠ	4	8,3
Bc.	5	10,4
Mgr./Ing.	4	8,3
Jiné	0	0
<b>Celkem</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Z rozdělení skupiny uchazečů dle dosaženého vzdělání vyplývá, že nejpočetnější skupinu tvoří středoškolští studenti (72,9 %). Vyšší vzdělání, tedy vyšší odborné nebo vysokoškolské, dosáhlo pouhých 27 % v součtu. Nízké procento je dáno tím, že policie není cílovou profesí vysoce kvalifikovaných odborníků, kteří by státní službou a financemi v podobě platových tabulek nebyli dostatečně doceněni, vyhledávají tak raději profese v soukromém sektoru. Do přijímacího řízení se tak nejčastěji hlásí absolventi s obory s bezpečnostně-právní tematikou, případně jiní, kteří projeví zájem o službu státu.

#### **6.1.2. Druhá skupina: sloužící policisté**

Druhá skupina představovala soubor aktuálně sloužících policistů a policistek z různých oddělení napříč Krajským ředitelstvím policie Ústeckého kraje. Tito respondenti splnili veškeré požadavky kladené zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, pro službu ve služebním poměru. Kritérium pro výběr do této skupiny bylo aktivní působení ve služebním poměru u KŘPU, věková hranice od 18 do 65 let a ochota dobrovolně vyplnit dotazník.

Jednalo se o stěžejní výzkumnou skupinu, jež byla tvořena aktuálně sloužícími policisty (n = 349; 78,3 %) a policistkami (n = 97; 21,7 %) z Krajského ředitelství policie Ústeckého kraje.

Z výzkumu byli záměrně vyloučeni uchazeči a policisté, kteří nastoupili k PČR v roce 2024 a ještě nemají splněné požadavky spojené s absolvováním ZOP. V této době se totiž očekává větší fluktuace pracovníků z důvodu delší zkušební doby, další z důvodů vyloučení je skutečnost, že tito respondenti nebyli dostatečně dlouhou dobu na tzv. mateřském útvaru a nemají prozatím zkušenosti se samotným výkonem služby u PČR.

Z demografických údajů druhé skupiny byla pozornost zaměřena na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, rok nástupu, z něhož je patrná délka služebního výkonu, a současné služební zařazení. Veškeré údaje jsou zaznamenány v níže přiložených tabulkách.

**Tabulka 5**

*Pohlaví aktivně sloužících příslušníků*

Pohlaví	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost v %</i>
<i>Muž</i>	349	78,3
<i>Žena</i>	97	21,7
<b><i>Celkem</i></b>	<b>446</b>	<b>100%</b>

**Tabulka 6**

*Věk aktivně sloužících policistů*

Věk	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost v %</i>
<i>18-25 let</i>	85	19,1
<i>26-35 let</i>	178	39,9
<i>37-50 let</i>	162	36,3
<i>51 a více</i>	21	4,7
<b><i>Celkem</i></b>	<b>446</b>	<b>100</b>



**Tabulka 7***Nejvyšší dosažené vzdělání policistů*

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
<i>Bez maturity</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Středoškolské s M</i>	<i>247</i>	<i>55,4</i>
<i>VOŠ</i>	<i>17</i>	<i>3,8</i>
<i>Bc.</i>	<i>96</i>	<i>21,5</i>
<i>Mgr./Ing.</i>	<i>86</i>	<i>19,3</i>
<i>Jiné</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b><i>Celkem</i></b>	<b><i>446</i></b>	<b><i>100%</i></b>

**Tabulka 8***Délka služebního poměru policistů*

Délka služby u PČR	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
<i>Do 3 let</i>	<i>117</i>	<i>26,2</i>
<i>3 – 10 let</i>	<i>143</i>	<i>32,1</i>
<i>11 – 15 let</i>	<i>45</i>	<i>10,1</i>
<i>16 let a více</i>	<i>141</i>	<i>31,6</i>
<b><i>Celkem</i></b>	<b><i>446</i></b>	<b><i>100%</i></b>

**6.1.3. Třetí skupina: Policisté, kteří dobrovolně ukončili služební poměr**

Třetí skupinu sytili příslušníci, kteří se dobrovolně rozhodli ukončit služební poměr. Jednalo se o bývalé policisty a policistky, kteří opustili řady policie z vlastního rozhodnutí.

Je důležité říci, že z respondentů třetí cílové skupiny byli záměrně vyloučeni ti policisté, jimž byl ukončen služební poměr podle § 41, písm. a), c), tedy zrušením poměru ve zkušební době či propuštěním.

U třetí skupiny byly sledovány následující demografické údaje – pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, poslední služební zařazení, rok nástupu a zároveň rok ukončení služebního poměru, z čehož je patrná celková doba působení u Policie ČR. Veškeré údaje jsou zaznamenány v níže přiložených tabulkách.

### Tabulka 9

*Pohlaví respondentů, kteří ukončili SP*

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
<i>Muž</i>	34	79,1
<i>Žena</i>	9	20,9
<b>Celkem</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

### Tabulka 10

*Věk policistů, kteří ukončili SP*

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
<i>18-25</i>	7	16,3
<i>26-35</i>	5	11,6
<i>36-50</i>	20	46,5
<i>51 a více</i>	11	25,6
<b>Celkem</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Tabulka 11***Nejvyšší dosažené vzdělání policistů, kteří ukončili SP*

Nejvyšší dosažené vzdělání	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost v %</i>
<i>Bez maturity</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Středoškolské s maturitou</i>	<i>30</i>	<i>69,8</i>
<i>VOŠ</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Bc.</i>	<i>5</i>	<i>11,6</i>
<i>Mgr./Ing.</i>	<i>8</i>	<i>18,6</i>
<i>Jiné</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b><i>Celkem</i></b>	<b><i>43</i></b>	<b><i>100</i></b>

**Tabulka 12***Délka služebního působení odcházejících policistů*

Délka služby u PČR	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost v %</i>
<i>Do 3 let</i>	<i>10</i>	<i>23,3</i>
<i>3 – 10 let</i>	<i>3</i>	<i>6,9</i>
<i>11 – 15 let</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>16 let a více</i>	<i>30</i>	<i>69,8</i>
<b><i>Celkem</i></b>	<b><i>43</i></b>	<b><i>100%</i></b>

Celkový počet v rámci rigorózní práce tedy čítal 537 respondentů. Naplnění jednotlivých výzkumných skupin shrnuje následující tabulka.

## Tabulka 13

*Celkové zastoupení respondentů v rámci jednotlivých výzkumných skupin*

Výzkumné skupiny	Muži	Ženy	Celkem
Uchazeči o policejní práci	24	24	48
Aktuálně sloužící policisté	349	97	446
Policisté, kteří ukončili služební poměr	24	19	43
<b>Celkem</b>	<b>407</b>	<b>130</b>	<b>537</b>

### 6.2. Dotazník jako hlavní metoda výzkumu

Na začátku realizace výzkumného šetření byla stanovena myšlenka využít k analýze pouhou kvantitativní formu dotazování. Na základě diskuze jak s konzultanty i samotnými respondenty a povahy policejní tematiky jsem přistoupila k využití komplementarity a kombinace kvantitativní metodologie výzkumu s doplněním kvalitativního zpracování dat.

Odůvodnění výběru této výzkumné strategie se shodují s Hendlem (2016), který poukazuje na doplňkovou roli, jež mnohým způsobem obohacuje účel podobně orientovaných výzkumů. I výzkumná dvojice Glase a Strauss (1967) upozorňuje, že není zcela efektivní striktně oddělovat kvantitativní přístup od kvalitativního, teprve jejich vzájemná kombinace může být přínosná pro získání cenných poznatků, jež by využitím pouze jediné strategie nemusely být zaznamenány.

Stejně tak i autoři Švaříček a Šedová (2012) zmiňují vhodnost komplementarity obou přístupů v dotazníkové metodě, která je v mnoha systémech vnímána jako čistě kvantitativní metoda sběru dat. Zmíněný autorský pár přináší obohacující pohled na kombinaci s kvalitativním přístupem, přičemž cílem by mělo být „rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu“ (s. 17). Vzhledem ke specifičnosti cílové skupiny respondentů nelze generalizovat výsledky na celou populaci, jak zmiňují autoři, nýbrž jen na výzkumný vzorek, který poskytl potřebná data.

#### 6.2.1. Tvorba dotazníků

Pro účely výzkumného šetření byly sestaveny strukturované dotazníky, v jejichž osnově jsou zastoupeny jak otázky kvantitativní i kvalitativní povahy. Otázky byly konstruovány tak, aby sytily základní kategorie dotazování – tedy oblast motivace přijít, setrvat a růst. Otázky

byly průběžně konzultovány s doc. Gillernovou, doktorandy KPS FF UK a psychologkami KŘPU i PP a opraveny až do podoby možné realizace výzkumu. Pro každou cílovou skupinu byl vytvořen dotazník, v němž byly jak shodné otázky pro ostatní výzkumné skupiny, ale i otázky, které byly specifické pro dané respondenty.

Jednotlivé položky vycházely z více zdrojů, byly tvořeny na základě praxe policejních psychologů KŘPU, z odborné literatury, z dotazníku, který je v rámci KŘPU využíván pro potřeby zjišťování flukтуаčních důvodů. Dalším stěžejním zdrojem byly informace z realizované ohniskové skupiny. Do té se dobrovolně zařadilo celkem 10 osob, jednalo se o aktivně sloužící policisty i vedoucí dílčích oddělení. Účastníci byli obeznámeni s cílem setkání i samotného výzkumného šetření, s pravidly setkání, s pořizováním audio nahrávky, která byla následně využita pouze k podrobnějšímu doplnění poznámek výzkumníka. Vzhledem ke slíbení zachování anonymity nebyly pořizovány žádné informované souhlasy, ani seznam účastníků. Některé otázky byly transformovány z pera J. Kovaříka (2003), který se zajímal ve své publikaci mimo jiné o motivaci u policistů.

### **6.2.2. Konečná podoba dotazníků**

Finální podoba výzkumného záměru obsahovala celkem 3 strukturované dotazníky. Všechny dotazníky byly členěny do několika kategorií. Zprvu byly dotazovány na základní sociodemografické údaje respondentů, postupně záměr směřoval ke zjišťování hlavních motivačních faktorů vedoucí k zájmu či případnému nástupu do služebního poměru, následovala oblast zjišťování očekávání, prestiže policejní práce či vlivů, které mohou být jedním z důvodů samotného ukončení služebního poměru. Nad rámec stěžejních otázek byli respondenti dotazováni i na potencionální návrhy stran motivování uchazečů a policistů. Specificky byly pokládány otázky, jakým způsobem by byli rádi motivováni, jak by zvýšili motivaci nových uchazečů, případně jak by motivovali policisty, aby se předešlo nadměrné fluktuaci.

Aby se předešlo možné nesrozumitelnosti či potencionálním nežádoucím proměnným ve výzkumu, byly dotazníky distribuovány mezi skupinu náhodně vybraných policistů na vícero oddělení KŘPU. Jednalo se o soubor 10 kolegů, kteří v tomto předvýzkumu dobrovolně vyplnili dotazníky. Na základě zpětné vazby byly následně dotazníky upraveny do finální podoby, aby byla zajištěna dostatečná srozumitelnost a byla naplněna podstata tématu.

### 6.2.3. Dotazník pro uchazeče o policejní práci

Dotazník pro uchazeče o policejní práci obsahoval celkem 14 otázek. Kromě sociodemografických otázek byla pozornost zaměřena na důvody, které je motivovaly se o práci ucházet, využita byla 4-bodová Likertova škála s možnostmi „*zcela mě motivovalo-spíše mě motivovalo-spíše mě nemotivovalo-vůbec mě nemotivovalo*“. Pro případ neúplnosti byla umožněna subjektivní výpověď pomocí otevřené otázky. Další otázky byly zaměřené na oblast motivace vstupu, tedy o jakou pozici měli při výběru zájem, jak hodnotí policejní práci z hlediska prestiže a jaké měli očekávání při přijímacím řízení od policejní práce. Opět byly využity otevřené otázky pro zjištění co nejvýstižnějších výpovědí. Stěžejní otázka zjišťovala pomocí 4-bodové škály důvody ukončení přijímacího řízení vzhledem k tomu, že nejsou Oddělení nábory a personální stabilizace vždy zcela zřejmé. V rámci diskuze s krajským ředitelem KŘPU vyvstala potřeba zjistit, jaké okolnosti či možnosti by neúspěšní respondenti potřebovali pro to, aby řízení zvládli dokončit a stali se tak policistou. Pro tuto příležitost byla zvolena otázka s cílem zjistit, jaké souvislosti by ocenili, co by uchazečům pomohlo splnit dané požadavky. I přesto, že tito respondenti nenastoupili do řad policistů, zajímalo nás, zda by v budoucnu obnovili přijímací řízení. Tato otázka je důležitá nejenom pro vyšší management, ale i pro potřeby nábory, zda je vhodné oslovit tyto respondenty s určitým časovým odstupem a opětovně jim nabídnout variantu dokončení přijímacího řízení. Poslední otázka byla zaměřena na zjištění subjektivních návrhů, jakým stylem by chtěli být uchazeči motivováni, případně co by navrhli policii pro zvýšení motivace nových zájemců.

### 6.2.4. Dotazník pro aktuálně sloužící policisty

Dotazník pro policisty obsahoval ve finální verzi 20 otázek. Zprvu byli respondenti dotazováni na demografické údaje – tedy pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a doba samotného výkonu služby. Další otázkou bylo zprvu cíleno na aktuální služební zařazení, nicméně po hlubší diskuzi nebyla tato otázka zahrnuta do statistických analýz. Důvodem bylo zachování anonymity sloužících policistů. Někteří výpověď z vlastního rozhodnutí vyplnili, další kolegové se doptávali, zda se jedná o povinnou otázku a obávali se sdělit další názory a postoje ke službě samotné. Verze dotazníku byla uvedena v příloze č. 1.

I přes to, že byla výzkumná část zaměřena na oblast profesní motivace u Policie ČR, byla do dotazníku zařazena otázka zjišťující aktuální a subjektivní vnímání spokojenosti s policejní prací. Otázka vychází z dizertační práce (2019) kpt. PhDr. Lenky Vláškové, Ph.D., která služebně působí jako policejní psycholožka Krajského ředitelství Královéhradeckého

kraje. Cílem nebylo duplikovat, ani se úžeji zaměřit na spokojenost v dotazování jako zmíněná autorka ve své výzkumné práci. Stejně jako ona, tak i jiní autoři poukazují na spojitost právě mezi spokojenosti a motivací v rámci pracovního výkonu.

Otázky zaměřené na zjištění motivačních faktorů při vstupu vycházely z poznatků z ohniskových skupin, z pohovorů s uchazeči a rozhovorů se samotnými policisty v rámci KŘPU, z dotazníků motivačních hodnot, který je používán jako nestandardizovaná metoda při analýze motivace u uchazečů o policejní práci a z diskuzí s ostatními policejními psychology napříč republikou.

Při tvorbě dotazníků bylo třeba si uvědomit, že nelze obsáhnout veškeré kategorie. U více otázek byla, stejně jako ve výzkumu Kovaříka (2003), použita technika volných výpovědí. Výčty by nikdy nebyly zcela kompletní a pouze názory z ohniskových skupin či názory policejních psychologů by zcela nepokryly názory a postoje všech respondentů. Účastníkům výzkumu tak bylo pomocí této techniky umožněno poskytnout ty informace, které byly pro ně subjektivně významné a vycházejí ze samotné policejní praxe.

Stejně jako u první cílové skupiny byli i zde policisté dotazováni na faktory, které je motivovaly při vstupu k PČR a očekávání, s nimiž vstupovali do služebního poměru. Kovařík ve své publikaci (2003) zjišťoval, jak se shodují profesní plány z dětství s aktuálním vnímáním svých ideálů. Otázka byla transformována do podoby, jak se jejich očekávání proměnilo v rámci služebního výkonu v porovnání s reálným pohledem. Součástí motivačních procesů jsou i faktory, které působí na motivaci negativně. Respondentům byl nabídnut výčet nejčastěji uváděných faktorů, jež měli ohodnotit na 4-bodové škály z hlediska toho, jak snižují jejich motivaci, případně mohli doplnit volnou výpověď ve chvíli, kdy nebyla zahrnuta jejich volba. I u této cílové skupiny byla pozornost zaměřena na zjištění toho, jakou pozici by přiřadili policii z hlediska prestiže. Dále jsem se respondentů doptávala, jak dlouho by chtěli i nadále setrvat ve služebním poměru, ale i to, zda přemýšleli nad možným ukončením a vzdání se role policisty. Navazovala otázka, co pomáhá policistům setrvat, za jaké okolnosti by práci u bezpečnostního sboru ocenili, ale i jaké by byly důvody, které by byly důvodem dobrovolného odchodu. Z hlediska motivace růstu mě zajímalo, jestli a čeho by chtěli aktuálně sloužící policisté dosáhnout a představa, zda by si dokázali se nyní opětovně rozhodnout pro volbu pracovní role policisty. Zde opět navazuji na komplexní výzkum výše uvedeného autora (2003), který poukazuje na to, že dobrá identifikace s pracovní rolí je patrná v opětovné volbě dané profese. Poslední otázkou nabízím respondentům prostor pro vlastní vyjádření nad tématem,

jakým způsobem by oni sami chtěli být motivováni, případně jakým způsobem by motivovali sloužící policisty, své kolegy a kolegyně.

### **6.2.5. Dotazník pro policisty, kteří ukončili služební poměr**

Celkem 18 otázek bylo strukturováno pro policisty, kteří se dobrovolně rozhodli ukončit služební poměr a odejít do civilního sektoru. Začátek dotazníku se shodoval s výše popsány formami v popisu sociodemografických údajů, nad rámec byl zjišťován rok nástupu i odchodu, tedy kompletní doba výkonu služby. Stejným způsobem byly zjišťovány motivující faktory pro vstup, vnímání prestiže policejní práce, jaké bylo očekávání při příchodu a jakým způsobem se změnilo v porovnání s realitou, jaké okolnosti snižovaly v průběhu výkonu služby motivaci a okolnosti, které by zpětně na služebním výkonu i samotné policii ocenili. Z podstaty zaměření tohoto dotazníků bylo nejdůležitější se doptat, jaké byly důvody, pro něž se policisté rozhodli ukončit služební poměr. Faktory vychází z rozhovorů s odcházejícími policisty a policistkami, z personálních statistik Oddělení náboru KŘPU a z dotazníku, který je doplňkovou metodou využívanou právě při psychologickém pohovoru při ukončení služebního poměru. Dotazník není standardizován, v průběhu letité praxe policejních psychologů KŘPU byl sestaven z nejčastěji uváděných flukтуаčních důvodů. Ze své praxe mohu uvést, že se často jedná o kombinace více faktorů, které vedou policisty opustit služební poměr, proto byla doplněna otevřená otázka s volnou výpovědí, kde mohly být jednotlivé názory rozvinuty. Stejně jako u sloužících policistů, tak i u této skupiny byla položena otázka vycházející z výzkumu Kovaříka (2003), zda by opětovně zvolili roli policisty a využili tzv. znovupřijetí. V diskuzi s vedením KŘPU se ukázalo jako záhodné zajímat se o tuto otázku z toho důvodu, zda by měli být v budoucnu tito respondenti znovu osloveni s možností návratu do profesní role policisty. I v tomto dotazníku vybízí poslední otázka k subjektivnímu zamyšlení nad tím, jaké motivační faktory by využili pro prevenci odchodů, případně co by navrhovali, aby policisté byli motivováni a neměli potřebu odcházet.

## **6.3. Organizace a průběh sběru dat**

### **6.3.1. Výběr respondentů**

V prvotním kroku byli pomocí e-mailové komunikace osloveni uchazeči o policejní práci, kteří úspěšně absolvovali celé přijímací řízení, včetně psychologického vyšetření se závěrečným stanoviskem osobnostní způsobilosti, a nastoupili tak do řad policistů za poslední 3 roky. Do té doby jsou zveřejněné statistiky Oddělení náboru a personální stabilizace, kde byly čerpány kontakty na respondenty. Celkem bylo v květnu a červnu roku 2023 osloveno 110



potencionálních policistů. E-mail byl strukturován tak, aby představil podstatu a záměr výzkumného šetření, zároveň zjistil, zda by respondent měl zájem se dobrovolně zúčastnit. Dále jsem se doptávala na informaci, kde, odkdy a zda slouží stále u PČR, případně v jakém procesu ZOP jsou. Byli požádáni o zpětnou vazbu, zda by se dobrovolně a v rámci anonymizování účastnili studie zabývající se profesní motivací u PČR. Ti, již potvrdili svoji účast, tvořili základní kostru výzkumné skupiny, zároveň někteří přinesly myšlenky na to, jakou cestou se ve výzkumném záměru vydat. S odstupem času byl výzkumný záměr rozšířen na širší spektrum výzkumných skupin z důvodu zájmu i déle sloužících policistů o vyplnění dotazníku. V průběhu několika měsíců byl záměr rigorózní práce a samotného testování prezentován a diskutován na různých poradách v rámci KŘPU, i na resortním vzdělávání.

Cílem e-mailové komunikace bylo ověření, zda byla naplněna kritéria pro účast ve výzkumu a aby byly zjištěny co nejvíce variabilní charakteristiky respondentů. Jako podmínka bylo stanoveno absolvování kompletní základní odborné přípravy a již aktivní služební výkon na mateřském útvaru. Komunikace také přispěla k tomu, že respondenti byli seznámeni s průběhem, oblastí tématu. Vzájemná a otevřená komunikace tak pomohla jak s větší návratností, ale i větší otevřeností. Stávalo se, že policisté pozitivně reagovali zpětně na samotnou administraci, vraceli se k tématu v následných rozhovorech, dokonce se sami zajímali, zda již výzkum proběhne.

V průběhu komunikace se ukázalo, že je třeba rozšířit cílovou skupinu o uchazeče, kteří sice úspěšně absolvovali psychologické vyšetření, do služebního poměru však nenastoupili. Jejich přínos do tématu motivace u PČR by mohl být značný. Pro potřeby zjišťování specifických poznatků byl dotazník transformován pro uchazeče o policejní práci. Vzhledem k méně početně zastoupeným skupinám uchazečů a policistů, kteří dobrovolně opustili policejní řady, jsem každého účastníka kontaktovala telefonicky či e-mailovou komunikací s prosbou o vyplnění dotazníku týkajícího se témat v oblasti motivace. Byly jim nastíněny témata, cíl a zpracování výzkumu. Následně jim byl zaslán odkaz na online dotazník.

Další skupinou, která se vykryštovala v průběhu přípravy výzkumu a byla i jim upravena podoba dotazníku, byli policisté, kteří se ze své vlastní vůle rozhodli ukončit služební poměr a odejít. K poslednímu datu měsíce se psychologové KŘPU setkávají s těmito policisty a zjišťují, jaké byly nejčastější flukтуаční důvody. Kromě těchto hrubých údajů se během rozhovorů dozvídáme mnohé názory, podněty či kritické okolnosti spojené s motivací přijít, růst a setrvat u bezpečnostního sboru. Odcházející policisté tak byli osloveni průběžně od října 2023, mnozí

další byli osloveni zpětně s prosbou vyplnění dotazníku. Někteří respondenti vyplnili dotazník v kanceláři psychologa ihned při pohovoru, jiní si nechali zaslat internetový odkaz, na němž byla připravena online verze dotazníku. I přesto, že se může zdát, že odcházející policisté jsou nespokojení a přináší tak značně negativně zabarvený pohled na motivaci odchodu, okolnosti bývají diametrálně odlišné, což přináší velmi zajímavé poznatky nejen pro potřeby výzkumu, ale i pro personální situaci v rámci KŘPU. Byli požádáni o zpětnou vazbu, zda by se dobrovolně a v rámci anonymizování účastnili studie zabývající se profesní motivací. Ti, již potvrdili svoji účast, tvořili základní kostru výzkumné skupiny, zároveň někteří přinesli myšlenky na to, jakou cestou se ve výzkumném záměru vydat.

Jednotliví respondenti byli osloveni několika způsoby. Zprvu byli osloveni ti policisté, jež jsem oslovila s prosbou o vyplnění dotazníku ještě před samotným vytvořením aktuálního výzkumného záměru. Dále byli policisté osloveni pomocí svých nejbližších nadřízených. Telefonicky či osobně jsem kontaktovala vedoucí jednotlivých oddělení, které jsem požádala o distribuci dotazníků mezi kolegy. Dále jsem oslovila jednotlivé ředitele územních odborů, abych je zprvu informovala o svém záměru dotazování, a nadále je poprosila o svolení distribuovat dotazníky mezi policisty. Všichni ředitelé územních odborů v rámci KŘPU dobrovolně souhlasilo s distribucí odkazu vedoucím všech oddělení v rámci daného ÚO.

### **6.3.2. Průběh realizace šetření a sběru dat**

Pro sběr dat byl vytvořen online dotazník na webové platformě Survio. Tato strategie byla využita na základě předchozí pozitivní zkušenosti administrátorky se zmíněným programem, ale i díky tomu, že program nabízí velmi intuitivní prostředí. Pro lepší správu i vyhodnocení dotazníků bylo zakoupeno předplatné vyšší verze, která umožňuje vyšší počet nasbíraných dat a bohatší funkce pro distribuci dotazníků. Zvolená varianta nabízela policistům 3 možnosti administrace – skrze sdílený odkaz, pomocí QR kódu a klasickou verzi tužka-papír. Pro flexibilnější přístup k dotazníku byl vygenerován i tzv. QR kód, díky němuž se respondenti mohli k dotazníku dostat přes svoje mobilní telefony. Některá oddělení si vyžádala papírovou formu dotazníku, získaná data byla následně přepsána administrátorkou do elektronické podoby.

Jednou z uvažovaných variant byla možnost sdílet dotazník pro všechny příslušníky KŘPU v rámci policejního intranetového prostředí. Tato varianta však dostatečně nezaručovala příslibenou anonymitu, nejspíše by bylo možné zpětně dohledat a následně identifikovat daného jedince, čímž by se zvýšily potencionální obavy u policistů a dotazník by tak nevyplnili.

Klasická internetová verze byla zvolena i z toho důvodu, aby policisté nebyli nuceni vyplnit dotazník pouze v pracovní době, ale mohl být administrován v jakékoliv vhodně vybrané chvíli.

Pro distribuci byl osloven krajský ředitel, jenž dal souhlas s administrací. Postupně byli osloveni i ředitelé územních odborů. Individuální jim byl vysvětlen cíl výzkumu, zaměření i použité výzkumné strategie. Všichni souhlasili a zároveň zprostředkovali distribuci mezi vedoucí oddělení v rámci jich vedeným územních odborů.

Souhlasy výše zmíněných služebních funkcionářů byl nutnou podmínkou pro to, aby byl zachován otevřený přístup a sdílený prostor, a všichni byli obeznámeni s výzkumnou situací. Ředitelům byl vysvětlen výzkumný záměr, ale i to, že je práce tvořena nejen s cílem obhajoby rigorózní práce, ale i pro možné zlepšení policejní praxe na jednotlivých územních odborech.

Odkaz na dotazník byl vytvořen v březnu 2024, následně byl spuštěn a distribuován od 1. 4. 2024, poslední možnost vyplnit dotazník měli respondenti 30. 7. 2024. Zmíněný internetový odkaz byl pro vyplnění dotazníku využit v 95 % případů, v ostatních 5% využili respondenti pro vyplnění vygenerovaný QR kód, 1% představující 25 policistů vyplnilo dotazník v papírové podobě.

#### **6.4. Statistická analýza dat**

V této kapitole jsem se snažila popsat statistické zpracování dat, které bylo použito k analýze motivace respondentů, tedy uchazečů i policistů. Pro získání co nejužitečnějších výsledků byly využity základní deskriptivní statistiky, i pokročilejší analýzy, jakými je Latent Profile Analysis.

Po administraci dotazníků proběhlo jejich statistické zpracování. Dotazníky byly kódovány v programu Excel pomocí číselných kódů pro následnou práci s daty v rámci statistických programů. Pro zjednodušení a lepší orientaci ve výsledcích bylo u údajů získaných z dotazníků rozhodnuto o sloučení položek „rozhodně ano / rozhodně souhlasím“ a „spíše ano / spíše souhlasím“ a zároveň dvojic s negativní konotací, tedy „rozhodně ne / rozhodně nesouhlasím“, „spíše ne / spíše nesouhlasím“. Konečné procentuální zastoupení je tak součtem hrubých skóre a procentuálního zastoupení obou kategorií. Nejprve byly využity analýzy deskriptivní statistiky. Pro popis dílčích motivací byly využity tabulky četností, faktory byly kvantifikovány i v procentuálním zastoupení. Tento krok pomohl k tvorbě žebříčku jednotlivých motivů dle významu pro dané respondenty.

Následná analýza spočívala ve statistickém zpracování dat pomocí Welchova t-testu s účelem ověřit, zda se vyskytují rozdíly mezi skupinami v určitých kategoriích v odpovědích na různé motivační faktory. Dále byla využita latentní profilová analýza (dále jen „LPA“), přístup statistického modelování pro snahu odhadnout a identifikovat odlišné profily nebo skupiny proměnných. Analýza byla zpracována pomocí statistického programu R pomocí balíčku *TidyLPA*. LPA byla využita především díky tomu, že její princip spočívá v seskupení skupin lidí na základě podobností v jejich odpovědích. Předpokladem jsou právě latentní profily, které generují vzorce odpovědí. Pro výběr optimálního počtu profilů v rámci latentní analýzy byly použity různé ukazatele, jako je AIC (Akaike Information Criterion), či BIC (Bayesian Information Criterion), a hodnoty entropie, které poukazují na velmi přesný popis dat. Tyto ukazatele zároveň pomohou rozhodnout, kolik profilů je zapotřebí k nejlepšímu vysvětlení struktury dat.

Kombinací analýz, tedy deskriptivní statistiky, t-testů, analýzy síly efektů a p hodnot či LPA, bylo umožněno provést detailní analýzu dat a identifikovat tak stěžejní vzorce v rozdílech v motivacích mezi skupinami respondentů.

### **6.5. Etika výzkumu**

Vzhledem k prostředí a policejnímu kontextu, v němž probíhal samotný výzkum, bylo důležité zprvu ošetřit některé etické principy. Součástí výzkumu byla základní informovanost účastníků. Ti byli se samotným výzkumným záměrem seznámeni e-mailovou komunikací, mnozí byli osloveni osobně při poradách či resortním vzdělávání. Důkladně jim byl vysvětlen celkový průběh sběru dat, výzkumné cíle i tematické nastínění rigorózní práce. Na základě těchto faktů byl vytvořen informovaný souhlas, s jehož seznámením a podpisem respondenti souhlasili s účastí ve výzkumu. Všem účastníkům bylo přislíbeno, že souhlasy budou zapečetěny v kanceláři psychologa a ihned po úspěšném sběru dat budou skartovány.

Respondentům byl v průběhu výzkumu nabízen prostor pro jakékoliv dotazy, připomínky i návrhy – ať už nejasné nebo nevyslovené. Osloveným uchazečům bylo již ze začátku poskytnuto zachování anonymity a zachování důvěrnosti informací vzhledem k vysoké citlivosti údajů týkající se samotné policejní práce, ale i z toho důvodu, že se často objevují nedůvěřivé postoje o možném zneužití. Anonymita byla přislíbena nejen z důvodu prevence odhalení identity policisty, ale i k tomu, aby získaná data byla co nejpřesnější a respondenti neměli obavy přinášet svá zjištění, názory či možné návrhy. Uchazeči byli také seznámeni s plnou dobrovolností ve výzkumu, v průběhu výzkumu měli kdykoliv právo rozhodnout se o

ukončení šetření, někteří respondenti zamítli svou účast ve výzkumu ještě před jeho zahájením. Všem zúčastněným byla nabídnuta možnost seznámit se s výsledky výzkumného šetření. Policistům bylo striktně přislíbeno, že žádné údaje či informace nebudou do budoucna spojeny s jejich osobou, ani s osobní složkou uloženou v rámci oddělení psychologických služeb KŘPU. U dílčí skupiny uchazečů se objevil zájem o výsledky rigorózní práce. Těmto uchazečům byla objasněna dostupnost rigorózní práce a možnost prezentovat výzkumná zjištění v rámci porad jednotlivých oddělení.

## 7. Výsledky empirického šetření

Výsledky empirické části budou předloženy na následujících stranách v pořadí dle jednotlivých výzkumných otázek. Pro přehlednost budou v každé části popsány výsledky jednotlivých otázek dotazníku. Jednotlivé okruhy témat budou doplněny citovanými výroky respondentů, tedy uchazečů a policistů, ať už aktivně sloužících či těch, kteří se rozhodli od policie odejít. Aby byly výpovědi co nejpřesnější, budou vždy uvedené v přesném a plném znění, tedy i s pravopisnými chybami, hovorovými, slangovými či občas ne příliš kladně znějícími výrazy. Zároveň budou výroky upraveny tím způsobem, aby nebyla možná jakákoliv identifikace respondentů či příslušného pracoviště. Plná znění všech výpovědí mohou být následně zprostředkována pouze respondentům, vedoucím a vedení KŘPU.

Je důležité zmínit, že vybrané vzorky respondentů všech cílových skupin nejsou dostatečně reprezentativní, z toho důvodu budou výsledky výzkumu primárně určeny pro tuto rigorózní práci. Přesah do samotné policejní praxe v rámci KŘPU by měl být brán se zřetelem k výzkumnému kontextu. Výsledky mohou být doporučením, návrhem pro samotný výkon služby i pro zlepšení aktuální situace. Zároveň by neměly být brány na lehkou váhu, ani být bagatelizovány.

Pro jednodušší orientaci v následující kapitole přikládám výčet všech výzkumných otázek:

- *VO 1: Jaké motivy vedou uchazeče zajímat se o profesi policisty?*
- *VO 2: Jaké důvody vedou uchazeče o policejní práci k ukončení přijímacího řízení?*
- *VO 3: Jaká jsou očekávání od policejní práce a jak se proměňují v porovnání s realitou ve služebním výkonu?*
- *VO 4: Jaké jsou nejčastější faktory, které snižují motivaci k policejní práci?*
- *VO 5: Jaké faktory vedou policisty k setrvání ve služebním poměru?*
- *VO 6: Jaké důvody vedou sloužící policisty k ukončení služebního poměru?*
- *VO 7: Co by podle respondentů všech výzkumných skupin mohla policie udělat pro to, aby zvýšila motivaci uchazečů, aktivně sloužících policistů i policistů, aby neodcházeli ze služebního poměru, případně jak oni sami by chtěli být motivováni?*

## Odovědi na výzkumné otázky

### VO 1.: Jaké motivy vedou uchazeče zajímat se o profesi policisty?

Cílem položení první výzkumné otázky bylo zjistit, jaké jsou hlavní motivační pohnutky, které vedou nové uchazeče zajímat se o policejní práci.

#### Tabulka 14

*Motivy, které vedou uchazeče zajímat se o policii ve vzestupném pořadí*

Motivy (n=16)	Motivovalo mě (zcela / spíše) %	Pořadí
Akční povolání	93,75 (47,9 / 45,8)	3.
Finanční jistota a stabilita	79,2 (37,5 / 41,7)	8.
Možnost kariérního růstu	93,75 (41,7 / 52,1)	4.
Možný nástup po škole	62,5 (31,25 / 31,25)	12.
Náborový příspěvek	50 (14,6 / 35,4)	13.
Policista v roli autority	41,7 (6,25 / 35,4)	14.
Pomáhat a chránit	97,9 (60,4 / 37,5)	2.
Práce s lidmi	72,9 (12,5 / 60,4)	10.
Prestiž povolání	75 (14,6 / 60,4)	9.
Prezentované náborové akce	39,6 (10,4 / 29,2)	15.
Rodinná tradice	33,3 (6,25 / 27,1)	16.
Různorodost policejní práce	97,9 (64,6 / 33,3)	1.
Variabilita pracovní doby	81,25 (29,2 / 52,1)	7.
Vnitřní přesvědčení, zájem	83,3 (43,75 / 39,6)	6.
Zaměstnanecké výhody	64,6 (10,4 / 54,2)	11.
Získání výsluhového příspěvku	85,4 (37,5 / 47,9)	5.

Důvodů se jeví celá řada. Z odpovědí uchazečů, kteří však nenastoupili, je patrné, že mezi nejsilnější motivy se řadí skutečnost, že bude uchazeč prospěšný společnosti v duchu hesla „pomáhat a chránit“ (97,9 %). Ve stejném poměru je motivem pro uchazeče *různorodost a pestrost* policejní práce (97,9 %), která pro ně není jednotvárná. V některých případech se ukazuje skutečnost, že uchazeči mají velmi nereálné představy o pracovní náplni policistů. Motivují je často faktory, které nejsou na začátku služebního působení splnitelné, což může mít za následek snížení motivace až ukončení přijímacího řízení. V rozhovorech s uchazeči se ukazuje, že nemají přehled o jednotlivých službách policie a především nárocích, které pro působení v jednotlivých službách musí splnit. Jedna z uchazeček uvedla, že je důležité: „...*Rozšíření povědomí o všech možných pracích u policie. Podle mě není o všech oborech veřejnost dostatečně informována*“. Policie by tak měla dostatečně rozšiřovat povědomí o policejní práci, čímž by do budoucna mohla oslovit potenciální zájemce o službu. Důvodem může být také pouhá neznalost, nezájem o hlubší souvislosti se služebním výkonem, ale i přístup v průběhu přijímacího řízení. I sami uchazeči i někteří policisté, kteří přicházejí do styku s nově nastoupivšími policisty, vnímají, že uchazeči nemají dostatečné a plnohodnotné informace, případně jsou zkreslené a nereálné. Tyto okolnosti komentuje jeden z policistů: „...*Mluvit s uchazeči narovinu, jak to opravdu vše reálně chodí. Na začátku každý slyší pouze super mzda, kariérní růst a mohl bych psát další motivační proslovy, které jsou úplně mimo realitu. Práce není špatná, ale uchazeč by měl vědět, do čeho jde a ne jen samé pozitiva a plácání se po ramenou...*“. Další z uchazečů tvrdí, že: „...*Nakecali mi na náboru milion věcí, které ve finále nejsou pravda...*“.

Jako další motivuje uchazeče *akčnost* policejní práce (93,75 %). Nové uchazeče láká především představa policejní práce v terénu, touha zažívat adrenalinové činnosti a být neustále přítomni v zákrocích: „*ovládat zákony, policejní taktiku a procesní postupy při řešení různých situací. Umění napsat úřední záznam. Řídit auto i v režimu VRZ. Být odolný několik desítek hodin ve službě. Policejní práce není žádný med*“.

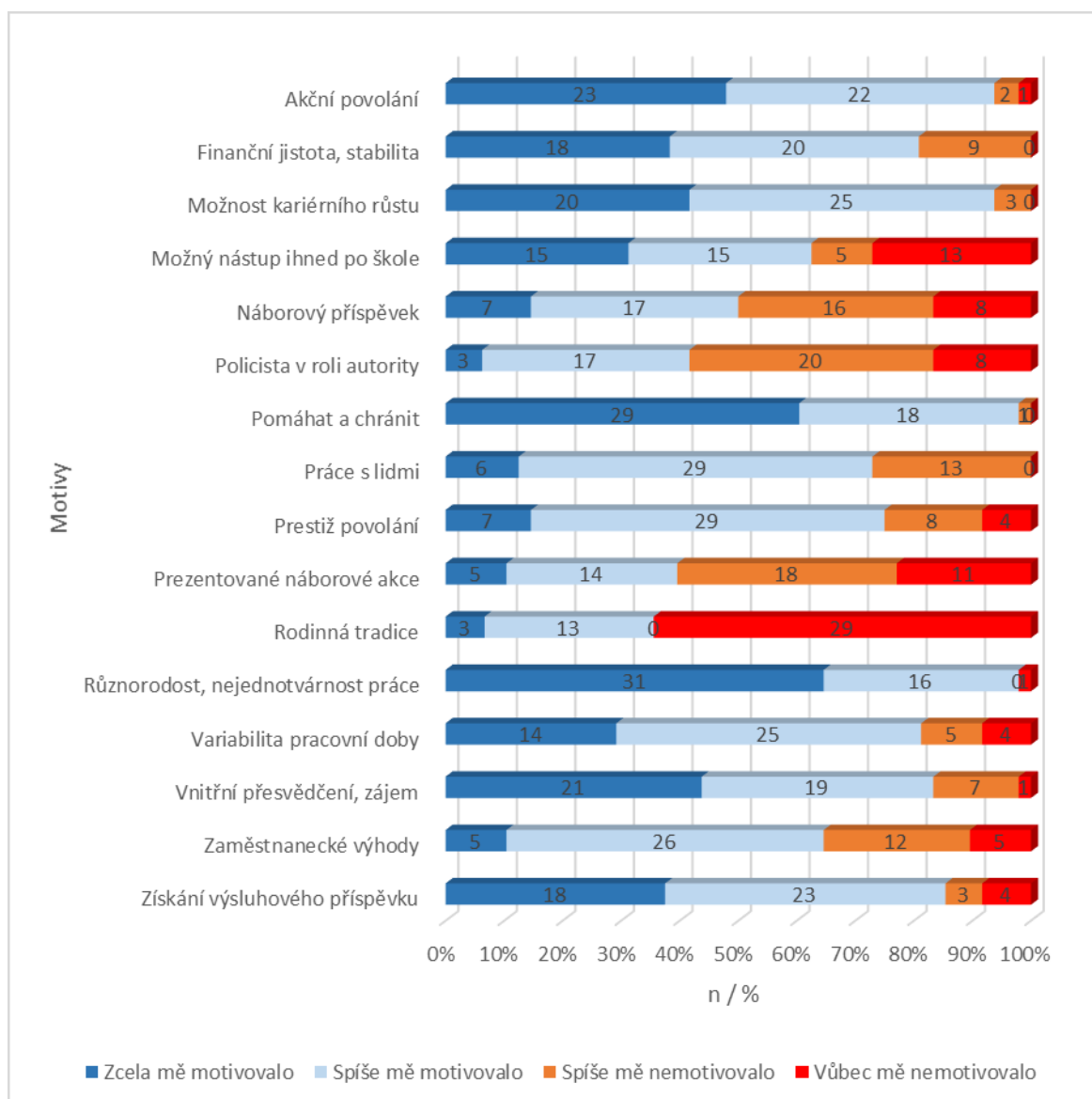
Další motiv pro uchazeče je potenciální možnost *kariérního postupu* v průběhu služebního působení. Právě kategorie kariérního růstu co by silnějšího motivačního činitele je nejvíce zastoupena u uchazečů v porovnání s další skupinou aktivně sloužících policistů. Vliv může mít i délka služebního působení a střet s realitou, kdy si policisté v průběhu služebního výkonu uvědomí, že není jednoduché, někdy i nereálné, se zajímat o vyšší manažerské posty. Opět se tak ukazují nereálné, občas i naivní představy mladých nastupujících ročníků, u nichž je zřejmá představa, že do pár let budou kariérně růst do vrcholných pozic. Často se také ukazuje



neznalost požadavků na požadovanou funkci a uchazeč je motivován především tím, co slyšel od druhých a jen „se mu to líbí“. Zároveň se ukazuje, že někteří uchazeči nemají reálnou představu o kariérním růstu a chtěli by některé posty obsadit hned v začátcích své kariéry, což z hlediska absence praxe není možné. To je pak vede k ukončení přijímacího řízení, protože nejsou schopni snížit své požadavky a přijmout pozici, která v jejich očích nemá takový punc oblíbenosti: „*Chtěla jsem Odbor „hosp.kriminality“, ale bohužel pracuji ve školství a musela bych začínat na obvodním oddělení*“.

Je však důležité zmínit, že všichni respondenti věděli, jaké jsou možnosti práce u policie, všichni tušili, k jaké policejní složce se chtěli přidat v rámci služebního výkonu, což poukazuje na velmi dobré odkazování uchazečů nejen při náborových akcích, ale i při prvotním setkání s náborovým oddělením, kde jsou jim veškeré informace detailně vysvětleny.

V porovnání s předchozí informací ohledně práce oddělení náboru a personální stabilizace je zarážející, že motiv v podobě *prezentovaných náborových akcí* má jedno z nejmenších procentuálních zastoupení. Motivovalo pouze 39,6 % uchazečů. Policie se snaží v průběhu celého roku účastnit se různých společenských a sportovních akcí, navštěvuje školská zařízení s cílem představit své služby veřejnosti a zároveň vzbudit zájem o policejní práci u nových uchazečů. Z výpovědí uchazečů se však náborové akce jeví jako jeden z nejslabších motivů. Nelze generalizovat, že náborové akce jsou pro uchazeče nezajímavé, pouze o nich nemuseli být informováni, nemají přehled o jejich konání či se jich z různých důvodů neúčastnili. Otázkou pak může být, jakým způsobem propagovat zmíněné akce a zprostředkovávat informace veřejnosti, aby naplnily účel a přilákali nové zájemce o policejní práci.



## Graf 1

### Motivy uchazečů pro vstup k PČR

Zajímalo mě, zda existují rozdíly v motivaci mezi uchazeči o policejní práce na základě pohlaví vzhledem k jejich vyváženému počtu ve skupině. Nebyly nalezeny žádné signifikantní rozdíly mezi pohlavími, zdá se, že ženy i muži ucházející se o policejní práce mají podobné motivy pro vstup do služebního poměru.

**Tabulka 15**

*Hodnoty t-testu zjišťující rozdíly mezi pohlavími a motivaci k PČR u uchazečů*

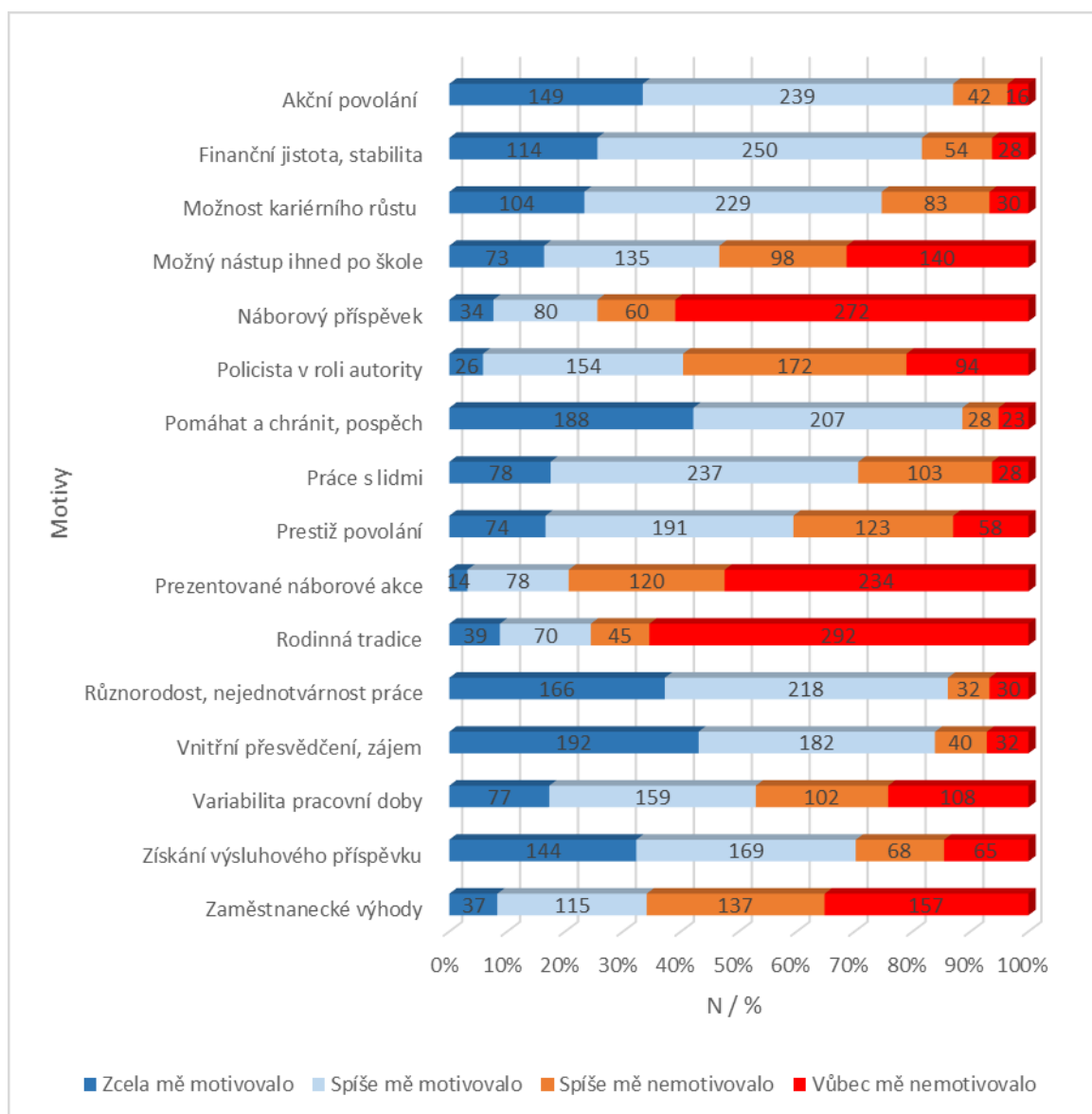
Motiv	t statistika	df	p hodnota	Síla efektu
Akční povolání	1.52	39,2	0.138	0.44
Finanční jistota, stabilita	0.18	43.4	0.859	0.05
Možnost kariérního růstu	0.24	45.2	0.813	0.07
Možný nástup po škole	-1.07	44.2	0.289	-0.31
Náborový příspěvek	0.48	45.7	0.633	0.14
Policista v roli autority	0.15	45.9	0.881	0.04
Pomáhat a chránit	-0.52	43.8	0.607	-0.15
Práce s lidmi	0.23	45.9	0.818	0.07
Prestiž povolání	0.15	46.0	0.880	0.04
Prezentované náborové akce	0.91	44.6	0.367	0.26
Rodinná tradice	-1.69	35.4	0.100	-0.49
Různorodost, nejednotvárnost	0.71	40.1	0.484	0.20
Variabilita pracovní doby	1.06	37.2	0.298	0.30
Vnitřní přesvědčení, zájem	-1.11	44.6	0.275	-0.32
Zaměstnanecké výhody	1.25	41.4	0.218	0.36
Získání výsluhového příspěvku	-0.49	41,4	0.626	-0.14

*Poznámka: t = Welchův t-test; df = stupně volnosti,*

Každý aktivně sloužící policista byl jednou v minulosti v roli uchazeče o policejní práci, pro kterou ho vedly určité motivy. Na základě této premisy i jim byla v dotazníkovém šetření předložena otázka na zjištění motivačních faktorů při jejich začátcích. Nejčastěji zastoupeným motivem pro vstup byla stejně jako u první skupiny respondentů práce ve smyslu policejního hesla „*Pomáhat a chránit*“ a být tak *prospěšný* veřejnosti, to uvedlo celkem 88,8 % policistů. Následovala *různorodost* pracovní náplně policisty v 88,5 % zastoupení a *akčnost* povolání,

kteřou motivovalo 87 % policistů. Další vysoce zastoupený faktor spočíval ve *vnitřním přesvědčení* stát se policistou, kdy trval dlouhodobý zájem. Až pátý faktor v pořadí se nacházel motiv v podobě *finanční jistoty a stability* pracovního místa v poměru 81,6 %. Policisté tento motiv obecně spojovali i s obecnou jistotou a stabilitou policejní práce coby zaměstnavatele v rámci státního sektoru. Z výpovědí se ukazuje, že právě finanční prostředky nejsou tím, co by policisty přilákalo ke službě v bezpečnostním sboru. Jak jeden z policistů zmínil: „*Je to povolání, které člověk nevykonává pouze za účelem finančního obnosu.*“.

Velmi výstižný komentář doplnila jedna policistka, která shrnuje důležitost vlastní motivace v podobě vnitřního přesvědčení a v motivu pomoci druhým. Zároveň jde vidět, že vnější motivy v podobě benefitů a finančních prostředků nejsou mezi předními motivy při vstupu do služebního poměru: „*...Ke vstupu k bezpečnostnímu sboru mě motivovala v první řadě služba veřejnosti, pomoc těm, kteří ji potřebují, při vstupu do služebního poměru jsem se vůbec nezajímal o výsluhu, benefity, výši platu a další složky, hlavním cílem bylo pomáhat lidem i za cenu vlastního "strádání"...*“.



**Graf 2** *Motivy aktivně sloužících policistů pro vstup k PČR*

U aktivně sloužících policistů byla provedena stejná analýza pro zjištění rozdílů mezi muži a ženami v motivech, které je vedly k tomu zajímat se o policejní práci.

**Tabulka 16**

*Hodnoty t-testu zjišťující rozdíly mezi pohlavími a motivaci k PČR u policistů*

Motiv	t statistika	df	p hodnota	Síla efektu
<b>Akční povolání</b>	<b>-2.15</b>	<b>143</b>	<b>0.033</b>	<b>-0.25</b>
<b>Finanční jistota, stabilita</b>	<b>2.15</b>	<b>164</b>	<b>0.033</b>	<b>0.24</b>

Možnost kariérního růstu	0.89	158	0.376	0.10
Možný nástup po škole	1.36	146	0.174	0.16
Náborový příspěvek	1.21	148	0.227	0.14
Policista v roli autority	0.73	152	0.464	0.08
Pomáhat a chránit	1.64	155	0.103	0.19
<b>Práce s lidmi</b>	<b>2.31</b>	<b>138</b>	<b>0.022</b>	<b>0.28</b>
Prestiž povolání	1.36	165	0.175	0.15
Prezentované náborové akce	0.01	155	0.994	0.00
Rodinná tradice	0.86	143	0.393	0.10
Různorodost, nejednotvárnost	1.89	166	0.060	0.21
<b>Vnitřní přesvědčení, zájem</b>	<b>2.89</b>	<b>165</b>	<b>0.004</b>	<b>0.32</b>
Variabilita pracovní doby	-0.09	153	0.930	-0.01
Získání výsluhového příspěvku	-0.87	157	0.387	-0.10
Zaměstnanecké výhody	1.34	148	0.183	0.16

Poznámka:  $t = \text{Welchův } t\text{-test}$ ;  $df = \text{stupně volnosti}$ ,

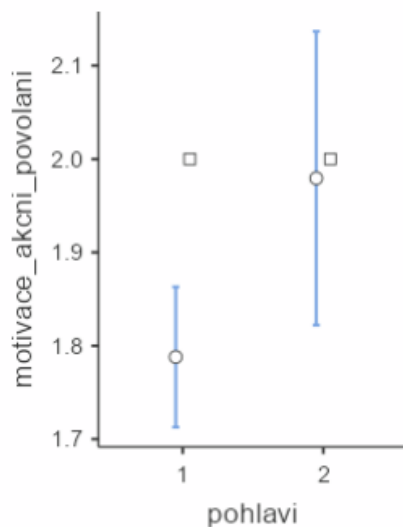
Výsledky ukazují, že u aktivně sloužících policistů existují signifikantní rozdíly mezi policisty a policistkami v motivech, jakými jsou *akční povolání*, *finanční jistota a stabilita*, *práce s lidmi* a *vnitřní přesvědčení*.

Z výsledků  $t$ -testu vyplývá, že motiv „*akční povolání*“ byl signifikantně silnější u mužů (policistů) ve srovnání s ženami (policistkami), je potvrzen rozdíl v preferencích mezi pohlavími ( $t -2,15$ ;  $p 0.033$ ). Jak ilustruje následující graf, muži vykazují vyšší průměrné skóre v tomto motivu než ženy.

Vysvětlením může být skutečnost, že obecně muži tradičně inklinují k profesím, které jsou spojeny s adrenalinem, rizikem, akčními tendencemi a fyzickými výzvami. Pro muže může být policejní práce vnímána jako atraktivní vzhledem k neustále akčnímu zápalu s určitou mírou

nebezpečí, která vzbuzuje příslušnou míru adrenalinu. Vliv může mít i určitá kulturní a společenská role může coby ochránců a těch, kteří čelí nebezpečí a chrání svou rodinu. Role policisty může být pro muže také způsob, jakým si potvrzují svoji mužskou identitu a jakým realizují sami sebe a své schopnosti a dovednosti.

motivace\_akcni\_povolani



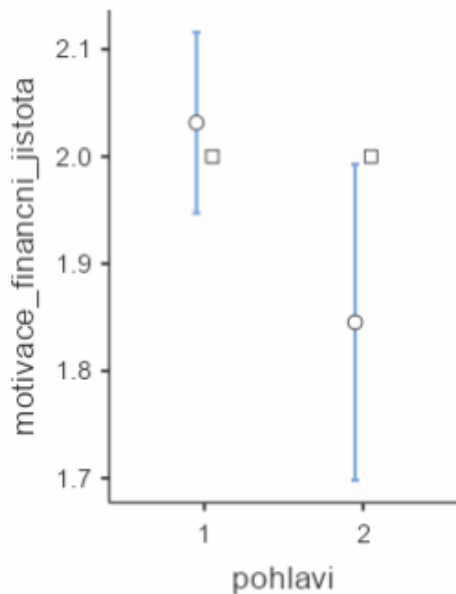
Poznámka: 1=muž; 2=žena

**Graf 3 – pohlaví policistů a motiv akčního povolání**

V grafu 4 je zaznamenána signifikantně vyšší preference policistek ve srovnání s policisty v motivu *finanční jistota a stabilita* ( $t\ 2,15; p\ 0.033$ ). Tento rozdíl ukazuje skutečnost, že pro ženy je tento motiv důležitější při rozhodování stát se příslušníkem bezpečnostního sboru.

Výsledkům můžeme rozumět v kontextu ekonomického i rodinného zabezpečení. U žen může být vyšší preference pro finanční jistotu a stabilitu pracovního místa z důvodu toho, že kladou větší důraz na ekonomické zabezpečení z dlouhodobého hlediska, zejména v kontextu zajištění potřeby rodiny a vlastní budoucnosti. Z pohledu tradičních genderových charakteristik lze ženy vnímat jako klíčovou v roli toho, kdo zajišťuje rodinnou stabilitu, čímž se může vysvětlovat i jejich zvýšený zájem o tento motiv při výběru svého profesního zaměření. Policie je pro ně zaměstnavatelem, který jim poskytne požadovanou stabilitu příjmu a určité výhody, které

zajišťují určitou míru jistoty, což může být vnímáno jako přitažlivější při vstupu do služebního poměru.



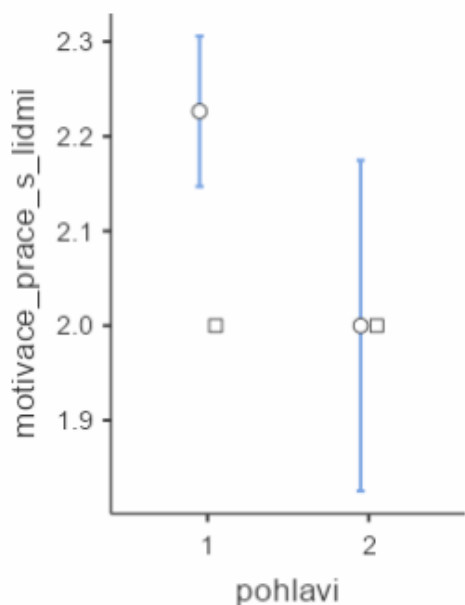
Poznámka: 1=muž; 2=žena

**Graf 4:** pohlaví policistů a motiv v podobě akčního povolání

Následující graf 5 poukazuje na rozdíly mezi pohlavími v motivu *práce s lidmi*. Tento motiv byl také statisticky signifikantně vyšší u žen, což naznačuje, že policistky kladou větší důraz na práci s lidmi než jejich mužští kolegové, policisté ( $t\ 2,31; p\ 0.022$ ). Z grafu je patrné, že průměrné skóre tohoto motivu je vyšší u žen.

Vezmeme-li v úvahu, že na základě obecných genderových charakteristik bývají ženy často vnímány jako empatické a orientované na mezilidské vztahy, můžeme si tak vysvětlit vyšší preference pro tento motiv, který vede policistky k zájmu o policejní práci. Součástí policejní práce je právě tato schopnost velice důležitá, především v kontaktu a komunikaci s veřejností, v rámci spolupráce s kolegy, vedením, či při řešení mezilidských konfliktů. Ženy mohou tak profesi policistky vnímat jako atraktivní z toho důvodu, že budou moci uplatnit tyto sociální dovednosti a pomáhat druhým.

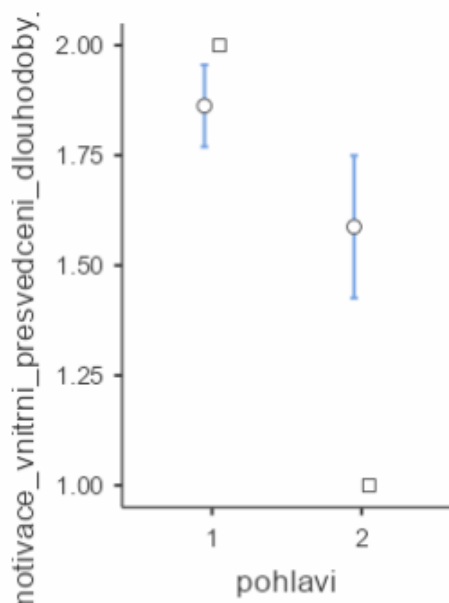




Poznámka: 1=muž; 2=žena

**Graf 5:** pohlaví policistů a motiv v podobě práce s lidmi

Níže uvedený graf 6 uvádí výsledek t-testu, kdy motiv *vnitřního přesvědčení* vykazuje statisticky signifikantní rozdíl mezi policisty a policistkami ( $t = 2,89$ ,  $p = 0.004$ ) pro vstup k policii. Ženy přikládají tomuto motivu větší váhu než muži. Tento výsledek si lze vysvětlit několika způsoby. Ženy mohou disponovat silnější vnitřní motivací, která může být spojena s jejich touhou pomáhat druhým a společnosti na základě osobního přesvědčení. Etické a morální principy, které jsou součástí vnitřního přesvědčení, mohou hrát roli v tom, proč si zvolí ženy roli policistky.

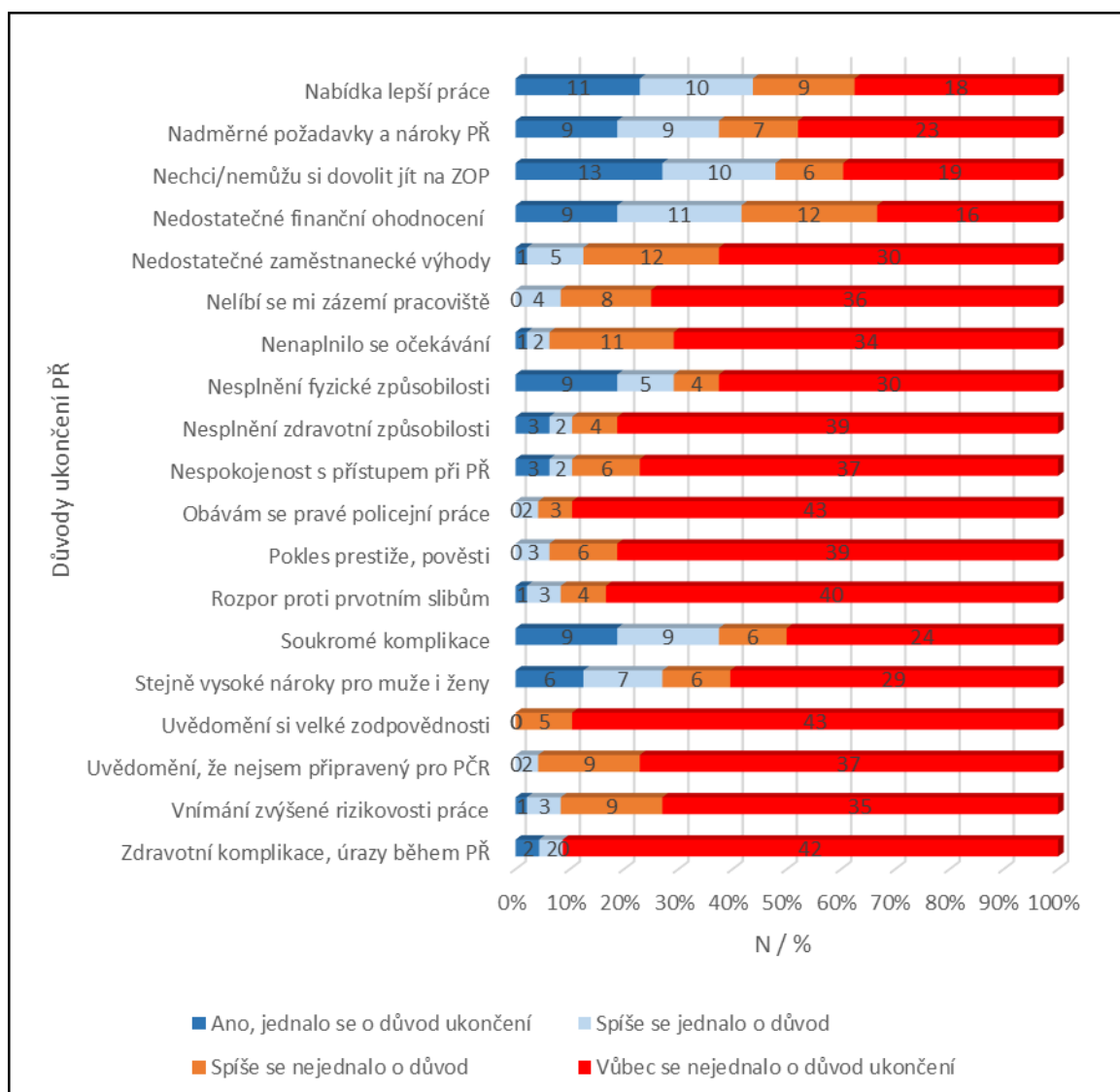


Poznámka: 1=muž; 2=žena

**Graf 6:** Pohlaví policistů a motiv v podobě vnitřního přesvědčení

## VO 2.: Jaké důvody vedou uchazeče o policejní práci k ukončení přijímacího řízení?

Druhá výzkumná otázka cílila na zjištění a popis důvodů, pro které uchazeči o policejní práci nejčastěji ukončují již probíhající přijímací řízení k Policii České republiky. Tato otázka byla zaměřena pouze na výzkumnou skupinu uchazečů (n = 48). Výsledky tak nemají dostatečnou vypovídající hodnotu vzhledem k malému počtu v porovnání s počtem respondentů v řadách aktivně sloužících policistů (n = 446). I přesto považuji zjištěné poznatky za důležité pro následnou práci s nově nastupujícími především v oblasti personálního náboru. Do budoucna se jeví jako nezbytně nutné reagovat na důvody, pro které uchazeči řízení ukončují. Z komunikace s uchazeči v rámci náboru jsou patrné pouze strohé informace o důvodech ukončení. Uchazeči v mnoha případech napíší personalistovi jen zprávu se zněním „*Nemám zájem pokračovat*“. Policie však přichází o potencionální nové policisty bez toho, aniž by věděla bližší okolnosti ukončení. Ze všech výpovědí byly subjektivní důvody shrnuty do několika dílčích kategorií pomocí vzájemně podobných typových kódů.



**Graf 7**

*Subjektivní důvody ukončení přijímacího řízení uchazeči*

Nejčastějšími důvody ukončení přijímacího řízení jsou okolnosti spojené s konáním ZOP a průběhem přijímacího řízení. První z důvodů, pro které uchazeči zcela či spíše ukončují přijímací řízení, tkví ve skutečnosti, že si nemohou dovolit aktivně se zúčastnit ZOP, ačkoliv by měli o policejní práci zájem. Celkem tak odpovědělo 47,9 % uchazečů (n = 23). Tito uchazeči ve svých výpovědích zmiňují, že je pro ně často nepředstavitelné, že by museli na delší dobu odjet na druhý konec republiky, zároveň je pro ně nepochopitelná organizace rozdělování uchazečů do určených ZOP. Jeden z uchazečů to komentuje slovy: „...*Dalším důvodem bylo (velmi se za to omlouvám, ale pro mě stále nepochopitelné) konání ZOP v Holešově*“. Ukazuje se, že další faktory, tedy soukromé, osobní i rodinné záležitosti, úzce souvisí s důvody ukončení organizačního charakteru. Především pro uchazeče, kteří již nejsou

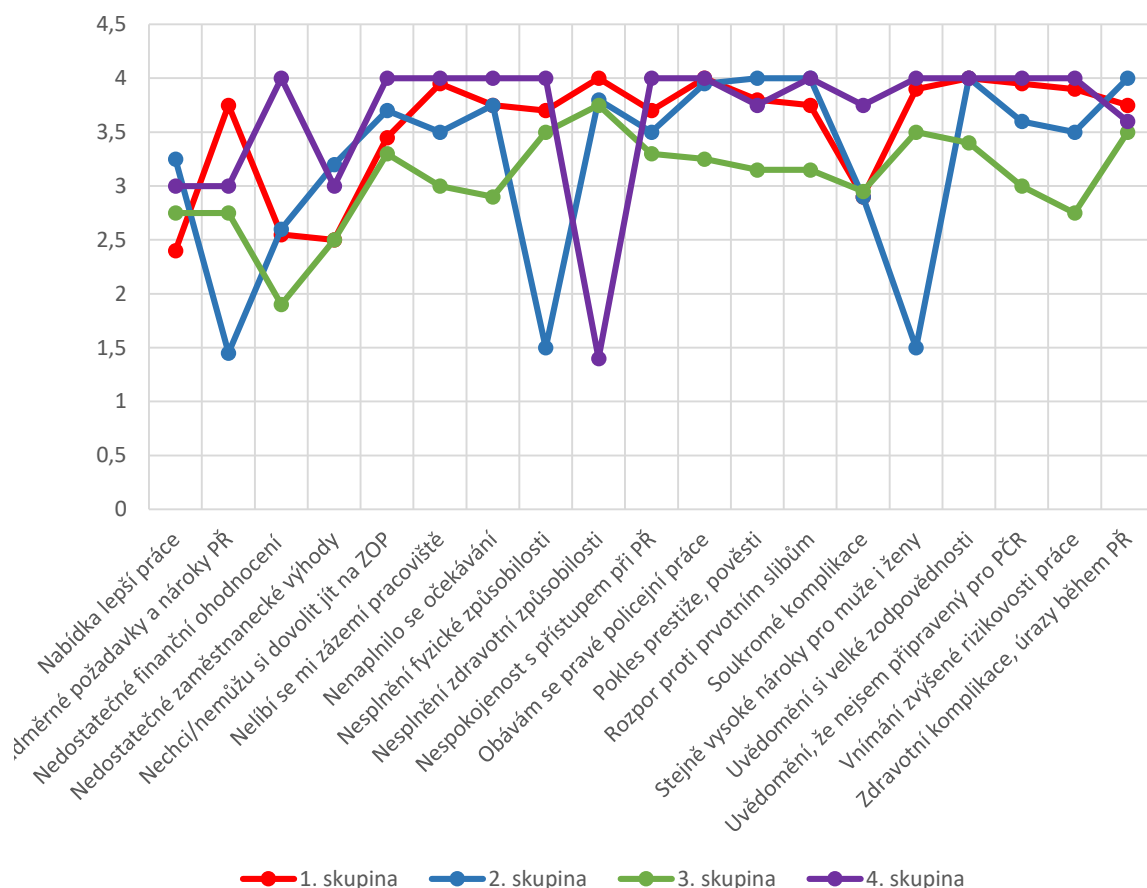
čerství absolventi středních či vysokých škol, je náročné skloubit povinnosti s konáním ZOP s rodinným životem. Jde o 37,6 % uchazečů, kteří se rozhodli ukončit přijímací řízení především z důvodů, že „*rodinná situaci mi nedovolí být na ZOP*“, či „*narození dítěte v době, kdy bych šel s penězi dolů (o hodně i když na určitou dobu) v době, kdy jsme šli na jeden plat v domácnosti, si prostě nemůžu dovolit jet někam na ZOP*“. Jiná situace je u čerstvých absolventů středních škol, kteří zdaleka nemají takové závazky a mohou si dovolit konat ZOP a mít takový příjem, aby zabezpečili sami sebe.

Dalším důvodem ukončení jsou nadměrné požadavky a nároky přijímacího řízení, vnímá to tak 37,6 % uchazečů (n = 18). Dodávají, že byly požadavky náročné pro splnění, především v oblasti zdravotní a fyzické způsobilosti. Ač zmíněné procento uchazečů vnímá přijímací řízení náročné, a proto ho ukončili, tak 62,5 % uchazečů vnímá požadavky jako oprávněné a nebyly důvodem ukončení, což je známka toho, že jsou splnitelné.

S tím souvisí i druhá kategorie důvodů, pro které uchazeči v průběhu ukončují přijímací řízení. Jedná se o důvody spojené s oblastí financí a jiných pracovních nabídek. Uchazeči často vybírají při zájmu o novou pracovní pozici mezi vícero nabídkami. U některých je policie pouze jednou z mnoha variant („*nakonec jsem se rozhodl pro jinou práci kvůli svým osobním cílům*“), u jiných je přijetí k policii splnění dětského snu. Zároveň se ukazuje to, že policie se uchazečům již nejeví dostatečně konkurence schopná. 43,8 % (n = 21) uchazečů ukončili přijímací řízení, protože jim byla nabídnuta lepší pracovní pozice, 41,7 % (n = 20) uvedlo, že ukončili přijímací řízení vzhledem k nedostatečnému finančnímu ohodnocení.

Pozitivním zjištěním je skutečnost, že uchazeči neukončují přijímací řízení kvůli zázemí pracoviště, v němž by vykonávali výkon služby. Jde o 91,7 % uchazečů, kterým se líbilo policejní zázemí. Vysvětlením může být i to, že je v mnohých případech umožněno navštívit služebny, seznámit se se služebními povinnostmi a předem si udělat svůj vlastní obraz reality. Uchazeči také neukončují přijímací řízení kvůli obavám z policejní práce (95,9 %). Důvodem ukončení není ani to, že by si uvědomovali velkou zodpovědnost (100 %), ani to, že by si přišli nepřipraveni na to stát se policistou (95,8 %). I přes to, že pouhých 8,4 % uchazečů vnímá zvýšené riziko policejní práce, ani to není důvod, proč uchazeči ukončují přijímací řízení.

Ukazuje se, že existují relativně velké rozptyly, co vede uchazeče k ukončení přijímacího řízení. S cílem identifikovat určité latentní skupiny uchazečů, byla použita metoda latentní profilové analýzy (dále jen LPA). Pomocí analýzy bude patrnější, jak jsou uchazeči rozděleni do skupin podle faktorů, které je vedly k ukončení.



**Graf 8**

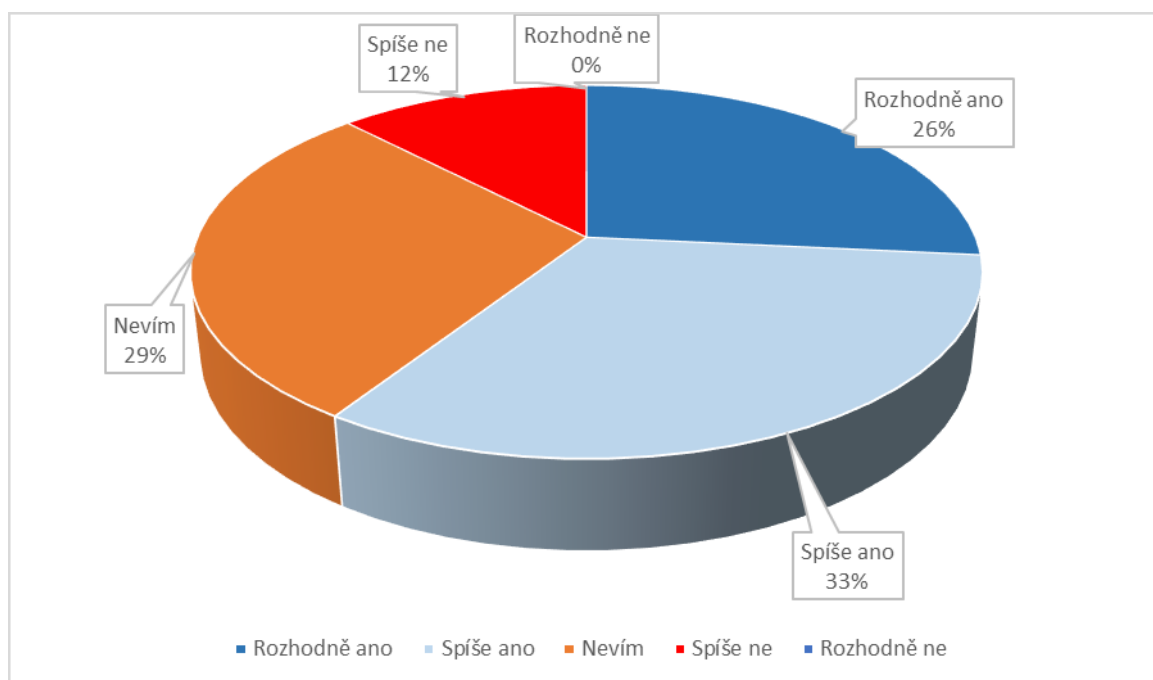
*LPA důvody ukončení přijímacího řízení uchazeči*

Výsledky naznačují, že mezi uchazeči o policejní práci existují různé typy motivací, které vedou k rozhodnutí nepokračovat v řízení. Na základě analýzy byly definovány 4 skupiny uchazečů, kterým vadí určité faktory, pro které se rozhodli ukončit celé přijímací řízení.

- 1. skupina (červená) – důvodem ukončení byly především jiné nabídky prací, nedostatečné ohodnocení a soukromé komplikace osobního či rodinného charakteru.
- 2. skupina (modrá) – důvodem ukončení byla náročnost přijímacího řízení, především nadměrné požadavky, nároky, celkové nesplnění fyzické způsobilosti a nevyrovnanost zátěže mezi pohlavím.
- 3. skupina (zelená) – těmto uchazečům nejvíce vadily požadavky s plněním ZOP a nedostatečné finance. Tato skupina je charakteristická obavou ze schopnosti splnit stanovené standardy a pocitem, že očekávané nároky přesahují jejich možnosti.
- 4. skupina (fialová) - Poslední skupina uchazečů má odlišné spektrum důvodů pro ukončení. Této skupině vůbec nevadí požadavky spojené s konáním ZOP, finanční

stránka jim vadí o něco méně než předchozí skupině, velkou roli však hrála otázka zdravotní způsobilosti. Tito uchazeči jsou charakterističtí tím, že externí faktory jako lepší pracovní příležitosti nebo osobní problémy hrály významnou roli při rozhodování o ukončení přijímacího řízení.

Ačkoliv zmínění respondenti ukončili přijímací řízení a aktuálně neslouží ve službách policie, zajímalo mě, zda by v budoucnu měli zájem obnovit přijímací řízení a nastoupit k PČR. Velmi pozitivním zjištěním se ukazuje, že 27,1 % uchazečů by rozhodně využili možnost obnovit přijímací řízení. Jde vidět, že ačkoliv subjektivní či vnější, například organizační, okolnosti nedovolily nastoupit do policejních řad, tak i nadále mají zájem o policejní práci. Dalších 33,3 % uchazečů o této variantě uvažuje, spíše by přijímací řízení obnovili, což považuji za kladný výsledek. Je však třeba se těchto uchazečů ptát, jaké okolnosti by jim pomohly k tomu, aby se zcela rozhodli. Nerozhodných uchazečů, kteří aktuálně nevědí, zda by se rozhodli či nikoliv, bylo zastoupeno 29,2 %. Jeden z nerozhodných uchazečů dodal, že *„nevím, ale občas to v hlavě mám“*. Tímto se ukazuje i to, že v případě dobře nastaveného působení a práce s uchazeči je možné získat větší procento, kteří by zájem měli. Ke stanovisku „spíše ne“, tedy že uchazeč spíše nechce do budoucna obnovit řízení a nastoupit k policii, se přiklání 12,5 % respondentů. Často uchazeči nepřemýšlí o obnově z mnoha důvodů, například toho, že *„... asi ne, dokud bude podmínkou Holešov. Navíc jsem nyní na jiné pozici, odtud už asi nebudu chtít odejít“*. Žádný z uchazečů neuvedl zcela negativní postoj k obnovení přijímacího řízení, což je velmi kladné zjištění a značí, že uchazeči zcela nezanevřeli na možnost stát se v budoucnu policistou.



**Graf 9:**

*Využil/a byste do budoucna možnost obnovit přijímací řízení a nastoupit tak k PČR?*

V souvislosti s předchozí otázkou bylo logické se uchazečů doptat na co, co by jim právě pomohlo přijímací řízení dokončit a stát se policistou. Záměrem této otázky bylo získat otevřené výpovědi pro následnou práci personalistů, náborářů i samotného vedení a ulehčit všem subjektům průběh a přípravu v rámci řízení.

Odpovědi uchazečů by se daly rozčlenit do pěti oblastí. První, nejméně zastoupenou pouze třemi odpověďmi, představuje oblast přístupu k uchazečům. Uchazeči by dokončili přijímací řízení, kdyby s nimi bylo „jednáno férovým způsobem“ či kdyby bylo „lepší chování k uchazečům“.

Některé důvody ukončení nelze zcela ovlivnit, jedná se o osobní důvody, pro které se uchazeči rozhodnout vzdát se možnosti stát se policistou, i přes vnitřní zájem. V odpovědích se jednalo o celkem čtyři uchazeče, kteří například zmiňovali: „ukončení bylo z osobních důvodů, proto z Vaší strany nešlo lépe nic udělat“. V rámci osobních důvodů se však ukazují skryté důvody z jiných oblastí. Jedná se často o kombinace důvodů, které vedou uchazeče k ukončení a myšlence toho, že nelze situaci ani do budoucna řešit: „nenastoupil jsem do rad policie kvůli rodinné situaci. Během ZOP by bohužel byla má družka a naše děti od pondělí do patky samy. ... Na druhou stranu jsem si zase ani já nemohl finančně dovolit každý den dojíždět z Prahy...“.

Je nutné podotknout, že s těmito okolnostmi se většinou setkávají starší ročníky, nikoliv čerství maturanti.

Druhou, nejvíce zastoupenou kategorií, tedy 14 odpovědí respondentů, tvoří potřeba zlepšení finanční oblasti k potencionálnímu dokončení řízení. Uchazeči otevřeně zmiňují, že by obnovili a dokončili přijímací řízení v případě, kdyby „*bylo finanční ohodnocení vyšší, zároveň kdyby byly i lepší benefity, případně kdyby policie dokázala vyrovnat finance nabídnuté v jiném potencionálním zaměstnání*“.

Zbylé dvě oblasti jsou stejně početně zastoupené, v každé z nich zodpovědělo 15 uchazečů ty důvodů, které by jim pomohly dokončit přijímací řízení. První z nich představuje oblast základní odborné přípravy. Uchazeči by uvítali kratší trvání kurzu ZOP, případně ji konat v co nejbližším místě bydliště (ve svém kraji, okrese), případně dojíždět domu v průběhu konání ZOP. Jedna z uchazeček komentuje vzdálenost ZOP slovy: „*možnost školení poblíž místa bydliště, nemohla jsem si dovolit odjet na celý týden do Jihlavy*“. Někteří uchazeči dokonce zmiňují nereálné požadavky, a to obecně neabsolvovat ZOP, což je z pohledu policie opravdu nepředstavitelné. Právě vzdálenost od místa bydliště se jeví jako kritický faktor pro to, zda uchazeči ukončí celé přijímací řízení: „*...Kdyby byla možnost konat zkrácenou ZOP kdekoliv jinde v republice, k policii bych nejspíše nastoupil*“. Jindy by uchazeči ocenili možnou variabilitu, především proto, aby dokázali skloubit rodinný a profesní život: „*Nechtěl jsem na 6 měsíců opustit rodinu a jezdit domů jen na víkendy*“.

Druhá z oblastí představuje okolnosti spojené s průběhem přijímacího řízení. Někteří uchazeči by potřebovali pro dokončení přijímacího řízení úpravu testů fyzické způsobilosti. Pomohlo by jim ulehčení fyzických testů, případně snížení nároků na testy. Ocenili by i to, kdyby testy uzpůsobili tak, aby „*byly nižší požadavky na ženy v porovnání s muži*“. Zároveň jsou uchazeči v tomto ohledu sebekritičtí a umějí přiznat svoji nepřipravenost: „*Chápu, že policista musí být v dobré fyzické kondici. Selhání z mé strany malá připravenost*“, nebo „*Na fyzické testy jsem ani nesla, protože jsem věděla, že bych je nezvládla, když mi byly sděleny požadavky*“. V této oblasti by mimo jiné ocenili, kdyby na přípravu, ať už na splnění požadavků fyzické způsobilosti, nebyli sami: „*pomohlo by mi nebýt na přípravu sama*“.

### **VO 3.: Jaká jsou očekávání od policejní práce a jak se proměňují v porovnání s realitou služebního výkonu?**

Ve třetí výzkumné otázce byla dále pozornost zaměřena na to, jaká byla prvotní očekávání policistů při vstupu k policii a zároveň, jakým způsobem se očekávání proměnila vzhledem ke



střetu s realitou služebního výkonu. Policisté měli možnost se otevřeně vyjádřit k tomu, s jakým očekáváním vstupovali do služebního poměru. Největší zastoupení policistů (41,5 %) shledalo své očekávání v samotné služební náplni policisty. Očekávali především pomoc lidem ve smyslu hesla „Pomáhat a chránit“, zajímavou a různorodou práci bez stereotypu, kdy budou součástí akce a atraktivita pracovní náplně: *„očekával jsem zajímavé situace, ke kterým se normální občan nedostane“*. Dalších 2,9 % policistů očekávalo zároveň smysluplnost vykonávané práce: *„...věřil jsem, že je to tak správně“*.

Nemalý počet, tedy 15 % policistů, uvedl, že neměli žádné očekávání při vstupu do služebního poměru, případně žádné neuvedli. Jejich výpovědi se však značně liší a přináší zcela jiný náhled na to, co si člověk představí pod slovy „bez očekávání“. Policisté buď nevěděli, co je čeká ve výkonu služby: *„vůbec jsem netušila, co mě čeká a jak vše funguje“*, na druhou stranu také věděli, co je při výkonu čeká, případně si svá očekávání nepamatovali: *„Nedokážu nyní říct, každopádně očekávání bylo pozitivní. Očekával jsem, že mi pomůže dospět“*. V odpovědích se také lze setkat s výroky, které naplňují podstatu, že člověk neměl očekávání, kontext je však negativně zabarven: *„žádné, jsem tu omylem“*. V odpovědích jsou i odpovědi s kladnou konotací: *„Nic moc jsem neočekával, ze začátku jsem si nebyl jistý, jestli budu na tuto práci dost dobrý, ale po pár měsících jsem se v tom opravdu našel“*.

Někteří policisté (10,4 %) očekávali před vstupem do služebního poměru vlastní možnost kariérního růstu v budoucnu (*„možnost posunout se časem dál a mít i možnost se dostat na vyšší hodnost“*) a celkovou odbornost a profesionalitu nejen policie jako takové, ale i výcviků (*„očekával jsem lepší možnost výcviků a misí“*) či jednotlivých členů – policistů i vedoucích (*„očekával jsem zájem o rozvoj nových policistů u managementu policie“*). Jiní naopak očekávali zajištění stability a jistoty pracovního místa díky státnímu sektoru (9,7 %; *„čekal jsem stabilní dlouhodobé zaměstnání“*), kvalitní a odpovídající finanční ohodnocení (4,4 %; *„očekávala jsem zejména řádné finanční ohodnocení od státní instituce“*) a dostatečně benefity (1,3%).

Policisté také vstupovali do služebního poměru s očekáváním kompetentního, vstřícného a soudržného kolektivu a dobrých vztahů na pracovišti (3,5 %; *„očekával jsem rodinný kolektiv“*). S tím souvisí i lidský přístup k jim samotným, který očekávalo 6 % policistů: *„čekala jsem, že se mě někdo ujme. Nějaký koordinátor, zkušený kolega“*. Jen v minimálním zastoupení směřovali policisté svá očekávání do snížené administrativy spojené se služebním výkonem

(3,3 %; „očekával jsem méně administrativy a více práce v terénu“) a kvalitního materiálně-technického vybavení v podobě výstroje i výzbroje (0,4 %).

Na stejnou otázku jsem se zeptala i policistů, kteří ukončili služební poměr. Tito respondenti (27,5 %) od policejní práce očekávali jistotu a stabilitu, nejen finanční, ale i jistotu služebního místa: „kvalitní příjem, který pro svobodného člověka je, ale pro policistu s rodinou a hypotékou rozhodně není“. Nejčastěji však policisté měli očekávání v podobě toho, že budou potřební společnosti ve smyslu hesla *Pomáhat a chránit*, že jejich pracovní náplň bude různorodá, zajímavá a smysluplná (47 %): „možnost pomáhat lidem a chránit zájmy jak státu, tak občanů. Být nápomocný, chytat padouchy, vyčistit silnice od nebezpečných řidičů a ulice od nebezpečných lidí“.

Dalších 15,7 % respondentů uvedlo, že očekávali osobní i kariérní růst, kompetentnost lidí kolem sebe a růst dovedností v průběhu práce: „...a budu dobrým policistou, který se vypracuje na nejvyšší místa, dovednosti a výsledky“. Méně zastoupenou kategorií byla očekávání dobrého kolektivu (4 %): „očekával jsem kompetentně a dobře vedený tým lidí s jasně rozdělenými rolami“. Tři policisté tehdy vstupovali do policejní práce bez očekávání, jiní zase uváděli, že ví, co očekávat díky známým či rodinným příslušníkům u policie.

V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé změny v prvotním očekávání v konfrontaci s realitou služebního výkonu. Policistů i těch, kteří odešli, jsem se zeptala, jak subjektivně vnímají střet s realitou v rámci svých očekávání od policejní práce.

### Tabulka 17

*Jak se Vaše očekávání změnilo v porovnání s realitou služebního výkonu?*

Změny v očekávání v konfrontaci s realitou služebního výkonu	Sloužící policisté		Neaktivní policisté	
	n	%	n	%
<i>Jednalo se zcela úplně o něco jiného, než jsem prvotně chtěl/a</i>	39	8,7	4	9,3
<i>Mé očekávání se nenaplnilo</i>	137	30,7	7	16,3
<i>Neměl/a jsem žádné očekávání</i>	91	20,4	7	16,3

<i>Očekávání se naplnilo, realita se shodovala s tím, co jsem chtěl/a</i>	125	<b>28</b>	20	<b>45,5</b>
<i>Očekávání zcela pozitivně předčilo prvotní představy</i>	15	<b>3,4</b>	0	<b>0</b>
<i>Jiná</i>	50	<b>11,2</b>	6	<b>13,9</b>
<b>Celkem</b>	<b>446</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

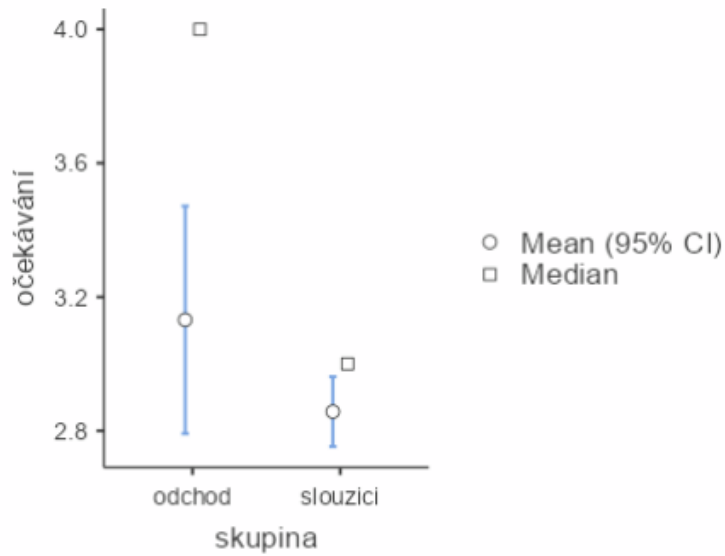
Otázka se zaměřením na porovnání reality s očekáváním ukazuje u policistů spíše negativa a značnou diskrepanci mezi tím, co policisté chtěli a co aktuálně tzv. mají. Pětina výpovědí (20,4 %) policistů opět poukazuje na to, že neměli žádná očekávání, nepřinesli tedy žádné srovnání s realitou. 28 % policistů uvedlo, že se jejich prvotní očekávání naplnilo a realita je shodná s tím, co chtěli. Bohužel 30,7 % policistů zároveň odpovědělo, že se jejich očekávání nenaplnila, realita se bohužel neshoduje s tím, co chtěli či si představovali, že tehdy budou dělat. Další čísla uvádějí zcela pozitivní a zcela negativní postoje. Přes 8% uvádí, že se jejich očekávání zcela odlišují od toho, co aktuálně dělají, realita je tak zcela jiná. Velmi nepříjemným zjištěním je skutečnost, že pouhých 3,4 % policistů zastává zcela pozitivní postoj, jejich očekávání zcela pozitivně předčilo prvotní představy. U těchto policistů lze shledat velkou míru spokojenosti a motivace k policejní práci. Je však velmi zarážející, jak je hodnota nízká. Policisté také měli možnost přidat své vlastní vyjádření. Této možnosti využilo 11,2 % respondentů, kteří měli potřebu detailněji vyjádřit přesné znění jejich subjektivní diskrepance mezi očekáváním a konfrontací s realitou: „*Tehdejší očekávání bylo opravdu klišé - pomoci společnosti a na tom se aktivně podílet. Postupem času člověk na vlastní kůži pocítil náročnost policejní práce, nejen v samotném výkonu/práci, ale i administrativní zatížení, neustálý dohled nad sebou, nesmyslné rozkazy/opatření apod.*“; „*policejní práce byl velký přešlap*“; „*nakecali mi u náboru milion věcí, který ve finále nejsou pravda*“ či „*Částečné očekávání se naplnilo, ale tzv. Čárkový systém kvůli výslednosti je špatná věc. Policisté se pak nemohou plně věnovat důležitějším věcem.*“; „*Část mého očekávání se naplnila, absolutně ale chybí práce s policisty, jejich motivace a osobnostní rozvoj*“; „*výkon povolání byl zcela jiný od představ, jakým způsobem práce u policie funguje*“.

Podobné výsledky byly shledány i u skupiny policistů, kteří se rozhodli ukončit služební poměr. Bez očekávání, zároveň nemožnost srovnat realitu s očekáváním vnímalo 16,3 %. Očekávání

se nenaplnilo 16,3 % respondentů. Bohužel u 9,3 % se při porovnání reality s očekáváním ukázalo, že zcela vnímali diskrepanci. Pozitivním zjištěním je fakt, že u 45,5 % respondentů se jejich očekávání naplnila a realita výkonu služby se shodovala s jejich prvotními představami a potřebami. Zarážející je absence odpovědí v kategorii „zcela pozitivně předčilo očekávání“. Ani jeden policista, který již není aktivním členem, neuvedl, že by jeho očekávání zcela bylo naplněno, ani jednomu zcela nepředčilo jeho prvotní představy. Podobné procentuální zastoupení, tedy 13,9 %, jako u nenaplněných očekávání, je u jiných, volných výpovědí. Jedná se o šest výroků, které považuji za důležité citovat. Mohou poukázat na okolnosti spojené se sníženou motivací, samotnými odchody policistů či kritickými body: „zklamání“; „zprvu naplňovaná očekávání se postupnou a téměř kompletní obměnou týmu i ne zcela kompetentním vedením začaly s realitou bohužel rozcházet“; „zcela úplně to mé očekávání nenaplnilo“; „na PČR jsem byl hrdý, ale po pár letech přišlo vyhoření a zklamání. Chtěl jsem poprvé skončit, ale přihlásil jsem se na výběrové řízení“; „tak do roku 2008 to bylo super, pak už to šlo z kopce“.

Na základě analýzy provedené t-testem mezi skupinou policistů, kteří jsou aktivními ve službě (sloužící), a těmi, kteří ukončili služební poměr (odchody), nebyl zaznamenán signifikantní rozdíl ve vnímání, jak se jejich očekávání naplnila ve srovnání s realitou ( $t = 1,51$ ;  $df = 44,27$ ;  $p = 0,138$ ). Lze předpokládat, že v obou skupinách je hodnocení očekávání v poměru k realitě srovnatelné.

## očekávání

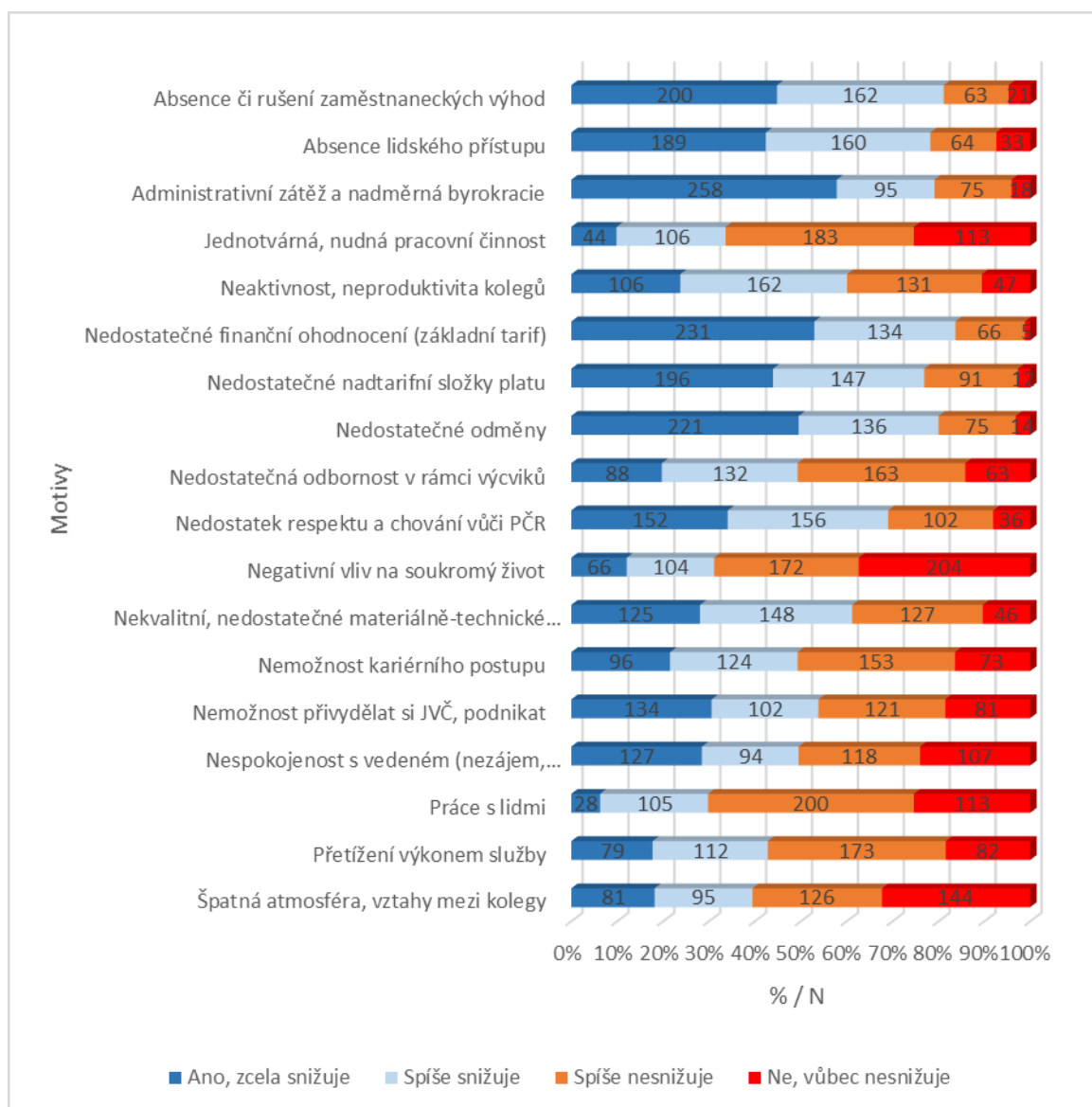


### Graf 10

*Rozdíly mezi odchody a policisty v očekávání v porovnání s realitou*

I přesto, že existují rozdíly ve skóre mezi jednotlivými odpověďmi (např. „jednalo se zcela o něco jiného“ až po „očekávání zcela pozitivně předčilo realitu“), tyto rozdíly nejsou statisticky významné. To naznačuje, že ať už policisté zůstali ve službě nebo odešli, jejich celkové zkušenosti s naplněním očekávání jsou podobné, neliší se. Výsledek tohoto t-testu může být interpretován tak, že rozhodnutí odejít ze služby není nutně ovlivněno tím, jak se očekávání naplnila ve srovnání s realitou.

## VO 4.: Jaké jsou nejčastější důvody, které snižují motivaci k policejní práci?



**Graf 11**

*Faktory snižující motivaci při služebním výkonu*

Policistům nejčastěji snižuje motivaci, dle procentuálního zastoupení:

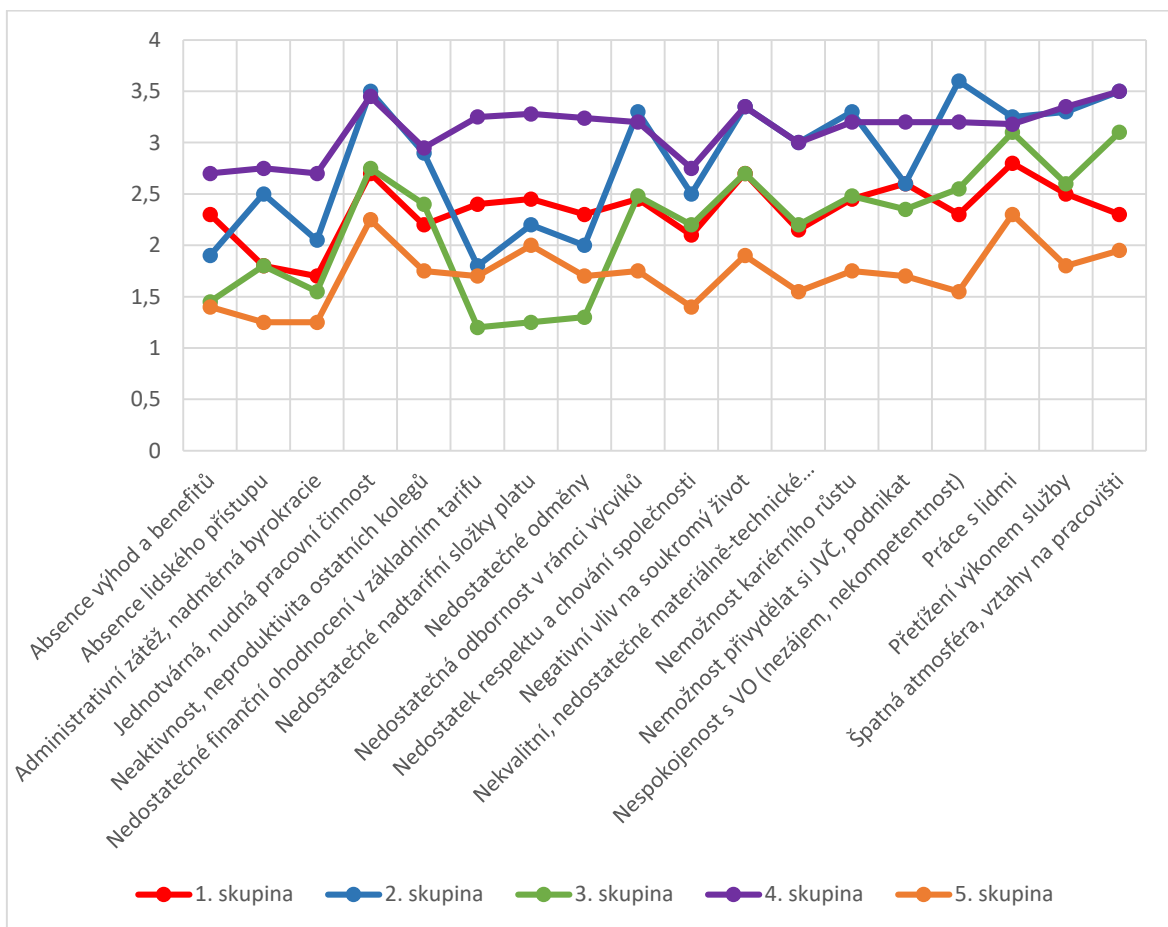
1. *Nedostatečné finanční ohodnocení v základním tarifu (81,8%)*
2. *Absence či rušení zaměstnaneckých výhod a benefitů (81,1 %)*
3. *Nedostatečné odměny (80,1 %)*
4. *Administrativní zátěž a nadměrná byrokracie (79,1 %)*
5. *Absence lidského přístupu (78,3 %)*
6. *Nedostatečné nadtarifní složky platu (76,9 %)*

7. *Nedostatek respektu a chování vůči PČR (69,1 %)*
8. *Nekvalitní, nedostatečné materiálně-technické vybavení a zázemí (61,2 %)*
9. *Neaktivnost, neproduktivita některých kolegů (60,1 %)*
10. *Nemožnost přivydělat si JVČ, podnikat (52,9 %)*
11. *Neodbornost v rámci výcviků (49,3 %)*
12. *Nemožnost kariérního růstu (49,3 %)*
13. *Nespokojenost s vedením (nezájem, nekompetentnost aj.) (49,6 %)*
14. *Přetížení samotným výkonem služby (42,8 %)*
15. *Špatná atmosféra, vztahy mezi kolegy (39,5 %)*
16. *Negativní vliv na soukromý život (38,1 %)*
17. *Práce s lidmi (29,8 %)*
18. *Jednotvárná, nudná činnost (24,7 %)*

Podle policistů je nejčastějším motivem, který snižuje úroveň vnímané motivace, nedostatečné finanční ohodnocení v rámci základní tarifní složky platu. U 81,8 % příslušníků to zcela a spíše snižuje motivaci. Společně s dalšími finančními faktory tvoří pomyslnou triádu okolností, kvůli kterým může motivace k výkonu klesat. Kromě samotného ohodnocení se jedná o nedostatečné odměny (80%), další oblastí jsou subjektivně vnímané nedostatečné nadtarifní složky platu v podobě nízké úrovně osobního ohodnocení či rizikového příplatku (76,9%). Policisté jsou silně demotivováni i úrovní zaměstnaneckých výhod neboli benefitů. Problémem se jeví jak jejich absence, nejsou nabízeny kvalitní benefity za odpovídající výkony, dokonce jsou některé výhody snižovány, či zcela odebrány. 44,8 % považuje benefity za zcela snižující motivaci, 36,3 % za spíše snižující motivaci.

Otázka financí není vždy v moci vedoucího, lidský přístup by však měl být tím, co policisty ve výkonu služby pomáhá udržet, mimo jiné kvůli čemu setrvávají. Z výsledků je však patrné, že absence lidského přístupu ze 78,3 % případů zcela či spíše snižuje motivaci. Ač se jedná až o pátý faktor v pořadí, považují ho za jeden z nejdůležitějších při komunikaci a jednání s policisty. Policistům chybí pochvala, poděkování za dobře odvedenou práci, potřebují vědět, že se na vedoucí mohou spolehnout a zároveň se cítit užiteční. Vzájemná komunikace a porozumění a kladný přístup k lidem by měl být základem pro to, aby se policista cítil motivovaný pro další vykonávání služebních povinností. Ve volných výpovědích policisté komentují lidský přístup, kdy jim chybí úcta a respekt vůči jim i kolegům. Přiznávají také, že postrádají zájem o podřízené: „*chybí tam přístup, zdechlost něco pro nás dělat. Pokud si zařizují něco sám, ještě dostanu vynadáno*“; „*za policistů se nikdo nepostaví, každý manager si do něj*

*rád kopne, a když se zjistí, že to bylo v pořádku, tak žádná omluva nepřijde“; „nelidské zacházení a zbytečná buzerace“; „vedení si neustále stěžuje na podstavy, ale i přes to dělá vše proto, aby práci znechutila úplně všem“.* Další okolnosti snižující motivaci jsou administrativní zátěž a nadměrná byrokracie (79,6 %; „jsem spíše sekretář než policista“) či nekvalitní a nedostatečné materiálně-technické vybavení a zázemí pracoviště (61,2%; „špatná kvalita a stále chybějící velikosti fasovaného oblečení, kdy nám dají oblečení, co zrovna mají, a je jedno, že je veliké a vypadáme jako šašci a lidem jsme akorát k smíchu. Pak že jako obvodáci že třeba nefasujeme taktické vesty, ale musíme si je kupovat sami“; „určitě málo vybavení, vše si mám koupit sama a ani mi to neproplatí“).



**Graf 12**

*LPA analýza faktorů snižující motivaci u policistů*

Tento model pomocí analýzy LPA identifikuje 5 skupin, vykazuje vysokou hodnotu fit entropie (0,874), čímž velice dobře popisuje uvedená data.



Každá z identifikovaných skupin je charakteristická specifickými faktory, které nejvíce snižují motivaci u aktivně sloužících policistů. Každá skupina tak vykazuje i specifické oblasti, které by do budoucna měly být řešeny pro zlepšení motivace a celkové spokojenosti sloužících policistů.

- 1. skupina (červená) – hodnoty s klasifikací *spíše snižující* jsou zaznamenány u lidského přístupu a nadměrné byrokracie a administrativní zátěže, dále jsou shledány pouze průměrné až nízké hodnoty u ostatních motivů.
- 2. skupina (modrá) – u této skupiny je specifické, že jejich motivace je snižována čistě finančními okolnostmi
- 3. skupina (zelená) – tato kategorie policistů je podobná předchozí skupině, velkou měrou je jejich motivace snižována oblastí financí (ať už základní, nadtarifní složky, odměny, benefity), jejich motivace je však celkově na nižší úrovni ve všech motivech v porovnání s předchozí kategorií.
- 4. skupina (fialová) – Tato skupina představuje soubor policistů, kteří nevykazují snížení motivace, ani jeden z motivů není vnímán jako ten, který by snižoval motivaci. Jedná se o policisty, kteří jsou zcela nebo spíše spokojeni a motivováni.
- 5. skupina (oranžová) – U této skupiny je znatelná velká nespokojnost a snížená motivace především kvůli úrovni benefitů, finančního ohodnocení, lidského přístupu k nim samotným a dalšími složkami platu. V porovnání se všemi skupinami se jedná o policisty, kteří hodnotí veškeré kategorie velmi špatně, tedy, že jim zcela nebo spíše snižují motivaci.

Celkově je patrné, že mezi nejproblémovějšími oblastmi, které snižují motivaci policistům k výkonu služby napříč skupinami, jsou nedostatečné finanční ohodnocení v tarifních i nadtarifních složkách, nedostatečné odměny, absence či snižování benefitů, nadměrná administrativa a absence lidského přístupu. Naopak samotná práce s lidmi a stereotypní, jednotvárná práce není důvodem pro snížení motivace.

#### **VO 5.: Jaké faktory vedou policisty k setrvání ve služebním poměru?**

Dále jsem se zaměřila na zodpovězení otázky, jaké faktory vedou policisty k tomu, aby i nadále setrvali ve služebním poměru. Nejprve byla pozornost věnována tomu, zda, případně jakou měrou jsou policisté aktuálně spokojeni s policejní prací. Rigorózní práce není tematicky výhradně zaměřena na téma spokojenosti se služebním výkonem, jsem si však vědoma toho, i mnohá výzkumná šetření potvrzují, že spokojenost úzce souvisí s úrovní motivace v rámci

daného služebního působení. Můžeme očekávat, že se zvyšující se spokojeností bude vzrůstat i motivace k práci samotné, i k pracovnímu výkonu. Zároveň se ukazuje, že právě určitá míra spokojenosti je předpokladem pro rozhodnutí setrvat ve služebním poměru.

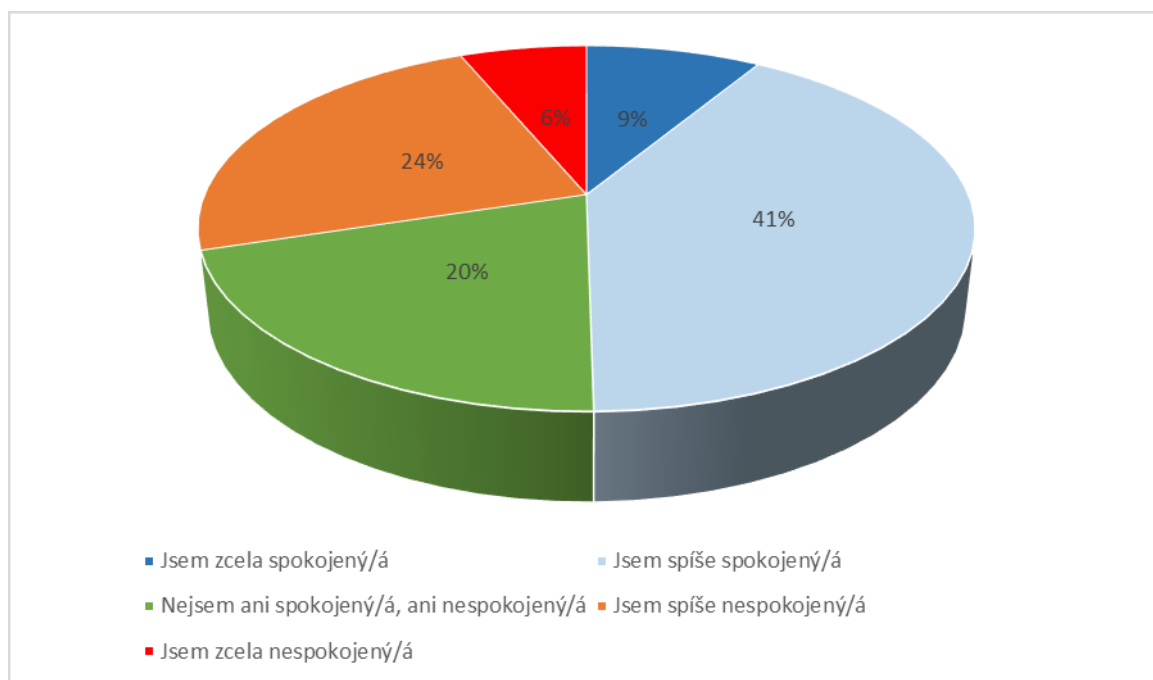
Policistů jsem se tedy přímo zeptala na jejich subjektivní vnímání spokojenosti s prací policisty. Otázka je záměrně velmi obecně položena vzhledem k jinému tematickému zaměření výzkumu.

V dotazníkovém šetření měli policisté možnost se vyjádřit k otázce, jak subjektivně vnímají aktuální spokojenost a vybrat jednu odpověď na pětibodové Likertově škále v rozmezí *jsem zcela spokojený/á, jsem spíše spokojen/á, nejsem ani spokojený/á, ani nespokojený/á, jsem spíše nespokojený/á a jsem zcela nespokojen/á*. Předložená tabulka a graf ilustrují, jaké je zastoupení spokojenosti či nespokojenosti mezi policisty v rámci KŘPU.

### Tabulka 18

*Aktuální vnímání celkové spokojenosti s policejní prací*

Úroveň spokojenosti	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
<i>Jsem zcela spokojený/á</i>	39	8,7
<i>Jsem spíše spokojený/á</i>	183	41,0
<i>Nejsem ani spokojený/á, ani nespokojený/á</i>	91	20,4
<i>Jsem spíše nespokojený/á</i>	105	23,5
<i>Jsem zcela nespokojen/á</i>	28	6,3
<b>Celkem</b>	<b>446</b>	<b>100 %</b>



**Graf 13**

*Aktuální vnímání celkové spokojenosti s policejní prací*

Z grafu i tabulky lze vidět, že téměř 9 % policistů vykazuje jednoznačnou spokojenost s prací u policie, spíše spokojených je 41 % policistů, 23,5 % je spíše nespokojených a 6,3 % zcela naznačují nespokojenost. Zbylé procento policistů, tedy 20,4 %, se řadí do neutrální roviny, nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni. V případě, že by výsledky byly sloučeny do vyšších kategorií, bylo by tak celkově spokojeno 49,86 %, nespokojeno 29,7 % a zbylých 20,4 % by se klanělo k neutrálnímu postoji v míře spokojenosti.

Z výsledků je patrné, že ač je více jak třetina policistů spokojených, je zde patrné velké zastoupení policistů, kteří projevují pocity nespokojenosti a těch, kteří jsou dokonce nerozhodní v tom, zda jsou spokojeni či nikoliv, z čehož můžeme usuzovat, že existují určité vlivy, které různou měrou ovlivňují jak samotnou spokojenost, tím pádem mohou snižovat i úroveň motivace.

**Jak dlouho setrvat ve SP?**

Ve výzkumné otázce se ptáme na faktory, které policistům ulehčují i nadále setrvat ve služebním poměru. Důležité je zajímat se i o to, jaké jsou samotné představy o tom, jak dlouho by si představovali vydržet ve výkonu služby. Vůle policisty i nadále setrvat velkou měrou

souvisí s tím, jak si představuje, především zda a jakou dobu si ještě představuje naplňovat roli policisty. Zeptala jsem se tedy, jak dlouho by aktuálně chtěli i nadále setrvat a zároveň jaké okolnosti či faktory jim v setrvání pomáhají, či mohou pomoci.

## Tabulka 19

*Subjektivní předpokládaná délka setrvání ve služebním poměru*

Očekávaná délka setrvání u policie	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
<i>1-5 let</i>	43	9,7
<i>6-10 let</i>	23	5,2
<i>Do výsluhy</i>	92	20,7
<i>Do důchodového věku</i>	93	20,9
<i>Dokud nenajdu jinou pozici</i>	38	8,5
<i>Nepřemýšlím nad tím</i>	140	31,5
<i>Jiné</i>	46	10,3
<b>Celkem</b>	<b>446</b>	<b>100 %</b>

O setrvání v délce 1-5 let aktuálně uvažuje 9,7 % policistů, 5,2 % by rádo setrvalo o něco déle, tedy 6 až 10 let. Pětina policistů výzkumného vzorku (20,7 %) odpovědělo, že setrvají do doby, než budou mít nárok na výsluhový příspěvek a následně by ukončili služební poměr. Ukazuje se, že ač nejsou finanční nároky nejdůležitějším motivem pro vstup do služebního poměru, policisté si uvědomují, že jim renta následně zvýší alespoň částečně životní úroveň. Téměř shodné procento policistů (20,9 %) plánují setrvat až do důchodového věku, což může poukazovat na jejich kladnou identifikaci se službou a motivaci i nadále setrvat. Může se tak jednat o policisty, kteří svůj proaktivní věk zasvětili policii. Překvapivé zjištění lze shledat u 8,5 % respondentů, kteří setrvávají jen do té doby, než nenajdu lepší pracovní nabídku. Nelze s jistotou říci, zda jinou pozici mimo i uvnitř policie aktivně vyhledávají, či jsou jen pasivními pozorovateli nabídek. Jeden z policistů, který plánuje setrvat ve služebním poměru pouze, než najde lepší nabídku, vysvětluje své důvody: „*mezitím se snažím najít jinou práci, která by za*

*to stala.. jak finančně tak i postavením osoby v pracovním procesu nebo ve firmě“.* Vedení by se mělo otevřeně s policisty bavit o potřebách, aby vědělo, co policistům chybí a na základě čeho chtějí odcházet. Jestliže se o tyto policisty nikdo nebude zajímat, bude jejich počet narůstat a policie bude přicházet a zkušené policisty jen kvůli tomu, že nedokáže zcela zabezpečit jejich potřeby. Z odpovědí dále vyplývá, že 31,5 % dotázaných policistů aktuálně nepřemýšlí nad tím, jak dlouho nadále setrvat ve služebním poměru. Pro policii se může jednat o kladnou odpověď především z toho důvodu, že aktivně nepřemýšlí o odchodu, zůstávají především z důvodu zájmu o policejní práci. Jeden z policistů sice zmiňuje, že aktuálně o odchodu nepřemýšlí, ale je zde velmi tenká hranice mezi setrváním a odchodem: *„Nad tím člověk nepřemýšlí, ale sleduji dění kolem PČR a pokud se situace bude zhoršovat, budu uvažovat o odchodu, i když nerad“.*

Zbylých 10,3 % policistů dodali jiné vyjádření předpokládané délky setrvání ve služebním poměru. Většina z nich setrvává v poměru na základě vnějších okolností, aktuální situaci či přístupu policie samotné (*„pokud nedojde do 3 let k lepšímu posunu a finančnímu ohodnocení, tak 100% civil“*; *„dokud to půjde a bude to finančně únosné“*), jiní chtějí setrvat co nejkratší dobu (*„co nejkratší dobu, jsem znechucena vedením“*), jiní zvažují odchod na základě subjektivně vyhodnocených faktorů (*„dle situace, zdraví, vztahů“*), dva policisté již v průběhu dotazování podali žádost o ukončení služebního poměru a jiní zase dodali, že chtějí u policie setrvat v delším časovém horizontu (např. 20-30 let).

Závěrem bych ráda poukázala na to, že se policisté v průběhu výkonu služby snaží najít si pozitivní okolnosti, je však třeba, aby samotná policie policistům ze značné části dopomohla: *„Každý den si hledám důvod, abych nemusel skončit. Je to těžké, když spolužáci co dělají třeba u pásu, mají víc peněz a k tomu spoustu dalších benefitů.“*

Respondenti dále uvedli několik okolností, které jim pomáhají pro následné setrvání. Celkem bylo zaznamenáno 484 výpovědí. Vyšší počet v porovnání s počtem respondentů je dán tím, že policisté často dodali více odpovědí než pouze jednu. Následně byly členěny do kategorií, které definovaly to, co policistům pomáhá setrvat ve služebním poměru.

Nejčastějším důvodem, v 26,7 %, který pomáhá policistům setrvat ve služebním poměru, je kolektiv a vztahy mezi policisty na pracovišti. Dle mého názoru se jedná o stěžejní důvod, se kterým jsou policisté nejvíce spokojeni, a který je motivuje k setrvání. Policisté oceňují vzájemnou sounáležitost, zastání se jeden druhého, vnímají se jako jedna „parta“, v níž „tahají za jeden provaz“ i v nepříjemných situacích, například *„pomáhá mi dobrý kolektiv, který se topí se mnou“*. Motivuje je také nálada na oddělení mezi kolegy, které ve většině případů vnímají

jako své kamarády, někteří dokonce jako druhou rodinu, se kterou se dokáží pobavit i řešit nepříjemné služební povinnosti. Jeden z policistů uvedl, že „*momentálně mě tu drží pouze dobré vztahy s kolegy*“. Pro vedoucí pracovníky je tak důležité, aby vnímali klima a pracovali na vytvoření dobré atmosféry na pracovišti a kromě dobrého přátelství dodávali policistům i jiné faktory, které by je dokázali ve služebním poměru udržet.

Druhým nejčastěji zastoupeným důvodem setrvání ve 21,7% případu je vnímání jistoty a stability, nejen té finanční, ale i celkové jistoty pracovní pozice vzhledem k působení ve státním sektoru. Z této skupiny zároveň setrvává 10,5 % policistů, kteří otevřeně přiznávají, že setrvávají kvůli nutnosti splácet hypotéku a vyhovuje jim tak stabilita a jistota měsíčního příjmu. Jeden z policistů dokonce zmiňuje, že ho hypotéka „*nutí*“ zůstat ve služebním poměru, jinak by z něho odešel. V 7% setrvávají policisté kvůli výsluhovému příspěvku. Buď není prozatím dostatečný, nebo jeho nabytí očekávají v rámci blízké budoucnosti, případně setrvávají i při myšlence na budoucí získání renty: „*do výsluhy už doklepu a s rentou bych si pak mohla dovolit dělat práci, která by byla nížce finančně ohodnocena, ale která by mě bavila*“; „*vize, že ještě necelých 5 et a budu mít rentu. Ihned rozvazují služební poměr*“.

Dalšími důvody setrvání ve služebním poměru jsou subjektivní zájem o policejní práci, kdy policisty samotná policejní práce zkrátka a jednoduše „*baví*“ (10,3 %): „*ač je negativ spousta, já tu práci miluju*“; „*policie pro mě znamená hodně a ani tyto negativní vlastnosti mi na tom nic nezmění*“; „*práce mě naplňuje, baví*“, samotná pracovní náplň policistů ve smyslu hesla „*Pomáhat a chránit*“ (9,5%), různorodost, variabilita a akčnost povolání (7%), či setrvávají díky subjektivnímu pocitu vnitřního přesvědčení a smysluplnosti práce policisty (7%): „*i přes všechna negativa cítím, že ta práce má smysl*“. Pouze v 5,4% případech setrvávají kvůli svým vedoucím („*mimo to máme naprosto výborný kolektiv a to včetně vedení, ke kterému mám velký respekt a vím, že se na ně kdykoliv mohu obrátit*“) a v 1% kvůli materiálně-technickému vybavení („*vítám i konto ošacení a možnost doplňování výstroje*“; „*oceňuji náš materiál na specializovaném útvaru*“). Dále 4,3% respondentů uvádí, že oceňují systém nastavených služeb, především 24 či 12ti hodinovou směnnost. Cení si toho především z důvodu sladění pracovního a osobního života, „*protože mít čas na svou rodinu je největší benefit, který mi mohla policie nabídnout*“ a zároveň někteří dodávají, že „*pokud se změní, budu uvažovat o odchodu*“.

Bohužel jsem zaznamenala i 1,7 % odpovědí policistů, kterým nepomáhá již žádná okolnost setrvat ve služebním poměru, a hledají cesty, jak ho opustit: „*pozitiva těžko hledat, dítěti bych*

*práci u policie rozmlouval“; „neocenil bych nic, ve vedení je banda...“; „neocenila bych v současné chvíli nic“.*

## Ocenění

Součástí otázky na zjišťování faktorů, které pomáhají policistům setrvat ve služebním poměru, byla i doplňková otázka na analýzu toho, co by policisté na policejní práci ocenili. Otázka měla zprvu směřovat na zjištění toho, za co by policii respondenti ocenili ve smyslu pochvaly. Policisté však dávali subjektivní ocenění v podobě pochval jen v minimální míře. Celkem 23 policistů neuvedlo žádnou odpověď, jiní zase uvedli doslovné citace, které ukazují na velmi kritický stav, jak vnímají postoje k samotné policii a vlastní setrvání v ní: *„...na druhou otázku neumím odpovědět“; „neocenil bych v současné chvíli nic“; „jsem vývojem u policie na UO X zcela zdeptán“ aj.* Jiní byli dokonce velmi rázní, zároveň přímí v tom, jak vnímají aktuální situaci svým pohledem: *„Co si myslíte, že je na ocenění? Že jde vše do kopru? Vždyť i prodavačka v Lidlu se má lépe. Po práci jde s čistou hlavou dom a nepřemejšlí nad lhůtama atd...Je to k pláči všechno. Vše sebrat a osobně se divím, že k PČR nastupují další kolegové“.*

Jiní zase pojmulí odpovědi ve stylu pochvaly, jednalo se bohužel o pouze 7 výroků, které oceňují různé aspekty policejní práce: *„oceňuji výborný kolektiv“; „ocenil bych, že přímo mě nadřízení jsou ve většině případů slušní lidé, se kterými se dá mluvit, a mají pochopení; „baví mě ta různorodost“* či *„...dále bych ocenila možnost ozdravných pobytů a také samozřejmě rentu“.*

Většina policistů však využila otázku na sdělení toho, co by ocenili ve smyslu, co by rádi, aby se stalo, co by jim určitým způsobem pomohlo zvýšit motivaci. Této možnosti vyjádřit se využilo 126 policistů z celkového vzorku 445 respondentů, kteří doplnili to, co by rádi, kdyby se stalo, změnilo a co by tím pádem „ocenili“. 26 respondentů ze 126, kteří odpověděli (20,6%), by ocenili, kdyby se zlepšil lidský přístup v rámci jednání s nimi. Kategorie *lidského přístupu* je druhá nejvíce zastoupená oblast a ukazuje na důležitý faktor při jednání s lidmi. Velmi zarážející jsou některé z citovaných výpovědí, které považuji za důležité sdělit nahlas: *„ocenila bych, kdyby se k policistům základních útvarů přistupovalo jinak, ne jako k odpadu PČR“.* Z odpovědi se může zdát, že absence lidského přístupu je vnímána především ze strany veřejnosti, ve většině případů vnímají absenci lidského přístupu k sobě samým od svých vlastních vedoucích, případně vyššího vedení: *„ocenil bych, aby se nad sebou vedení zamyslelo a uvědomilo si jak neschopné vlastně je“; případně „ocenil bych zájem z nejvyšších míst, ale tam se zřejmě nedostalo, jak to v našem kraji vypadá a že to postupně všechny oddělá“.*

V souvislosti s lidským přístupem by i 7,9 % policistů ocenilo lepší vedení v širším slova smyslu. Především by byli rádi, kdyby „*se na vedoucí pozice dostávali lidi, kteří rozumí dané problematice*“, případně doufají ve změnu vedení „*naděje, že dojde k výměně za nového VO na našem OOP, jelikož naše VO je naprosto nekompetentní, nemá autoritu, lže, shazuje a pomlouvá před kolektivem nepřítomné kolegy a celkově se nevěnuje práci*“.

Nejvíce by policisté ocenili zvýšení finančního ohodnocení, případně příplatků či odměn. Odpovědělo tak 42 policistů (33,3 %). Ve svých odpovědích se snažili zdůvodnit, co je vede k této myšlence, z jakého důvodu by ocenili zvýšení platového ohodnocení: „*ocenil bych vyšší finanční ohodnocení, jelikož denně nasazujeme krk*“; „*potřebuju plat, žít rodinu, policistu do firem nikdo moc nechce, i kdyby mel praxi v jiném oboru. Raději přistoupí k civilní osobě...ocenil bych, kdyby policii zvýšili platy na úroveň, která by byla snesitelná, na úroveň kdybychom jako policisté nemuseli chodit do dalších práci a brigád a nemuseli se stydet za práci kterou odvádíme*“. Další kategorií se 14 preferencemi (11,1 %) představuje požadavek ohledně benefitů. Policisté by ocenili, kdyby se nadále neodebíraly stávající benefity, byla pestřejší nabídka, a aby byly odpovídající. Dále by policisté ocenili, kdyby se výrazně snížilo administrativní a byrokratické zatížení (8,7 %), kdyby se zlepšilo materiálně-technické vybavení a zázemí (4,8%) – například lepší vybavení služeben, modernizace oddělení, lepší vozový park či postupnou modernizaci prostředků (balistické vesty, vozidla, apod). Policisté by také rádi ocenili zvýšení odbornosti nejen jich samých (*víc školení, detailní edukace, ocenil bych lepší edukační systém, velmi bych ocenila možnost kariérního růstu*), ale především výcviků a těch, kteří je policejním výcvikem provází (6,3%) – „*ocenila bych více zajímavých výcviků pro OOP*“; „*ocenil bych větší vzdělávání policistů*“.

### **Čeho dosáhnout?**

Policisty vede k setrvání ve služebním poměru i myšlenka či již učiněné kroky na cestě k profesnímu růstu. Na základě této myšlenky mě zajímalo, zda mají policisté nějakou vizi, čeho by chtěli do budoucna dosáhnout při své cestě policií.



## Tabulka 20

### *Představa kariérního růstu*

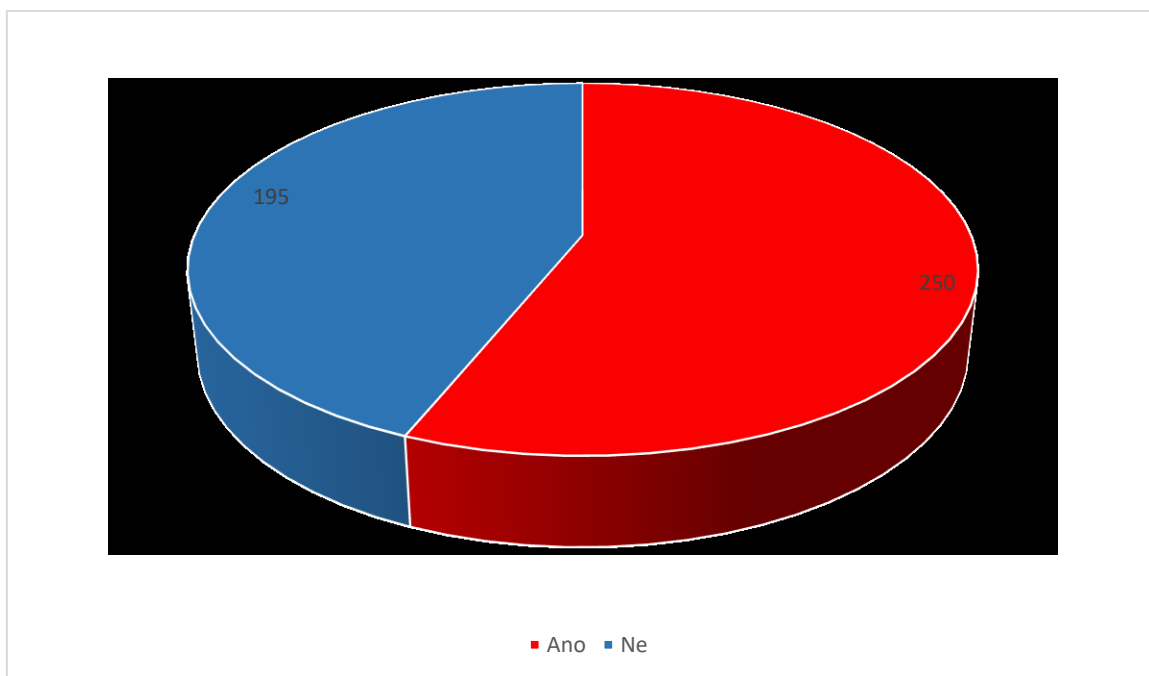
<b>Představa kariérního růstu do budoucna</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
<i>Nevím, nemám přehled o možnostech</i>	21	4,7
<i>Mám ambice posunout se na vyšší manažerskou pozici (ZVO, VO)</i>	88	19,8
<i>Mám ambice posunout se v rámci specializace (SKPV, UCP aj.)</i>	143	32,1
<i>Chci zůstat na stejné pozici</i>	105	23,6
<i>Mám ambice získat vzdělání</i>	73	16,4
<i>Odsloužit 15 let, získat výsluhu a odejít</i>	32	7,2
<i>Chci se dostat na specializovaný útvar (ZJ, URN aj.)</i>	38	8,5
<i>Jiné</i>	65	14,6
<b>Celkem</b>	<b>445</b>	<b>100</b>

Největší zastoupení (32,1 %) představují policisté, kteří chtějí do budoucna získat další nadstavbovou specializaci ve svém profesním zaměření. Jedná se především o policisty v oblasti SKPV, kteří mají ambice posouvat se v rámci svých specializací, zdokonalovat se. Téměř ve čtvrtině případů (23,6 %) policisté nechtějí již kariérně růst, chtějí zůstat na aktuální pozici. Často se jedná o policisty, kteří svoji pracovní náplň vykonávají se zájmem, nepotřebují změnu ve svém zařazení. Přes 80 respondentů do budoucna uvažuje nad tím, že by se rádi posunuli v rámci manažerských pozic na VO, případně ZVO. Je však zapotřebí zmínit, že zpravidla jsou tyto pozice obsazovány policisty s již nabytými dlouholetými zkušenostmi a posty jsou pak obsazené po delší časové období. Nestává se tak často, že by VO či ZVO opouštěli po krátké době své pozice. Proto je bohužel nereálné, aby celkem 19,8 % byla tato

ambice splněna. Překvapivé je zjištění, že téměř 5 % policistů neví, jaké jsou možnosti kariérního růstu, jaké by do budoucna mohli využít možnosti.

#### **VO 6.: Jaké důvody vedou sloužící policisty k ukončení služebního poměru?**

V oblasti výzkumné otázky zaměřené na zjištění důvodů pro ukončení služebního poměru jsem se zprvu policistů přímo zeptala, zda někdy přemýšleli o samotném ukončení svého působení v bezpečnostním sboru. Celkem 250 policistů, tj. 56,2% výzkumného vzorku, odpovědělo, že již přemýšleli o ukončení služebního poměru. Zbýlých 195 policistů (43,8 %) popsali, že nikoliv. Je velmi těžké odhadnout, kolik policistů by se reálně rozhodlo odejít. V tomto případě bych však byla velice kritická a brala velký ohled na nenaplněné potřeby samotných policistů. Podle výpovědí některých vedoucích jsou odchody v takto velkých rozměrech nereálné v dlouhodobém časovém horizontu. Vedoucí často oponují tím názorem, že policisté nakonec stejně neodejdou z důvodu, že neví, co jiného kromě policejních činností by dělali. Vedoucí by si měli nakonec uvědomit, že najdou-li policisté dostatečné kvalitní a uspokojující náhradu, jsou ochotni se vzdát i vnitřního přesvědčení pomáhat a ze služebního poměru odejdou. Policie pak bude těžko hledat adekvátní náhrady za starší a zkušené kolegy. Je až tristní vyslovit představu, že nový uchazeč dokáže nahradit odcházejícího policistu. Nově nastupující ani zdaleka nedokáží nahradit zkušené kolegy, kteří sbírali zkušenosti v průběhu několika let.



**Graf 14**

*Přemýšlel/a jste nad ukončením služebního poměru?*

Při dotazování jsem se dále snažila popsat, co by policisty vedlo k tomu, aby opustili služební poměr. Ačkoliv jsme se v odpovědích pohybovali na úrovni myšlenek, některé odpovědi jsou velmi zarážející a policie by měla být velmi opatrná v tom, aby nedávala policistům takové podněty, které by je nakonec donutily odejít.

Při dotazování jsem se dále snažila popsat, co by policisty vedlo k tomu, aby opustili služební poměr. Ačkoliv jsme se v odpovědích pohybovali na úrovni myšlenek, některé odpovědi jsou velmi zarážející a policie by měla být velmi opatrná v tom, aby nedávala policistům takové podněty, které by je nakonec donutily odejít.

### **Jaké okolnosti či důvody by Vás přiměly odejít ze SP?**

Ze 32,5% by policisty přiměl odejít jakýkoliv razantní zásah do služebního platu a finančního ohodnocení. Nejčastěji ve svých odpovědích zmiňují, že by byli schopni odejít kvůli dalšímu snížení platu, v momentech, kdy nebudou moci splácet hypotéku, kdy nebudou moci zajistit potřeby své a členů rodiny, když budou neustále malé a „směšné“ odměny, kdy se celkově zhorší platové podmínky u PČR. Doslovně to komentují následovně: *„Kdybych už neměl peníze na jídlo pro děti, to bych šel ihned a tímhle tempem to nebude dlouho trvat. Bohužel je nás takových hodně“*; *„až rodina přestane snášet, že nosím méně peněz než bych mohl vydělat jinde“*. Nicméně někteří policisté by přemýšleli o odchodu i ve chvíli, kdy by platy *nezačaly růst* a finanční ohodnocení by bylo dlouhodobě neadekvátní. Policisté si uvědomují, že zrovna oblast financování není oblast, která by byla pružná změnám vzhledem k působnosti v rámci státního sektoru. U mnohých policistů se však stupňuje nespokojenost a snižuje motivace k jakýmkoliv služebním činnostem vzhledem k tomu, že nejsou dostatečně finančně ohodnoceni. Dalších 12,5% dotázaných by ukončilo služební poměr kvůli jakémukoliv zásahu do výsluhového příspěvku neboli renty. Nesouhlasili by totiž s jeho zrušením, s jakoukoliv změnou v neprospěch policistů: *„nesloužím kvůli výsluze, ale brala bych to jako velký disrespekt společnosti a služební poměr bych po více než 23 letech ukončila“*; *„Bral bych to jako zradu, protože k policii jsem nastoupil mimo jiné s tím, že jde o celoživotní perspektivu a renta mimo jiné vyvažuje mizerný plat v prvních 10 letech služby“*. Zaměstnanecké benefity, především jejich absence, zrušení, zdražování, odebrání či snižování dalších benefitů, by přimělo odejít 4,1 % policistů. Policisté se k odchodům kvůli benefitům vyjadřují následovně: *„sebrání benefitů, kterých už moc ani nemáme“*; *„v případě, že se nezlepší benefity pro déle sloužící policisty“*; *„příslušníci v rozmezí 7 – 15 let služby nyní nemají žádný pořádný benefit“*. Kvůli lepší nabídce práce by bylo schopno ze služebního poměru odejít 7,6 %, muselo by se

jednat o lépe ohodnocenou, lukrativnější, klidnější práci s odpovídajícími pracovními podmínkami.

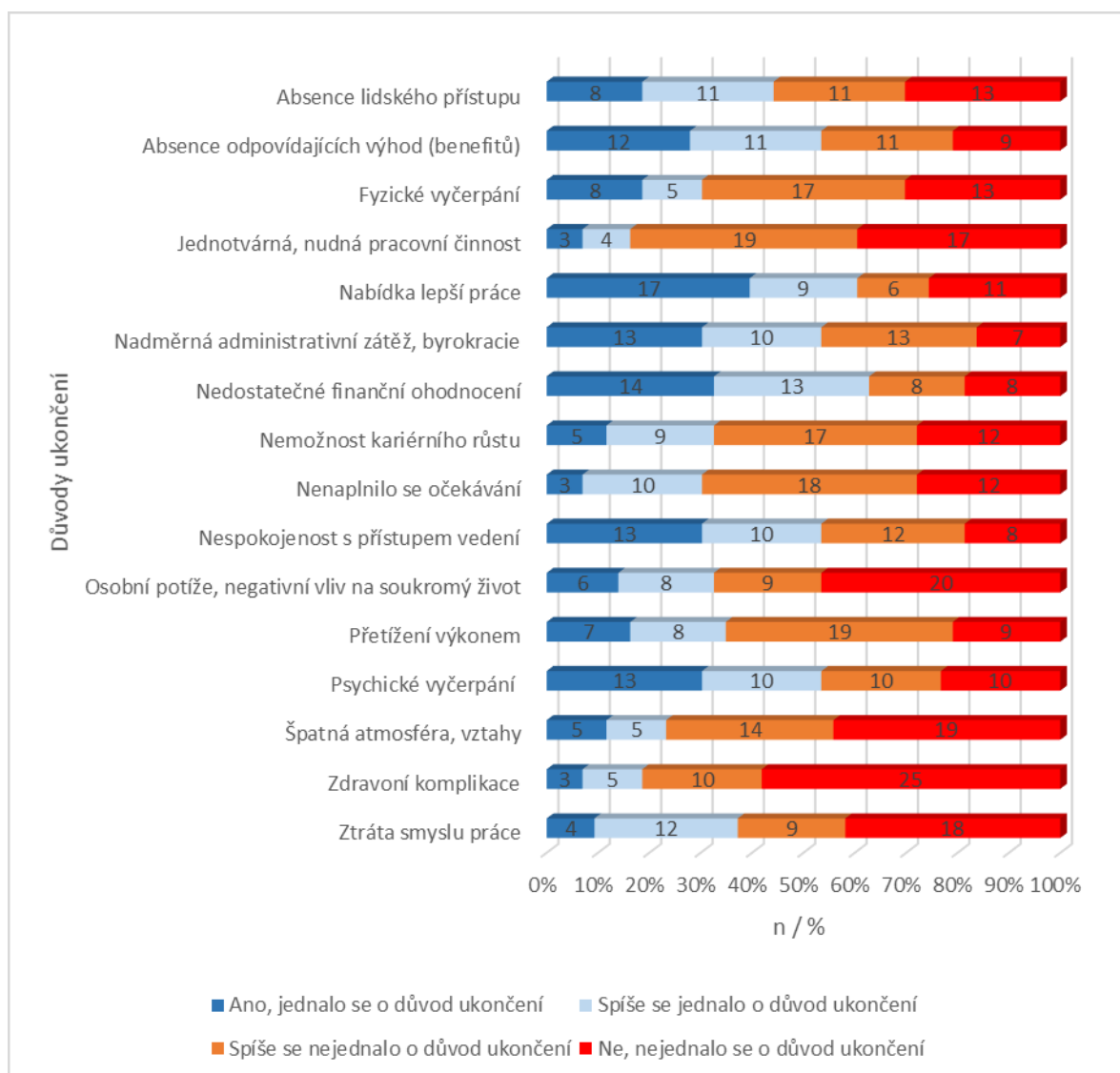
Další oblastí, kvůli které by se policisté rozhodovali, zda ukončit služební poměr, je samotné přetížení policistů v rámci výkonu služby. Jedná se o 12,4 % případů. Z toho 27,1 % zmiňuje, že by je přimělo odejít zvýšený nápor administrativy, více nesmyslné byrokracie (*„tam kde člověk před 2 roky strávil na spisu 40 minut je dnes na 1,5 hodiny práce jen vůli spisovému řádu“*). 27,1 % by odešlo díky neuspokojivému personálnímu stavu, což má za následek přetížení policistů na útvarech, není dostatek policistů na odděleních, či by se situace s personální politikou zhoršovala, kdy už by policisté nebyli schopni kvalitně odvést svoji práci (*„vedení policie řeší jen nábor nových policistů, ale neřeší se podmínky pro práci těch stávajících, aby zbytečně neodcházeli“*; *„přetíženost – když není reálné v počtu lidí tyto spisy zvládat“*), a 45,7% policistů by přimělo odejít přetížení z důvodu zvýšené a kumulující se zátěže v obecném slova smyslu. Přimělo by je mimo jiné odejít jejich vlastní vyhoření, ale i celková zátěž plynoucí ze služebních povinností bez jakéhokoliv ocenění: *„celkově je práce hrozně moc, na ulici je to čím dál horší a pracovní podmínky a hlavní ohodnocení tomu neodpovídá, naopak se ještě šetří, dle mě tam, kde se nemá“*; *„začíná se to nabalovat – finanční situace, vedení a znepríjemňování pracovního prostředí. Benefity taky žádné...“*.

Další, silně zastoupenou oblast, představují mezilidské vztahy mezi kolegy, vedoucími a vzájemný přístup mezi nimi. Ze všech výpovědí by 1,6%, tedy 9 policistů, odešlo kvůli šikaně na pracovišti, ať už mezi kolegy navzájem, nebo v podobě bossingu, mobinggu. 5,1% policistů by přimělo odejít kolegové na pracovišti, především špatné a nevyhovující vztahy, neaktivní, nekompetentní kolegové bez odbornosti, ale i rozpad fungujícího kolektivu, ukončení služebního poměru zkušených dlouholetých kolegů či obměna kolegů na pracovišti. Stejným zastoupením, tedy poměrem 5,1%, odpovídali policisté, které by přimělo odejít jejich nejbližší vedení. Jako důvody uváděli *špatné vedení, nekompetentní, neschopné vedení, případná změna k horšímu v případě změny vedoucího, špatná komunikace s vedoucím*. S touto kategorií úzce souvisí faktor *lidského přístupu*. Jeho nedostatek by přimělo odejít 6,7% policistů. Policisté zde přímo deklarovali, že by je přimělo odejít, kdyby jim vedení *„házelo klacky“ pod nohy*, *„zbytečná buzerace ze strany vedení“*, *„podsekávání a dělání naschválů ze stran vedení“*, *„vedení ani nedokáže své pracovníky pochválit, byť jen slovně“*, *„nadále znechucování služby“* či *„tlak ze strany vedení, vytváří dusno v kolektivu“*. V součtu 6,4% policistů by přiměly odejít organizační faktory v kompetenci policie. Mezi okolnosti by patřilo zrušení 24 hodinových směn či změna služeb, nemožnost či omezené možnosti kariérního růstu, pokračující stagnace

nastaveného systému, negativní změny spojené se služebním zákonem v neprospěch policistů („pokud se ve střednědobém až dlouhodobém horizontu nic nezmění, tak v té chvíli bych přemýšlel“; „prostě přijde den, když už všeho bude dost a bude nás víc, co odejdeme, firma rok od roku upadá“). Poslední kategorií, která by přiměla policisty ukončit služební poměr, jsou komplikace spojené se zdravotním stavem (4,8%) a osobní či rodinné okolnosti vylučující setrvání ve služebním poměru (1,4%).

Ač je výzkumný vzorek policistů, kteří ukončili služební poměr, malý, poukazuje na tendence, které nejčastěji vedou policisty k ukončení služebního poměru.

### Důvody ukončení



**Graf 15**

*Důvody ukončení služebního poměru policistů*

Policisté nejčastěji ukončují služební poměr, dle procentuálního zastoupení:

1. *Nedostatečné finanční ohodnocení (62,8 %)*
2. *Nabídka lepší práce (60,4 %)*
3. *Nadměrná administrativní zátěž, byrokracie (53,5 %, z toho u 30,2 % se jednalo o přímý důvod ukončení)*
4. *Nespokojenost s přístupem vedení (nezájem, nekompetentnost; 53,5 %, z toho u 30,2 % se jednalo o přímý důvod ukončení)*
5. *Psychické vyčerpání (53,5 %, z toho u 30,2 % se jednalo o přímý důvod ukončení)*
6. *Absence odpovídajících benefitů a zaměstnaneckých výhod (53,5 %, z toho u 27,9 % se jednalo se přímý důvod ukončení)*
7. *Absence lidského přístupu (44,2 %)*
8. *Ztráta smyslu práce (37,2 %)*
9. *Přetížení výkonem služby (34,9 %)*
10. *Osobní potíže, negativní vliv na soukromý život (32,6 %)*
11. *Nemožnost dalšího kariérního růstu (32,5 %)*
12. *Nenaplnilo se prvotní očekávání (30,3 %)*
13. *Fyzické vyčerpání (30,2 %)*
14. *Špatná atmosféra na pracovišti, vztahy s kolegy (23,2 %)*
15. *Zdravotní komplikace (18,6 %)*
16. *Jednotvárná, nudná pracovní činnost (16,3 %)*

Nejvíce uváděným důvodem ukončení, je nedostatečné finanční ohodnocení (62,8 %). Sami policisté nejsou schopni jakkoliv ovlivnit svůj služební plat vzhledem k tomu, že je policie financována prostředky státního rozpočtu. Nejvyšší vedení by však mělo apelovat na adekvátní platové ohodnocení a neustálé navyšování, protože již v předchozích otázkách se ukazuje, že nedostatečné finance jsou u aktivně sloužících policistů nejčastější faktor snižující motivaci a zároveň okolností, která by je přiměla služební poměr ukončit v případě jejich snižování. V 53,5 % případů ukončují policisté poměr také z důvodu snižování, rušení či absence odpovídajících zaměstnaneckých výhod a benefitů.

Druhým nejčastějším důvodem ukončení služebního poměru je lepší pracovní nabídka s odpovědí zcela a spíše ano (60,4%). Z rozhovorů s těmito policisty se ukazuje, že si myslí, že si po odsloužených letech zaslouží klidnější zaměstnání, z něhož by odcházeli s tzv. *čistou hlavou*. Stává se totiž, že policisté řeší svá policejní témata i mimo pracovní dobu a zatěžují

nejen sami sebe. Z toho důvodu je u aktivně sloužících policistů i těch, kteří odcházejí, důležité sledovat, jaká je úroveň jejich vyčerpání. U těchto respondentů se ukazuje, že 10 policistů ukončilo poměr z důvodu psychického vyčerpání.

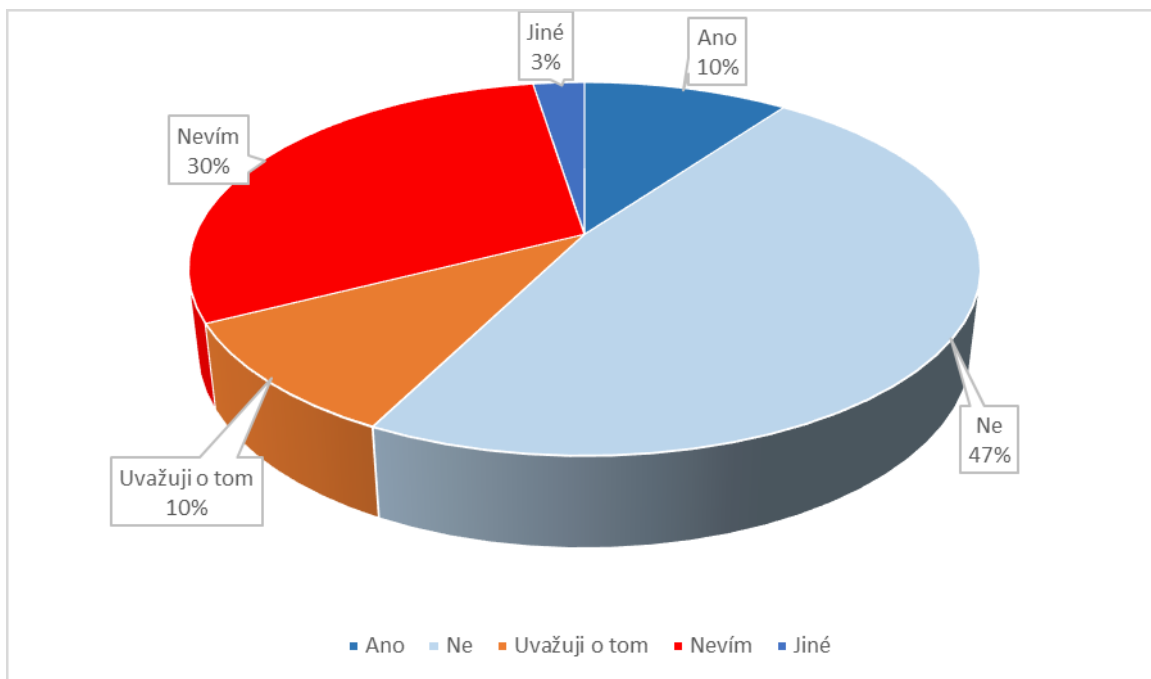
Někteří policisté nenašli v kategoriích přímý důvod svého odchodu, proto využili možnost vlastní odpovědi. Velmi zarážející jsou dva výroky, které značí naprostou absenci lidského přístupu a komunikaci mezi policisty a vedoucími: „*Vedení nechá radši odejít hotového policistu do civilu, než aby mu umožnilo přejít jinam. Na OOP nejsou lidi, nikdo tam nechce dělat. Ředitelé nedávají souhlas k přestupům*“; „*Možná bych i zůstala, ale nikdo se se mnou o tom nebavil, nedal mi nabídku, nepřemlouval. Od PČR bych neodešla (už teď mě to mrzí), jen bych potřebovala tak 2 roky změnu a pak bych se vrátila*“.

### **Možnost znovupřijetí**

Při konzultaci s vedením KŘPU vyvstala otázka, zda by bylo do budoucna vhodné oslovit ty policisty, kteří v průběhu minulých měsíců či let opustili služební poměr, s nabídkou možností obnovení přijímacího řízení k policii. Vedení KŘPU projevuje zájem o získání bývalých policistů do výkonu služby, nemají však zpětnou vazbu o tom, zda by i bývalí policisté měli zájem vrátit se do služebního poměru. Těmto respondentům jsem tak položila otázku, zda by přijali možnost se do budoucna vrátit do služebního poměru, tedy zda by využili nabídku tzv. znovupřijetí.

Celkem 19 respondentů odpovědělo s negativním vyjádřením, tedy že se rozhodně nechtějí vracet. Tito policisté jsou přesvědčeni, že by znovu nevstoupili do služebního poměru z různých důvodů, ty mohou být obsahem otázek na demotivační vlivy či samotné důvody odchodů. Přiložený komentář je vše vypovídající: „*Na tohle dotazník nestačí. Zažil jsem Policii za posledních 34 let a DOBRĚ už bylo, nikdy více!*“.

Zarážející je zjištění, že pouze 4 respondenti by se vrátili se zcela kladným pozitivním postojem. Stejný počet, tedy 4 policisté, uvažují o tom, zda by se v budoucnu vrátili, 1 by zvažoval návrat v případě nástupu na jiný útvar. Dalších 12 respondentů neví, zda by do budoucna využili možnosti znovupřijetí do služebního poměru. Dle mého názoru by bylo vhodné oslovit ty respondenty, kteří odpovídali *ano, uvažuji a nevím*. U těchto bývalých policistů je větší potenciál návratu při pozitivním oslovení a možný prostor pro diskuzi požadavků.



**Graf 16** - *Kdyby se Vám naskytl možnost znovupřijetí, využít/a byste toho?*

Je nutné upozornit na skutečnost, že policisté v průběhu výkonu služby aktivně přemýšlejí o možném odchodu, což je na jednu stranu přirozený průběh kariérní cesty. Zároveň si identifikují okolnosti, které by je k tomuto kroku podnítily. Nelze brát na lehkou váhu především to, na co upozorňovali při svém prvotním odchodu. Z výpovědí policistů, kteří již opustili policejní řady, je patrné, že se některé důvody odchodu shodovaly s faktory, které jim v průběhu aktivní služby snižovaly motivaci.

**VO 7.: Co by podle respondentů všech výzkumných skupin mohla policie udělat pro to, aby zvýšila motivaci uchazečů, aktivně sloužících policistů i policistů, aby neodcházeli ze služebního poměru, případně jak oni sami by chtěli být motivováni?**

Odpověď na poslední výzkumnou otázku je souhrnem názorů a doporučení všech respondentů, tedy uchazečů, aktivně sloužících policistů i těch policistů, kteří se rozhodli od policie odejít. V odpovědích měli možnost otevřeně se vyjádřit k tomu, jaká doporučení by nabídli policii pro zvýšení motivace všech cílových skupin, zároveň jsem hledala názory na to, jak by oni sami chtěli být motivováni, jak by motivovali uchazeče a policisty, aby se k policii přidali, setrvali v ní a neměli tendenci odcházet.

Na začátku je nutné uvést, že některá doporučení a návrhy nejsou vedením nejen KŘPU, ale i celé PČR, zcela a tak lehce realizovatelná. I přesto je důležité o nich diskutovat a hledat cesty k tomu, aby se celková motivace zvyšovala.



## **Uchazeči o policejní práci:**

Výpovědi uchazečů byly kategorizovány podle tematických oblastí. Ve většině případů kombinovali vícero doporučení v jedné odpovědi, zároveň 13 uchazečů (27 %) nevznese žádný návrh či doporučení pro zvýšení motivace uchazečů zajímat se o policejní práci. V 12,5 % případů uchazeči navrhovali, aby byly policejní činnosti i samotná policie lépe prezentována a propagována. Respondenti si myslí, že by policie měla dávat „dobrý příklad policistů, reklama do TV, školní exkurze, policejní tábory (aby si mohl každý zkusit, jak by to u PČR vypadalo). Policejní akce pro veřejnost“ nebo „rozšiřovat povědomí o všech možných pracích u policie. Podle mě není o těchto oborech veřejnost dostatečně informována“. Jeden z uchazečů shrnul oblast propagace následovně: „více propagovat PČR na sociálních médiích a snažit se ukázat, že tato policie nemá být spojována s policií z minulého režimu. Celkově zvýšit svou oblíbenost mezi veřejností a ukázat, že policisté jsou taky jen lidé. Více spotů s policisty v normálním každodenním životě by určitě pomohlo“.

Dále navrhovali, aby se zlepšilo financování a další faktory spojené s oblastí financí. Přes 29 % by navrhovalo nejen zvýšit finanční ohodnocení policistů, ale i „dorovnat příjem za několik měsíců, aby nedošlo ke snížení životní úrovně“. Jiní by navrhovali alespoň „minimálně mírné zvýšení nástupního platu“. Jiní na tuto otázku pohlíželi realisticky až skepticky, uchazeči i policisté jsou si často vědomi toho, že není v jejich silách ovlivnit výši finančního ohodnocení vzhledem ke stanoveným tabulkovým tarifům: „...mám tedy pocit, že by spousta lidí policejní práci ráda dělala, ale raději půjdou někam jinam, protože dostanou o XY peněz měsíčně více za méně. Platové podmínky však sama PČR neovlivní“ či „...plat v ZOP je mizerný. Pro 20 leté kluky asi dobrý, ale pro 40+ je to demotivující“. Další návrhem je následující komentář: „...Potřebujete více lidí v době, kdy inflace jde extrémně nahoru, vše je mnohonásobně dražší než bylo před covidem a přesto jsou platy chabé, bez druhé práce v podstatě nepoužitelné pro něco víc než jen základní potřeby. Takže peníze!“. Dalším návrhem v oblasti financí je zvýšení benefitů, které nejsou srovnatelné s nabídkou jiných zaměstnavatelů. Nicméně oblast zaměstnaneckých benefitů je tématem u aktivně sloužících policistů, uchazeči prozatím neměli dostatečný prostor na srovnání.

Další zmíněnou oblastí byly návrhy v rámci konání ZOP. Uchazeči v 14,6 % případů navrhovali, aby byla do budoucna vytvořena další vzdělávací střediska s kratším dojezdem do místa bydliště, aby se upravila doba trvání ZOP, tedy zkrátila či jinak upravila pro potřeby uchazečů: „Pokud nechcete přijímat pouze absolventy škol, kteří ještě nemají rodinu, tak úprava

*„systému odborné přípravy je nutná“, nebo „...netuším, co jiného nabídnout pro uchazeče do základní služby. Pro uchazeče s vysokoškolským vzděláním odstraňte centralizaci zkrácené ZOP. Posílejte policisty z Čech do Prahy, policisty z Moravy a Slezska klidně do Holešova“.*

Posledním typem návrhu odkazovali uchazeči na podmínky přijímacího řízení. Jednalo se o 12,5 % výpovědí, v nichž byl kladen důraz především na úpravu testů fyzické způsobilosti, dále uchazeči navrhovali, zda by byla možnost fyzické přípravy s policejními instruktory, kteří řídí výběrové řízení. Jiní by doporučili snížit požadavky, jiní by naopak některé požadavky zpřísnili. Jedna uchazečka se dotkla i názoru ohledně zjišťování osobnostní způsobilosti při přijímání nových uchazečů. Dle jejího doporučení by *„zpřísnila proces výběrového řízení především u psychologických testů, jsou bráni mladí lidé, kteří nejsou vyzrálí natolik, aby důstojně PČR reprezentovali ve službě a hlavně mimo ni“.*

V malém procentu (6,25 %) se objevovala i doporučení pro samotné policisty a ty, kdo přichází do kontaktu s uchazeči. Návrhy spočívaly v tom, aby bylo *„méně egoistických a sebestředných lidí v řadách policie“*, aby *„mluvili s uchazeči narovinu, jak to opravdu vše reálně chodí. Na začátku každý slyší pouze super mzda, kariérní růst a jiné, které jsou úplně mimo realitu“*, či aby bylo *„slušné jednání od všech pracovníků“*.

### **Aktivně sloužící policisté:**

I přesto, že je to vzhledem k obsahu práce nemožné, byla bych ráda, kdyby zaznělo každé jedno doporučení, návrh či výtku, aby nebyly ztraceny v analýze a vedení tak přesně vědělo, co policistům vadí, jak by potřebovali motivovat. Celkem bylo zaznamenáno 480 doporučení a návrhů aktivně sloužících policistů, jak zvýšit či udržet motivaci. Kromě 68 policistů, každý uvedl ať už jedno či více návrhů či doporučení pro to, jak by policie měla přistupovat k motivování policistů, případně jak by chtěli být motivováni oni sami ve výkonu služby. Celkem zaplnili policisté svými výroky 11 kompletních stran formátu A4, což přináší velké množství zajímavých informací.

V rozhovorech s policisty během psychologické praxe se často ukazuje, že samotní policisté sice navrhují potencionální změny v rámci služebního výkonu pro to, aby se zvyšovala jejich motivace, jejich názory však nebývají zcela kompletně vyslyšeny. Důvodem může být skutečnost, že názory nejsou v danou chvíli pro vedoucí tzv. „chtěné“, vedoucí se o názory svých podřízených nezajímají z důvodu absence lidského přístupu, či není možná jejich realizace. Policisté sami přiznávají, že některé návrhy nejsou zcela uskutečnitelné, je však dobré

o nich i přesto diskutovat a z pohledu manažerského se o vše důkladně zajímat, ať už jsou následné kroky zrealizovatelné či nikoliv.

Nejpočetnější skupina policistů (50,2 %) by chtěla být motivována **finančním** ohodnocením, zároveň by policisté motivovali i jiné policisty tím, že by se zaměřili na adekvátní platové ohodnocení, dostatečné a odpovídající odměny. Z názorů a doporučení je patrné, že by motivovali adekvátním zvyšováním mezd: „největší motivací v dnešní době jsou peníze“; „finanční motivace by pro spousta policistů byla dostačující – navýšení tarifního platu a lepší odměny. Není příjemné poslouchat, jak na městských úřadech dostávají na konci roku odměny desetisíce, zatímco vy byste svou odměnu spočítal na jedné ruce“. Policisté vnímají, že oblast financování není lehké ovlivnit, o to víc by motivovali především ty, kteří mají kompetence ovlivnit finanční stránku a celkové zajištění životních potřeb policistů: „...pakliže se nyní naše představitelé bijí do prsou a jako benefit uvádí, že si při práci můžete i přivydělat – nezlobte se na mě, ale v podstatě říkají, že se touto prací dnes nebudete, stěží zaplatíte základní potřeby a musíte si najít další práci. To je opravdu k pláči“; „jediné co mě napadá a co by asi motivovalo většinu policistů, by bylo zvýšení měsíční mzdy. Lepší příklad či možnost mě aktuálně nenapadá“; „mně je 23 let, já na tom zas tak špatně nejsem, ale mít rodinu, tak nevím, jak s tímhle platem vyjdu“. S tím souvisí i skutečnost, že policisté nevnímají policii jako konkurenci schopnou organizaci, což snižuje motivaci jak nových uchazečů i policistů samotných: „v dnešní době není policie schopna přijímat schopné lidi, když není nástupní plat dvojnásobný, jako byl při mém nástupu. Každý rozumný člověk, když chce uživit rodinu, nastoupí radši jinam kvůli penězům, byť by ho to u nás bavilo“. Policisté se tak cítí nedocenení vzhledem k nedostatečnému ohodnocení vzhledem k jejich fyzickému i psychickému vyčerpání: „jednoznačně bych motivoval finančně, protože abychom jezdili na zákroku na cigany, a do finále mají více peněz jak my, a vysmívají se nám za to...tak to je hodně špatný“; „...a motivace samozřejmě zvýšení platů, protože i policisté z ostatních okolních států se nám smějí, jak směšné platy máme“.

Druhá oblast doporučení se tematicky zaměřovala na oblast mezilidských vztahů, komunikace a lidského přístupu. Celkem 16,7 % policistů by motivovali policisty takovým přístupem, aby se cítili spokojeně a byli motivováni zůstat ve služebním poměru. Paradoxně se jedná o oblast, kterou mohou jednotlivci nejnáze ovlivnit, bohužel v některých případech není komunikace a lidský přístup vhodně zvolen. Vedoucí i jednotliví pracovníci prvky správné komunikace a přístupu nevyužívají záměrně, nechtějí se je naučit, případně je neumí z podstaty jejich osobnostního nastavení.

Policisté si zároveň uvědomují, že schopnost motivovat své pracovníky pomocí lidského přístupu a vhodně zvolené komunikace je v rukou vedoucích: „*vedoucí pracovníci mají neskutečnou moc motivovat svým přístupem podřízené policisty*“. Policisté by tak ocenili, kdyby se úroveň lidského přístupu k nim zlepšila. Oni sami by chtěli být motivováni, případně by motivovali jiné policisty, normální a zdravou komunikací, průběžnou zpětnou vazbu, vstřícností, oporou a zastáním ze strany vedení, uznáním a vzájemným respektem, jednáním na rovinu. Motivace by se dle jejich názoru dala zvýšit vytvářením rodinné atmosféry, v níž se policisté budou cítit příjemně. Někteří ve svých návrzích shrnují podstatu toho, co si představují pod pojmem *lidský přístup* a co by očekávali od svého vedení: „*cítit podporu od nadřízených, zájem z jejich strany vůči policistům a jejich problémům, empatie, pochvala*“. Jiní dokonce popisují vlastní zkušenosti s motivováním druhých: „*Já osobně jsem již motivovala pár starších kusů, kteří byli již lehce vyhořelý. A to svým pozitivním přístupem a humorem k práci, kdy těch 12 hodin šichty člověk vnímal úplně jinak s jiným nábojem energie*“. Lidský přístup by měl být vyvážený a spravedlivý: „*chválit podle zásluh a kárat všechny stejným metrem*“. Zároveň vnímají, že být lidský není náročné, je však pro dobrou atmosféru v týmu nesmírně důležité, zároveň „*nestojí nic*“: „*i slovní pochvala potěší, v dnešní době je důležitější než finanční ohodnocení*“; „*hlavně je podpořit a stát za nimi i v případě nějakého průseru, samozřejmě pokud by vše bylo v rámci zákona a oprávněně*“. Dávají mimo jiné své návrhy, protože ze svých vlastní zkušeností udávají bohužel špatný přístup vedoucích k samotným policistům: „*Určitě bych více chválila- Je špatně, když za dobře odvedenou práci neslyší policisté ani jedno vlídné slovo*“.

Téměř shodné procento výpovědí (15,2 %) navrhovalo zvyšování motivace pomocí **zaměstnaneckých benefitů a výhod**. Podle výpovědí by měla policie nabídnout svým příslušníkům odpovídající benefity, které by značnou měrou a především odpovídající hodnotou nahrazovaly zátěž plynoucí z plnění služebních povinností. Většina policistů uvedla, že by své kolegy i sami sebe chtěli motivovat lepšími a kvalitnějšími benefity, dále přesně nevyjádřili. Zde je prostor pro komunikaci s vedením, aby se přesně definovalo, co policisté vnímají jako potencionální benefity a zároveň, které by byly vyhovující. Stává se totiž, že nabízené benefity nejsou využitelné a necílí na většinu populace policistů: „*...důležité jsou benefity, které ale bohužel spíše ubývají*“. Policisté mimo jiné doporučují, aby se policie snažila získat další benefity, dále aby se obnovily příspěvky FKSP: „*Určitě bych vrátil zpět všechny benefity včetně příspěvku na dovolenou, jinak nevím, čím bych v dnešní době motivoval policisty*“. Jejich doporučení také tkví v tom, že by policie přispívala určitou měrou na

příspěvky na vitamíny, na sportovní aktivity, či na masáže. Mezi dalšími návrhy byly benefity v podobě adekvátních příspěvků na stravování a na vzdělávací aktivity svých dětí, například zřízení školek pro děti či volnočasových aktivit, případně finanční příspěví na jejich provoz. Mezi posledními návrhy policisté řadili možnost využívat posilovny na pracovištích, případně je na služebnách zřizovat, nikoliv využívat posilovny civilní: „...*Multisport ne za 1200 jako ted*“.

Další možnosti už nejsou takovou měrou zastoupené, je však důležité jim z celkového pohledu věnovat značnou pozornost. V 5,6 % případů by policisté motivovali své kolegy **lepším materiálně-technickým vybavením**. Motivovalo by je více, kdyby vybavení bylo kvalitnější, aby prostředí a zázemí, v němž policisté slouží, bylo odpovídající, aby výstroj a výzbroj byly adekvátní pro výkon služby. Jeden z policistů okomentoval stav materiálně-technického vybavení následovně: „...*na dalším místě materiální vybavenosti – myšleno od samotných osobních ochranných pomůcek a vybavení jednotlivce, přes vybavenost kanceláře – hlavně spolehlivá výpočetní technika, u které netrvá 15 minut přihlášení do rozhraní intranetu, po služební dopravní prostředky*“. Část policistů v této oblasti by rádi zvýšili motivaci i tím, kdyby se zlepšila úroveň výstrojních součástí a celková osobní výstroj policisty. Velmi negativním zjištěním je skutečnost, že vybavení není dostatečně, někdy nekvalitní a policisté se za něho často stydí: „*Řešil bych, aby měli v čem sloužit, aby si nepřipadli jako kus hadru*“; „*zlepšil bych materiální vybavenost, protože PČR dlouhodobě nemá kvalitní balistickou ochranu, ČZ 75 zastarávají s limitujícím dostřelem, kdy na OOP prakticky neexistují žádná neletální varianta DP kromě slzného plynu a obušku, ačkoliv se v rámci výkonu služby taktéž setkáváme s rizikově chovajícími se jedinci*“.

Dalších 4 % policistů by rádi motivovali sami sebe i ostatní policisty zvýšenou **odborností** nejen jich samých, ale i těch, kteří by měli naplňovat princip odbornosti při policejním vzdělávání či výcvicích. V této oblasti se podle policistů jedná o okolnosti, kterými lze zvýšit a ovlivnit motivaci. Důležité je dle jejich názorů zaměřit se na přístup kompetentních pracovníků na zvyšování odbornosti na cestě k profesionalitě. Policisté ve svých výpovědích ocenili, kdyby služební příprava zahrnovala dostatečné množství kvalitního odborného výcviku, dále by motivovali různými kurzy, vzděláváním nejen na celorepublikové úrovni, ale i s odborníky v gesci KŘPU. Motivaci by jim zvýšily také možnosti stáží a teambuildingové aktivity. Odbornost vnímají jako důležitou součást svých vedoucích pracovníků, i z toho důvodu by zvyšovali i jejich manažerské kompetence: „*udělal bych povinné manažerské kurzy pro vedoucí pracovníky tak, aby oni byli kompetentnější při práci s podřízenými. Více pracovat*

*s policisty jako jednotlivci na jejich osobnostním růstu, větší prostor pro kariérní postup“.* Policisty by také motivovalo, kdyby jim vedoucí nabízeli dostatečný prostor pro jejich profesní i osobní rozvoj, a aby vedoucí nepřistupovali k výcvikům a nabýváním odbornosti s negativním či laxním způsobem: *„oceňovat a nabízet rozvoj policistům, kteří zvyšují svou odbornost, chtějí dosahovat lepších výsledků“.*

Další doporučení v oblasti zvyšování motivace spočívají v lepší **propagaci** policejní práce (3,1 %). Policisté doporučují zlepšit PR policie, dle nich není na dobré úrovni. Motivaci pro policejní práci by dle jejich výpovědí zvýšilo, kdyby pracovníci seznamovali již uchazeče se skutečnými příběhy policistů a kdyby byla celková propagace pravdivá a reálná: *„chtěl bych předávat celkový náhled na policejní práci. Ať už by se jednalo o pozitiva, či negativa. Chtěl bych znát pravdivé a upřímné okolnosti práce u policie a ne tzv. „mazání medu kolem pusy“.* Jeden policista dokonce uvedl, že se sám snaží motivovat nové policisty či uchazeče, často však není, čím by mohl motivovat: *„naposledy na „náborové akci“ mi student gymplu položil stejnou otázku, a řekl, že chce mít peníze teď jako mladý, chce jezdit na dovolené a užívat se, nikoliv až za 30 let rentu...měl pravdu, motivace náborákem neuspěla. Radši by byl hasičem nebo vojákem, ten má alespoň uznání ve společnosti. Bylo to k zamyšlení“.*

Mezi posledními návrhy se objevilo i téma **administrativy** a byrokracie spjaté se služebním výkonem. 5,2 % policistů věří, že by se motivace zvyšovala úměrně tomu, jak by se snižovalo administrativní zatížení policistů. Ocenili by *„méně zbytečného papírování“*, ale i *„celkové snížení administrativy“*. S tím souvisí i další kategorie, kterou policisté vnímají jako tu, kvůli níž se nezvyšuje jejich motivace, a to celkové **přetížení** policistů ve výkonu: *„docela by se mi líbilo, kdybychom nesloužili dva ve výjezdu na tři okresy“.*

Ač se zdá, že jsou výpovědi většinou negativní: *„jsem pozitivní člověk, ale u této firmy nelze ničím motivovat. Tlak ze strany vedení, tlak ze strany veřejnosti, žádné zastání, žádné odměny, nízké platové podmínky oproti veřejné sféře...“* či *„v tuto chvíli PČR nedisponuje žádným nástrojem, který by mohl uchazeče/příslušníky řádně a funkčně motivovat a to především díky výše uvedeným problémům a zkostnatělým systémem vedení“*, je třeba uvést i to, že v několika případech se daří zvyšovat motivaci nejen mezi policisty, i v rámci vedení. Příkladů bohužel není tolik a rozhodně nepřevyšují ty pozitivní, což však může být bráno jako podnět pro zlepšení aktuální situace.

### **Policisté, kteří ukončili služební poměr:**

Deset bývalých policistů se zdrželo možnosti vyjádřit svůj názor na to, co by dle nich zvýšilo motivaci policistů, aby neodcházeli. Celkem bylo poté zaznamenáno 45 jednotlivých výpovědí, názorů a doporučení v celkem šesti oblastech. Návrhy se však obsahem velkou měrou shodovaly s těmi, které navrhovali aktivně sloužící policisté. Ač je odpovědí malý počet, tak vzhledem ke zkušeným respondentům jsou výpovědi velmi detailní a vychází zároveň z několikaleté policejní praxe. Největší měrou by stejně jako policisté motivovali zvýšením finančního ohodnocení (44,4 %). Respondenti vnímají, že platy nejsou a nebyly dostatečné vzhledem k náročnosti policejní profese a k tomu, aby dokázali pokrýt rodinné a osobní výdaje. Většina respondentů této skupiny již má nárok na výsluhový příspěvek, to však nemění nic na tom, že by pro zvýšení motivace změnili systém jeho vyplácení: *„kdybych mohl, zvedl bych platy policistům, ti co mají nárok na rentu, tak bych jim vyplácel v průběhu služby i kdyby zůstali u policie, peníze všichni potřebují nyní, když staví a zakládají rodiny“*. Otázka výsluhového nároku je i vzhledem k organizačním záležitostem velké téma a policisté by chtěli být motivováni tak, aby neměli strach, že o tento příspěvek přijdou: *„za současných podmínek je nejvíce problematická situace se služebním zákonem, tedy stále možnost novelizace ze strany výsluh a odchodného, vláda stále uvažuje o zvýšení doby nároky a jejich časové omezení, což je vzhledem k ekonomické situace a postoji vlády zcela opodstatněná obava“*.

Druhé (28,9 %), nejčastěji uvedené návrhy, spadají do oblasti lidského přístupu společně s přístupem vedení. Respondenti vnímají, že by motivaci zvýšil zájem o své podřízené, lepší přístup vedoucích, nikoliv jen direktivní vedení, zastání se policistů z vrcholového managementu či zlepšení komunikace mezi vedením a samotnými policisty v terénu. Respondenti také sdělují, že by motivaci zvýšilo samotné vedení, z toho důvodu by rádi, aby byla výběrová řízení na tyto pozice důkladnější a přísnější. Celkově by je však motivovalo *„slušně, přívětivě a hlavně upřímně jednání s podřízenými“*. Podle nich by také vedení *„mělo mít na paměti, že každý polda sice formálně možná nahraditelný je, ale reálně jsou to ti policisté ve výkonu (jejich podřízení), kdo odvádí práci, aby oni měli koho menežovat. Až toto policisté budou vnímat, nebudou odcházet“*.

Další oblastí, která by policisty motivovala k setrvání ve služebním poměru, jsou benefity a zaměstnanecké výhody (15,6%). Motivovalo by je více benefitů, nikoliv jejich další snižování: *„místo aby byla situace lepší, je každým rokem horší“*.

Pro zvýšení motivace by dalších 6,7 % respondentů doporučovali policii snížení administrativní zátěže, nároků a byrokracie.

Poslední dva návrhy, tedy v zastoupení 2,2 %, směřují ke zlepšení materiálně-technického zabezpečení: „...využitelnost zařízení pro porady a rekreaci pro všechny organizační články, nejen pro ty prominentní“ a lepší propagace: „lepší zjišťování informací ještě před nástupem nejlépe od příslušníků. Větší informovanost a předávání informací“.



## Diskuse

Výzkumná část přinesla mnoho zajímavých poznatků, především v oblasti motivů, které přitahují uchazeče, ale i samotné policisty zajímat se o policejní práci, ale i těch, které mají tendenci snižovat úroveň motivace v rámci služebního výkonu. V rámci diskuze bude pozornost zaměřena na důležité oblasti, jejichž obsah bude porovnán s poznatky jiných autorů zabývajících se podobnými tématy. V diskuzi budou zmíněny zajímavé oblasti napříč výzkumnými otázkami

V oblasti prvotních motivů pro vstup je zajímavá studie Lestera (1983). Ten se zajímal o motivy, které vedou lidi k tomu stát se policistou, a jakým způsobem tyto motivy ovlivňují úspěch ve služebním výkonu. Výzkumu podrobil 128 policistů, jejichž průměrný věk byl 22,7 let. Jejich úkolem bylo ohodnotit motivy podle subjektivní důležitosti. Jako primární důvod byla zjištěna tendence pomáhat a chránit druhé a být tak prospěšný společnosti. Dalšími motivy pro vstup byly zájem o spravedlnost, stabilita pracovního místa a finanční jistota, zájem o akční a atraktivní povolání či pozitivní zkušenosti zprostředkované rodinou, přáteli i předchozími interakcemi s jinými policisty. U výzkumného souboru této rigorózní práce se motivy téměř shodují, lehce odlišné je pouze jejich pořadí. Nové uchazeče v rámci KŘPU motivuje především různorodost policejní práce, motivace pomáhat a chránit a akčnost vykonávané policejní práce.

U sloužících policistů byly nalezeny podobné motivy, které vedou zajímat se o práci policisty, tedy snaha pomáhat a chránit, různorodost a akčnost policejní práce či možnost kariérního růstu. Nebyly zaznamenány rozdíly mezi motivy uchazečů a policistů ve výkonu služby, je nutné si uvědomit, že ačkoliv se prvotní motivy mohly shodovat, následný střet s realitou služebního výkonu mohl značně změnit pohled na prvotní motivaci. Například White et al (2010) popisují shodné prvotní motivy na začátku kariéry, tedy touhu po akčním povolání, potřebu pomáhat a chránit druhé či zájem o spravedlnost, nicméně zmiňují, že po několika letech se motivy mohou měnit a prvotní ideály o pracovní pozici ustupují do pozadí.

I jiné výzkumy a studie poukázaly, že akčnost profese, příležitost pomáhat druhým a být prospěšný společnosti jsou primárními motivy pro vstup do služebního poměru (Meagher a Yentes, 1986; Van Maanen, 1973). Tito autoři také mezi sebou potvrdili závěry spočívající v myšlence, že studenti ucházející se o post policisty byli také motivováni finanční jistotou a stabilitou v podobě zabezpečené pozice (Lester, 1983).

Foley a kolektiv (2008) zařadili právě finanční jistotu, stabilitu pracovního místa, snahu pomáhat veřejnosti v boji proti zločinu mezi pět stěžejních motivačních faktorů pro vstup k policejním složkám. Motiv v podobě pomoci lidem ve smyslu hesla *Pomáhat a chránit* se pohledem mnoha autorů jeví jako jeden z nejvíce konzistentních motivů nově nastupujících policistů (Raganela a White, 2004; Ridgeway et al, 2008). Tato zjištění souzní s výsledky výzkumu rigorózní práce, kdy byl faktor *Pomáhat a chránit* shledán jako motivující pro 97,9 % uchazečů a 88,6 % aktivně sloužících policistů. Například Ridgeway et al (2008) ve své studii shledali na vzorku 234 uchazečů 72 % respondentů, které motivovala pomoc a prospěch druhým či veřejnosti.

Jiné studie zaznamenaly také motiv prestiže policejní profese coby jednoho z důležitých motivů pro vstup k policii. Například Raganela & White (2004) potvrdili ve své studii, že vnímaná prestiž je 9. z jejich 16 prezentovaných motivů. Lester (1983) i Foley et al (2008) řadili prestiž mezi pět hlavních motivů důležitých pro rozhodnutí stát se policistou. Ridgeway a kolektiv (2008) kromě subjektivně vnímané prestiže shledali i pověst profese za důležitý motiv. Mimo uvedených výsledků byli respondenti rigorózního výzkumu dotazováni na to, jak by ohodnotili profesi policisty z hlediska prestiže a jak vnímají prestiž coby motiv pro zahájení přijímacího řízení. U obou dvou skupin se shodovalo pořadí, uchazeči o policejní práci i sloužící policisté hodnotili prestiž povolání jako 9. motiv v pořadí, který subjektivně vnímají jako důležitý pro vstup k policii. 75 % uchazečů a 59,6 % policistů sdělilo, že je zcela nebo spíše motivovala prestiž policie k zahájení řízení. Další zajímavé poznatky se ukázaly při samotném hodnocení prestiže. Respondenti měli číslovkou od 1 do 100 ohodnotit profesi policisty z hlediska toho, jak moc je pro ně prestižní. Výsledky nebyly součástí detailního statistického zpracování, nicméně i z pohledu na procentuální zastoupení jsou znatelné zajímavé pohledy na vnímání prestiže. Pouze jeden uchazeč řadí prestiž na první místo v pořadí, zatímco u policistů se jedná o 9,89 % (n = 44), kteří by zařadili prestiž policejní profese na první příčku.

V oblasti tématu, proč uchazeči ukončují přijímací řízení, by mohli být vedeny diskuze nejen nad důvody uchazečů, ale i nad vytížením samotného oddělení náborem a personální stabilizace. Podle mého názoru se pracovníci tohoto oddělení potýkají s nadměrnou zátěží především kvůli každodennímu kontaktu s uchazeči, který je v mnoha případech vyčerpávající nejen neustálým opakováním požadavků řízení, ale i přístupem uchazečů. Ve chvíli, kdy uchazeč ukončí přijímací řízení e-mailovou komunikací, mohou být některé souvislosti tohoto rozhodnutí nevědomě přehlíženy a to nejen kvůli vyčerpání, ale i neochotě se dále o uchazeče detailně zajímat. Dle mého názoru by nikdo z uchazečů neměl být přemlouván k tomu, aby nadále

pokračoval v řízení. Je otázkou nakolik mohou být pracovníci proaktivně angažováni v náboru nových zájemců, aby se zajímali o to, co by uchazečům pomohlo přijímací řízení dokončit. Dále se jeví ožehavá otázka k zamyšlení, zda by tito uchazeči byli v rámci služebního výkonu natolik motivováni, když již v začátku svého působení byla motivace natolik snížena, že ukončili celé přijímací řízení.

Hlavní důvod ukončení řízení, který by obsáhl samotné téma zajímavé výzkumné práce, je skutečnost, že si nemohou dovolit, případně nechtějí absolvovat základní odbornou přípravu. Jedná se o 47,9 % uchazečů z výzkumného souboru, kteří měli zájem stát se policistou, ale i ve volných výpovědích poukazovali na kritické body spojené s konáním ZOP, které by měli s uchazeči diskutovat především pracovníci oddělení náboru, případně jiné dotčené osoby. Výzkum Wilsona et al (2010) poukázal na podobná zjištění, přičemž potvrzují zjištění mého výzkumu. Někteří uchazeči si v průběhu přijímací řízení uvědomí, že nemohou dostatečně zajistit a tím i finančně vyvážit své rodinné závazky s požadavky kladenými během odborného výcviku na začátku policejní kariéry. Ukazují se zde i cesty, které by pomohly uchazečům dokončit přijímací řízení. Musíme si však bohužel uvědomit, že policie nedisponuje takovými finančními prostředky, aby mohla zajistit výcviková pracoviště v blízkosti bydliště, to by pomohlo uchazečům skloubit jak pracovní, tak osobní život. McDevitt (2024) pracuje s myšlenkou, že uchazeči nejsou v této fázi dostatečně motivováni, mohou mít zkreslené představy o tom, co obnáší nejen skutečná policejní práce, ale i samotná policejní příprava. Mohou se v této fázi rozhodnout pro jinou kariérní cestu a často ukončují přijímací řízení ještě ve chvílích, kdy mají relativní flexibilitu a otevřené možnosti. Aby se procento tohoto faktoru snížilo, shodují se s autorem na to, že je nutná vyšší informovanost, poskytovat reálné postřehy i od samotných policistů.

Jedním z předních důvodů, pro který uchazeči nenastoupí do policejních řad, je nalezení jiné, často přijatelnější pracovní nabídky. V této oblasti se u uchazečů často objevuje téma konkurenceschopnosti jiných pracovních nabídek. Ta není při náborových aktivitách v rámci bezpečnostních složek stejná ani v porovnání s jinými zeměmi. Kolektiv autorů Policejní akademie České republiky (Bajura, Habich, Najman, Víšek; 2024) přinesli bohužel pravdivé zjištění, že konkurenceschopnost české policie je vzhledem k nepříznivému ekonomickému kontextu kritická. Průběžně jsou snižovány, případně stagnují, finanční prostředky pro zajištění služebních příjmů, což má za následek, že finanční prostředky nejsou schopné dosáhnout hodnoty růstu příjmů v civilním sektoru. Tato skutečnost má pak za následek nezájem potenciálních uchazečů, kteří hledají zaměstnání v soukromé sféře a vzdají se tak zajímavé

nabídky na úkor zajištění finanční stránky života. U uchazečů, kteří ukončují přijímací řízení se tak může objevovat rozpor mezi prvotním očekáváním, zklamáním kvůli odlišné realitě, nereálnými požadavky při řízení i v samotném výkonu či tendencí rozhodnout se ukončit řízení ještě ve chvíli, kdy nemají k policii takové závazky, a existuje větší možnost uplatnění v jiném oboru. Musíme si přiznat, že pro uchazeče bývá policie pouze jednou z variant. Může se zdát, že pro mnoho mladých lidí není již profese policisty natolik přitažlivou variantou povolání. Jejich absenci zájmu může podporovat mnoho vnějších i vnitřních okolností. Někteří mohou vyjadřovat obavy nad nedostatečným finančním ohodnocením, jiné láká zajištění stability a jistoty. Ukazuje se, že mnoho jiných povolání je pro uchazeče více přitažlivějších i z pouhého důvodu, že je v jejich možnostech nabídnout odpovídající platové ohodnocení za mnohem menší vnímané riziko. Právě zaměstnání, z něhož budou odcházet s tzv. čistou hlavou, je důvodem, proč ukončují řízení.

Často s odchodem souvisí i očekávání od policejní práce, která mohou být bohužel nenaplněna. Zprvu se uchazečům může policejní práce zdát jako velmi atraktivní, různorodá, ideální pro kariérní růst s jistou dávkou stability a jistoty služebního místa. Uchazeči, ale i policisté, zprvu sice tuší, že administrativní nároky budou součástí jejich práce, následně však mohou zjistit, že tyto požadavky mohou i převyšovat na úkor samotné policejní práce. Někteří uchazeči se střetávají s realitou již v průběhu přijímacího řízení, kdy se objevují první nespokojenosti. Nespokojenost s přístupem k jejich osobě při přijímacím řízení uvádělo pouhých 5 uchazečů. Při diskuzi s pracovníky náboru se ukazuje, že mají opravdový zájem o každého motivovaného uchazeče a přistupují ke každému s úctou a respektem. Je pozitivním zjištěním, že uchazeči neukončují řízení z důvodů špatné komunikace, nedostatečného kontaktu či zdlouhavému řízení jako ve výzkumu autorů Ridgeway et al (2008). Z jejich výzkumu je patrné, že více než 50 % uchazečů uvedlo jako hlavní problém délku procesu podávání žádostí a nedostatek kontaktu při řízení. Pro oddělení náboru krajského ředitelství to může být informace, že se ubírají dobrou cestou. Jako důvody ukončení byly však uvedeny v 18 případech nároky spojené s přijímacím řízením. Jednalo se především o nároky spojené se zjišťováním fyzické způsobilosti, či s nepoměrem nároků mezi pohlavími.

Policie a její vedení na nižších i vyšších úrovních by se měla zajímat nejen o to, jak přilákat nové uchazeče o policejní práci, ale především o to, jak udržet motivaci u stávajících policistů, aby se jejich motivace nesnížila na takovou míru, která by byla kritická pro rozhodnutí odejít ze služebního poměru.

Respondenti uváděli celou řadu faktorů, které jim v různé intenzitě snižují motivaci k policejní práci. Nejčastějším důvodem snižující motivaci vnímali v 81,8 % nedostatečné finanční ohodnocení v základním tarifu. Co se týče oblasti financí, jedná o stěžejní oblast spojenou se spokojeností policistů i motivací setrvat ve služebním poměru. Již z otázek zaměřující se na motivy pro vstup, i na základě jiných motivačních teorií, je patrné, že finanční motivace je důležitá pouze do určité míry, se vzrůstající hodnotou se ztrácí prvotní efekt. Zároveň je i patrné, že finance nejsou tím motivem, pro který by se noví zájemci ucházeli o post policisty. Vstupují do profese policisty především z důvodu, že jim finance postačí na zajištění základních potřeb, vnímají však jejich nedostatek, který snižuje motivace v průběhu služebního působení. Zatímco mezi motivy pro vstup nejsou finance na prvních příčkách, v oblasti problémových oblasti obsazují první příčky. Kromě samotného ohodnocení vnímají policisté jako demotivační také nedostatečné zaměstnanecké benefity a výhody (81,8 %) či nedostatečné odměny (80,1 %). Bohužel se i rámci vedoucích pracovníků lze setkat s názory, že aktuální finanční ohodnocení je pro policisty dostatečné a že jsou finance tím, kvůli čemu se respondenti ucházejí o post policisty. Realita je bohužel zcela odlišná, často jsou právě vedoucí ti, kteří nedostatečné bojují za odměňování svých podřízených, nezastanou se policistů při jednání v tématu financování, či nejsou dostatečně průbojní pro vytváření podnětného prostředí. Pro policisty je důležité, aby plat a další složky platu odpovídaly zvýšenému riziku a náročnosti policejní profese, chtějí spravedlivé odměňování, které nebudou pouhým výsměchem, například v podobě minimální odměny. Dle mého názoru je otázka financování velmi problematická oblast, zároveň systémová chyba, která může mít velmi negativní důsledky v podobě fluktuace či dobrovolných odchodů. Příkladem může být odměna 2.500 Kč na malé oddělení s 12 členy. Zde se musí cítit trapně snad každý policista, ale i vedoucí, který musí rozhodnout, zda takovou částku nějakým způsobem rozdělit, nebo ji darovat jedinému policistovi. Negativa spojená s nedostatečným ohodnocením zmiňují policisté ve svých výpovědích, odpovídají zjištění Mumforda et al. (2024), který deklaruje, že nízké i nedostatečné ohodnocení, včetně odměn a příplatků, mohou výrazně demotivovat policisty, z čehož může plynout nižší pracovní spokojenost a zhoršení pracovního výkonu.

Další výsledek poukazuje na nespokojenost s přebujelou administrativou. Administrativní zátěž a nadměrná byrokracie zcela snižuje motivaci více jak polovině respondentů, tedy 57,8 % policistů. Jedná se o největší procentuální zastoupení, které převyšuje i nespokojenost s finanční stránkou, ta je zastoupena 51,8 %. Z rozhovorů s policisty i z vlastní zkušenosti je patrné, v jakém měřítku za poslední léta narostla administrativní zátěž kladená na policisty.

V mnoha případech administrativní úkony převyšují nároky spojené se služebními povinnostmi. Policisté zmiňují, že některé administrativní kroky jsou zbytečné, ubírají jim prostor pro důležitější povinnosti. Policisté jsou čím dál tím více zahlceni nesmyslnými požadavky, které se zároveň neustále mění. Již nastoupivší policisté zmiňují, že se obávají administrativní činnosti, nechťejí stereotypní sedět v kanceláři a vyplňovat několik druhů formulářů. Zjištění může být konfrontováno s výsledky jiných studií. McCreary a Thomson (2006) například vnímali administrativní požadavky jako faktory zvyšující úroveň stresu, Spielberg et al. (2014) ve svém výzkumu celkové přetížení a administrativní zátěž jako hlavní stresory. Ty dokonce převyšovaly stresor coby subjektivně vnímané psychické a fyzické zátěže, což bylo potvrzeno i výzkumem rigorózní práce.

Podle mého názoru velmi negativní výsledek můžeme vnímat hodnocení lidského přístupu k policistům samotným. Vedoucí by mohli oponovat myšlenkou, že jsou mezi policisty dobré vztahy, že nevnímají v rámci atmosféry žádné potíže. Absence lidského přístupu je bohužel vnímána jako pátý faktor v pořadí, který snižuje celkovou úroveň motivace. Celkem 78,3 % policistů postrádá pochvalu od svých nadřízených, poděkování za dobrou práci. Postrádají mimo jiné vstřícný přístup, adekvátní jednání. Volné výpovědi přinášely velmi kritická slova, kterými upozorňovali na to, že se o jejich práci do hloubky nikdo nezajímá, nepřistupuje se k nim s respektem. Podle Correia et al. (2023) i spravedlivé jednání, férový přístup při zacházení i rozhodování nad důležitými kroky, jsou stěžejní prediktory motivace i subjektivně vnímané pohody policistů.

S tím souvisí i nedostatek respektu společnosti a především nespokojenost s vedením. Téměř polovina policistů (49,6 %) uvádí, že vedení je demotivuje především nekompetentností a tím, že se nezajímají o své podřízené. Tím je negativně ovlivněna celková atmosféra v týmu, na pracovišti a oslabuje se výkonnost a efektivita služebních výkonů. Paradoxem je skutečnost, že právě dobré vztahy na pracovišti a dobře fungující kolektiv je v 26,7 % faktor, díky kterému policisté nadále setrvávají ve služebním poměru a nemají tendenci odcházet. Jenom z tohoto důvodu by vedení policie i jednotliví vedoucí měli přistupovat ke svým podřízeným s úctou, respektem, vážit si jich, posilovat pozitivní atmosféru. I tímto pomohou celému policejnímu systému, aby byli policisté spokojeni, podávali odpovídající výkony a měli chuť i nadále setrvat. Považuji za velice přínosné, aby právě vedoucí policisté i nejvyšší vedení procházeli kurzy se zaměřením na manažerské kurzy s přesahem do nácviku měkkých manažerských dovedností ve vztahu k lidskému přístupu. Ač mohou být někteří jedinci v opozici vůči těmto psychologickým aktivitám, je dobré se jich účastnit, což do budoucna ocení především jejich

kolegové. Vedení si v některých případech bohužel neuvědomují následky toho, kdy není s podřízenými zacházeno s respektem. Martinussen et al (2007) například upozorňují na významný dopad těchto souvislostí na pracovní výkon, psychickou pohodu i celkovou úroveň morálky ve výkonu služby. Výzkum rigorózní práce sice nesměřoval na zjištění potencionálních důsledků, které mohou plynout z dlouhodobého působení negativních faktorů, zarážející však může být výsledek, že 56,2 % souboru již přemýšlelo o ukončení služebního poměru, 6,7 % policistů by přiměly odejít špatné mezilidské vztahy či šikana na pracovišti. 5,1 % by přimělo odejít špatné, nekompetentní a neschopné vedení, dalších 6,7 % policistů by právě přiměla odejít absence lidského přístupu. Zároveň 20,7 % chce setrvat ve služebním poměru pouze do získání výsluhy, 8,5 % setrvávají do té doby, než nenajdou jinou pozici. Vypovídající jsou i samotné důvody, pro které policisté ukončili služební poměr. 44,2 % ukončilo služební poměr právě kvůli absenci lidského přístupu především ze strany nadřízených a vedení, 53,5% policistů přiměla odejít nespokojenost s vedením. Zastávám tak stejný názor jako kolektiv autorů, kteří tvrdí, že sníží-li se markantně motivace, může to vést až k syndromu vyhoření, zvýšené fluktuaci a snížení efektivity práce. Z výsledků výzkumu bohužel musím souhlasit a přidat pouze smutnou poznámku, která doplňuje výše uvedenou tezi – 53,5 % policistů a policistek ukončilo služební poměr z důvodu psychického vyčerpání, 34,8 % bylo zároveň přetíženo výkonem služby.

V policejním prostředí se motivací a spokojeností věnovala diplomová práce Kachlíka (2013). Ve svém výzkumu bral v potaz i aktuální změny jak v oblasti personální, tak i ekonomické. Zaznamenal vliv úsporných opatření na přímý výkon služby. Z výzkumného souboru bylo 7% policistů zcela spokojených, naopak zcela nespokojených bylo 5% policistů. Téměř polovina (48 %) policistů je částečně nespokojených, 37 % policistů vykazuje částečnou spokojenost. Pouhé 3% policistů je nerozhodných, nemohou se rozhodnout. Autor práce bohužel ne zcela dobře popisuje výzkumný vzorek a jeho demografické charakteristiky. Zmiňuje, že osobně rozdál a zpětně si vyzvedl 160 dotazníků, dále uvádí, že v první části dotazníku zjistil 96 % mužů. Autor se zároveň domníval, že po stabilizaci aktuálního stavu a příchozích změn, naroste spokojenost policistů v přímém výkonu. Dle mého názoru se nelze spoléhat, že stabilizace jednoho zmíněného stavu zvýší úroveň spokojenosti z dlouhodobého časového hlediska. Úroveň motivace a spokojenosti je ovlivněna řadou vnitřních i vnějších faktorů.

Například Kovařík (2003) se podrobněji zabýval tématy spokojenost a motivace ve vztahu ke službě policisty. Oproti mému výzkumu měl možnost porovnat svá zjištění mezi lety 1995-1996 a 2001-2002. Výsledky se významně neodlišují, využijí tak data z jeho pozdějšího

výzkumu. Je patrné, že 68,9 % policistů je se svou služební funkcí spokojeno či úplně spokojeno, 9,1 % je nespokojeno nebo často nespokojeno, zbylých 22 % není celkem spokojeno. Nezaznamenal významný vliv pohlaví, rodinného stavu, ani počtu dětí na úroveň spokojenosti. Zaznamenán je pouze vliv věku na spokojenost, čím starší je policista, tím může mít větší možnosti jak kariérního růstu, tak finančních příležitostí, čímž stoupá i spokojenost. Autor také poukazuje na vnitřní rozpory a možné rizikové dílčí skupiny, které by mohly být pomocí hlubší analýzy zaznamenány i v mém výzkumném souboru. Může se jednat o policisty v produktivním věku, kteří však delší dobu setrvávají na stejné pozici bez možnosti kariérního růstu, čímž stagnují ve svém růstu a narůstá tak nespokojenost. V porovnání s výsledky Kovaříka můžeme zmínit, že výzkumný soubor rigorózní práce se jeví jako méně spokojený, vykazuje i mnohem vyšší spokojenost. Musíme si však uvědomit časové rozmezí obou výzkumů a zcela jiný sociální, kulturní, politický a ekonomický kontext.

Pro tento výzkum se jeví jako unikátní příležitost porovnat určité poznatky s disertační prací policejní psycholožky Lenky Vláškové z Krajského ředitelství policie Královéhradeckého kraje. V roce 2021 publikovala rozsáhlý výzkum na téma pracovní spokojenosti policistů nejen tamního ředitelství, ale i v rámci celorepublikového působení. Ač není téma rigorózní práce zaměřeno na spokojenost, je zaznamenání určitá spojitost motivace a spokojenosti, na což poukazují i jiné studie a výzkumy (Deci & Ryan, 2000a; Judge & Klinger, 2008). Záměrem práce bylo zjistit všeobecnou, aktuálně vnímanou spokojenost s policejní prací, pozornost nebyla zaměřena na dílčí oblasti spokojenosti jako ve zmíněné práci. Vlášková ve svém výzkumu zjistila, že 6 % policistů bylo zcela spokojených a 7 % zcela nespokojených, zatímco ve výzkumu této rigorózní práce bylo více zcela spokojených (8,7 %) a méně zcela nespokojených (6,3 %). Oba výzkumy nicméně zaznamenaly vysoké procento spíše spokojených a spíše nespokojených policistů, což poukazuje na podobné trendy v pracovní spokojenosti. Výrazně vyšší podíl neutrálně, případně nerozhodně, smýšlejících policistů (25 % vůči 20,4 %) naznačuje rozdíly v subjektivním hodnocení spokojenosti mezi skupinami. Celkově se však výsledky ukazují jako velice konzistentní, což podporuje závěry o komplexním spektru spokojenosti mezi aktivně sloužícími policisty, v němž zůstává podstatná část populace spíše nejasná nebo neutrální. Vysvětlením může být i skutečnost, že otevřeně nechtějí přiznat, jak vnímají svoji spokojenost, obávají se případného závěru či předání informace vyššímu vedení. Závěrem lze říci, že podobné výsledky lze očekávat i v rámci jiných krajských ředitelství napříč policií.



Vyvstává otázka, zda oslovovat bývalé policisty s nabídkou znovu se připojit k řadám policistů. Pouze 10 % odchodících policistů by se vrátilo do služebního poměru, 10 % o tom uvažuje, 30 % je nerozhodných, aktuálně neví. Bohužel největší zastoupení, tedy 47 % policistů, se vyjádřilo negativně, rozhodně se nechtějí vracet. Za tímto rozhodnutím mohou být důvody spojené se snižující se motivací v průběhu výkonu služby, policisté mohou být zklamaní tím, jaká byla nakonec realita oproti očekávání, nemají naděje na zlepšení stávajícího stavu, vliv mohou mít i nespokojenost, určitá míra vyhoření plynoucí ze zátěže psychické, fyzické i administrativní.

Aktuálně sloužící policisté jsou vystaveni neustálému tlaku z vnější perspektivy, vlivem faktorů snižující motivaci i spokojenost. Je však důležité, jak vnímají své postavení v rámci organizace, jaká je jejich identifikace s rolí policisty. Velmi překvapivé, v pozitivním slova smyslu, se jeví odpovědi policistů na otázku, zda by si i nyní zvolili profesi a roli policisty. I přes to, že se ukazují mnohé faktory, které snižují úroveň motivace, které vadí policistům při výkonu služby, vybralo by si znovu tuto profesi více jak polovina respondentů. 26,5 % odpovědělo rozhodně ano, 27,4 % by se spíše rozhodlo znovu se stát policistou. Nerozhodných je 14,6 %, u kterých by bylo zapotřebí více se zajímat o jejich nenaplněné potřeby, více s nimi komunikovat a stabilizovat jejich aktuální postavení, aby se zvýšila spokojenost, identifikace s rolí a touha setrvat u policie. Skupina 13,7 % policistů by si aktuálně rozhodně nevybrala danou profesi. Může se jednat o ty policisty, kteří vykazují největší nespokojenost v téměř všech oblastech. Je důležité se policistů ptát na jejich soukromé i profesní potíže, projevovat zájem a i přes negativní odezvy je i nadále podporovat, případně hledat cesty, aby jejich setrvání v bezpečnostním sboru bylo pozitivně hodnocené.

Některé výzkumy (Gasparini et al, 2021) zabývající se postoji policistů k jejich profesi, ukazují spíše na tendenci si znovu tuto profesi nezvolit. Podle uvedeného výzkumu, který se zaměřoval na americké policisty, by zhruba 44 % nedoporučilo profesi novým uchazečům či svým známým, což může značit na určitý pokles prestiže či důvěry v profesi. Nicméně zhruba 56 % uvedlo, že jsou se svojí prací více či méně spokojeni. Vzhledem k současným výzvám, které snižují míru motivace, je to relativně vysoké číslo. Policisté ale mohou vnímat stabilitu pracovního místa jako podpůrný prvek pro setrvání a znovuzvolení si této profese. Vysvětlením může být také skutečnost, že i přes zájem o profesi, nalezení smysluplnosti pro pomoci druhým, by si policisté nevybrali profesi kvůli současným politickým, ekonomickým potížím, mediálnímu tlaku a narůstající frustraci z vnímání společností, nedostatku podpory od vedení.

Jednotlivé návrhy a doporučení všech respondentů výzkumných skupin by vystačily na samotnou a velmi obsáhlou výzkumnou práci. Oblastí, které by rádi zlepšili, zoptimalizovali či naopak zredukovali, je mnoho. Uchazeči poukazují na oblasti spojené s konáním základní odborné přípravy i celkového přijímacího řízení, policisté doporučují bojovat za lepší podmínky pro výkon služby, ať už finanční, materiálně-technické, výcvikové či sociální. Všechny je důležité vyslechnout a být pozorný k tomu, jaké jsou potřeby, přání, co policistům vadí, ale i to, co jim dělá radost. Obecně by se dalo říci, že mezi návrhy jsou témata lepší propagace a prezentace policie a jejich činností, zvýšení finančního ohodnocení a boj za lepší podmínky, zvýšení odbornosti, prestiže, snížení přetížení administrativního i personálního.

Je důležité, aby si policisté a jejich vedení mezi sebou naslouchalo. Aby zároveň naslouchali ti, kdo mají jakoukoliv moc změnit další dění a aktuální, ne příliš pozitivně vnímanou, situaci v bezpečnostním sboru. Práce a její výsledky by neměly být vnímány jako krok k revoluci, jsou pouhým zamyšlením nad okolnostmi služebního výkonu. Není zároveň vhodné i účelné vytvářet kritické postoje vůči jedné nebo druhé straně, každý z účastníků těchto potencionálních diskuzí si musí být vědom, jestli on sám je schopen přispět ke zlepšení stavu. Často policisté zmiňují, že nejsou schopni cokoli změnit a že „velcí páni“ je neposlouchají, nejdou jejich kroky. Musíme si uvědomit, že určité souvislosti spojené s dodržováním služebního zákona, předpisů, zákonných norem, či určitých kázeňských požadavků, bývají striktní, zároveň tvoří hranice, ve kterých se policejní systém snaží fungovat.

Stejně jako T. J. Peters (1987) ve své publikaci upozorňuje na to, že „*dokonalé organizace neexistují*“, i management policie by měl přijmout skutečnost, že existují oblasti, které vyžadují neustálé zlepšování a modernizaci. Efektivní správa a výkon policejní služby, včetně její atraktivity pro nové uchazeče a udržení stávajících policistů, jsou klíčovými aspekty, které je třeba kontinuálně rozvíjet. Tento přístup je stěžejní pro udržení motivace v řadách policistů, kteří by měli nejen mít zájem o vstup do policejního sboru, ale také v něm dlouhodobě setrvat a profesně růst. V tomto kontextu je důležité klást důraz na neustálý rozvoj, adaptaci na nové výzvy a optimalizaci vnitřních procesů, což povede k vytvoření prostředí, ve kterém budou policisté motivováni nejen setrvat, ale také se dále rozvíjet ve své profesní dráze.

### **Limity výzkumu**

Výzkum rigorózní práce má i své limity. V první řadě se množství limitů týká výzkumné metody, samotného sběru dat a komunikace s respondenty.

V průběhu šetření se ukázalo, že není třeba se doptávat na některé z položek v dotazníku. Například otázka na zjištění současného služebního zařazení byla nadbytečná. V policistech vyvolávala obavu nad možnou identifikací jejich osoby, zároveň neměly odpovědi vypovídající hodnotu, někteří se dokonce doptávali, zda je třeba otázku zodpovědět. Některá pracoviště v rámci KŘPU jsou velice specifická svojí činností, jiná mají nedostatek personálu, čímž by bylo jednodušší rozpoznat osobu odpovídajícího. Aby byla zachována anonymita, bylo rozhodnuto o vyloučení položky z analýz. I samotná formulace otázek mohla mít vliv na zodpovězení některých dotazů. Například u slova „ocenění, ocenit“ docházelo u respondentů k dvojímu pochopení významu – jedni oceňovali ve smyslu pochvaly, druzí vnímali souvislost s tím, co by rádi ocenili, aby se stalo.

Pro policisty mohly být zároveň některé otázky náročné zodpovědět. Patrné je to ze statistických charakteristik dotazníku v online prostředí. Programem bylo zaznamenáno, že odkaz s dotazníkem shlédlo 1069 jedinců, celý dotazník vyplnilo však zmíněných 446 policistů a policistek. Průběžně jsem se doptávala na zpětnou vazbu, co policisty odrazuje od vyplnění. Část policistů začala dotazník vyplňovat, ale nedokončili z důvodu, že vyplnění trvalo dlouhou dobu, případně omylem byl dotazník ukončen a již nechtěli vyplňovat znovu. Někteří reagovali mírně odtažitě na otázky, nechtěli otevřeně vyjádřit svůj postoj a názory, mohlo jít o neochotu, případně strach, že sdělí nepříjemné souvislosti. Mezi svá vysvětlení řadím i nedůvěru v osobu psychologa jako takového. Na začátku kariéry policistů je právě psycholog tím, kdo rozhoduje o jejich dalším osudu, setrvání či ukončení celého řízení. Psycholog může být vnímán jako „strašák“, přes kterého je nutné „prolézt“ a vícekrát se nasetkat. Často je psycholog vnímán jako ten, kdo „boří“ sen stát se policistou. Následně mohou být policisté odtažití ve vyhledávání psychologické péče, poradenství i k ochotě vyplnit jakýkoliv dotazník. Bojí se, že psycholog bude vyvozovat určité závěry, bude donášet informace nejvyššímu vedení, případně vyvodí závěry ohrožující jejich setrvání ve služebním poměru. V průběhu komunikace s policisty jsem se snažila vyvrátit tento mýtus a potvrdit, že se jedná o jejich citlivé údaje, se kterými bude nakládáno s největší péčí a svědomím. I osobní znalost, případně neznalost mé osoby, mohla mít vliv na to, zda budou policisté ochotni dotazník vyplnit. Velmi si tak vážím každé odpovědi.

Problematické se jevílo oslovení uchazečů a policistů, kteří již ukončili služební poměr. Na některé nebyly nalezeny jiné než e-mailové adresy, komunikace s nimi byla o to složitější. S některými uchazeči jsem se při psychologickém vyšetření nasetkala osobně, neměla tak ochotu vyplnit dotazník někomu cizímu, ještě v souvislosti s policií, od které odešli.

Policisté byli osloveni e-mailovou, případně whats'appovou komunikací prostřednictvím svých vedoucích. Pro zvýšení návratnosti by do budoucna byla varianta pracovat s papírovými verzemi dotazníků, které bych osobně dovezla na každé oddělení či jednotku. Ač se zdá, že by byla návratnost větší, je nutné si uvědomit, že online verze dotazování velmi zjednodušila práci se samotným sběrem i následnou analýzou. Zároveň by nebylo možné oslovit každého jednotlivce a tlak na policisty by mohl působit kontraproduktivně. Proto se spokojuji s dosaženým počtem výpovědí a považuji je za dostatečné. Vliv na zodpovězení dotazníku mohly mít také okolnosti spojené se zvyklostmi tamního pracoviště, s nastavenými vztahy a přístupem mezi policisty i vedoucím. Ve chvíli, kdy vedoucí není zcela nakloněn jakémukoli dotazování, nebudou mít ani jeho podřízení přístup či možnost se vyjádřit, ač by měli zájem.

Limitem může být v neposlední řadě i podstata celého výzkumného šetření. Výzkum byl koncipován jako mapující aktuální situaci v kontextu policie, specificky v rámci Krajského ředitelství policie Ústeckého kraje. Nebyly proto použity složitější statistické analýzy pro zjištění hlubších souvislostí, což mohlo dodat celé výzkumné práci mnohem větší punc vědeckosti. Na druhou stranu věřím, že právě takto uvedené výsledky budou čtivější a lépe pochopitelnou variantou pro širší, nejen vědeckou, populaci.

Věřím, že zmíněné limitující okolnosti velkou měrou neovlivnily kvalitu výzkumné práce i samotných odpovědí. Do budoucna by získané poznatky mohly tvořit stavební kámen pro rozšíření výzkumného záměru buďto o další výzkumné skupiny, o jiná témata, případně pro srovnání s jinými krajskými ředitelstvími či ostatními bezpečnostními sbory. V rámci hlubších analýz by mohl být zmíněný výzkum rozšířen o zjištění vlivu služebního zařazení na jednotlivé prvky motivace k výkonu i ke spokojenosti.

## Závěr

Jako hlavní cíl rigorózní práce jsem si kladla zmapovat co nejobsáhlejší poznatky o pracovní motivaci uchazečů, policistů a policistek v rámci Krajského ředitelství policie Ústeckého kraje. Kromě obecného zájmu jsem cílila i na zjištění motivů, které vedly respondenty ucházet se o profesi policisty, i které udržují policisty ve výkonu služby. Pozornost byla také zaměřena na zjištění faktorů, které snižují úroveň motivace, či vedou k ukončení nejen přijímacího řízení uchazečů, ale i služebního poměru policistů. Mimo hlavní oblasti byla pozornost zaměřena na popis toho, co policistům pomáhá setrvat ve služebním poměru, co by ocenili, co případně doporučují policii pro to, aby noví policisté se zájmem přicházeli, setrvali a dokázali růst, nikoliv odcházeli se zklamáním, záští či nenaplněným očekáváním.

V literárně přehledové části byl fokus zaměřen nejen na obecné poznatky v oblasti pracovní motivace, ale i na širší okolnosti spojené s motivací policistů. Zabývala se také specifickými procesy spojenými s motivací přijít či setrvat. Zaměřila se také na představení struktury, rolí a úloh Policie ČR a Krajského ředitelství policie Ústeckého kraje, v němž výzkum probíhal.

Empirická část práce sestávala z kvantitativního mapujícího výzkumu v podobě dotazníkového šetření mezi třemi výzkumnými skupinami – uchazeči o policejní práci ( $n = 48$ ), kteří ukončili přijímací řízení, policisty, kteří ukončili služební poměr na základě vlastního rozhodnutí ( $n = 43$ ) a aktivně sloužícími policisty ( $n=446$ ) na různých útvarech v rámci KŘPU.

Uchazeče motivuje pro vstup různorodost policejní práce, tendence pomáhat a chránit zájmy druhých a veřejnosti, akčnost výkonu služby či možnost kariérního růstu. I u aktivně sloužících policistů se ukazuje, že finanční motivy nejsou klíčovým motivem. Spíše jsou motivováni vnitřním přesvědčením a dlouhodobým zájmem o službu veřejnosti, což potvrzuje, že práce policisty je vnímána více jako poslání než jen jako zdroj obživy, bohužel při setrvání i důvodech ukončení se jeví opačná tendence.

Ukazuje se jako velmi důležité zajímat se detailněji i o důvody ukončení přijímacího řízení a diskutovat otevřeně s uchazeči. Největší problém se jeví s absolvováním ZOP, jejíž konání je neslučitelné s osobním životem, je nesmyslně daleko od domova a její okolnosti plnění nedávají uchazečům smysl. Smutným zjištěním je také to, že ačkoliv uchazeči mají zájem o práci policisty a zahajují řízení s vnitřním přesvědčením pomáhat a chránit, ukončují přijímací řízení z důvodu nedostatečného finančního ohodnocení a nabídky lepší pracovní nabídky. Policie ČR není pro uchazeče dostatečně konkurence schopný zaměstnavatel, nenabízí dostatečné

zaměstnanecké benefity a odpovídající platové ohodnocení za nadměrnou fyzickou a psychickou zátěž spojenou se služebním výkonem.

Noví zájemci o policejní práci i již aktivně sloužící policisté vstupují do přijímacího řízení s určitým očekáváním či představami. Jiní nemají žádná očekávání, nechtějí být zklamaní, nebo se nechávají překvapit aktuální situací. Mnozí uchazeči o policejní práci vstupují do profese s idealizovanými představami. Často zprvu očekávají, že práce bude převážně zaměřena na akční a dynamické situace, jakými jsou zákroky proti pachatelům a řešení závažné trestné činnosti. Neuvědomují si však administrativní a byrokratickou zátěž a rutinní aspekty této práce. Nicméně se ukazuje, že realita policejní práce je náročnější a všednější, než jaké byly představy. Nově nastoupivší policisté jsou pak zklamaní z mnoha důvodů, ať už kvůli nadměrné míře stresu, fyzické, psychické i administrativní zátěži. Tento rozpor mezi tím, co policista očekával a jaká je nakonec skutečnost, může vést ke ztrátě spokojenosti, motivace, k frustraci, v krajních případech policista může přemýšlet i o odchodu ze služebního poměru.

Výzkum přinesl zajímavá zjištění i z pohledu toho, jaké faktory policistům snižují úroveň motivace. Ačkoliv není finanční ohodnocení tím motivem, pro který vstupují policisté do služebního poměru, jeho nedostatek ve srovnání s náročností a rizikovostí práce je policisty vnímán jako hlavní faktor, který snižuje motivaci. Policisté řadí mezi problematické oblasti také nedostatečné finanční ohodnocení v základním tarifu, ale i nedostatečné odměny a nadtarifní složky platu, vadí jim nízká úroveň osobního ohodnocení či rizikového příplatku. Motivaci bohužel snižuje i absence lidského přístupu k policistům, chybí zpětné vazby, pochvaly, poděkování za dobře odvedenou práci, vzájemná komunikace s vedením a porozumění. Policisté necítí dostatečné ocenění, postrádají uznání od nadřízených i společnosti.

Stěžejním faktorem, který motivuje policisty k setrvání ve služebním poměru, je kolektiv a dobré vztahy na pracovišti. Pro vedení i samotné policisty je to známka toho, že je důležité dbát na přátelskou, rodinnou atmosféru, rozvíjet vzájemnou sounáležitost a vytvářet náladu, která přispívá ke zvýšení motivace a celkové spokojenosti. Je nutné vytvářet takové podmínky a prostředí, v němž budou policisté rádi sloužit, kde je bude práce bavit, naplňovat. Ve chvíli, kdy se pozornost nebude věnovat těmto oblastem, policisté budou ztrácet zájem a budou hledat důvody, které je povedou spíše k odchodu.

Důvody, které vedou sloužící policisty k ukončení služebního poměru, jsou různorodé a často souvisejí s faktory osobní i profesní roviny. Zarážející je skutečnost, že 56,2 % policistů již přemýšlelo o ukončení služebního poměru. Policisty by zároveň přiměl odejít ze služebního

poměru jakýkoliv razantní zásah do služebního platu, oblasti financí a výsluhového příspěvku. Opět se tak ukazuje potřeba cíleně směřovat k navyšování platů. Dlouhodobá nespokojenost s touto oblastí by opravdu mohla vést k razantním odchodům zkušených kolegů.

Všichni respondenti měli možnost vyjádřit se k tomu, jakým způsobem by zvyšovali motivaci uchazečů o policejní práci, aktivně sloužících policistů i policistů k tomu, aby neodcházeli od sboru. Respondenti doporučují zvýšit motivaci pomocí lepší propagace a prezentace s cílem představit policii jako atraktivní organizaci a přiblížit její činnost veřejnosti. Všechny skupiny respondentů se shodují na tom, že adekvátní finanční ohodnocení je stěžejní pro průběžné zvyšování motivace. Uchazeči i sloužící policisté zdůrazňují potřebu vyšších nástupních platů, pravidelného zvyšování mezd a zavedení lepších benefitů. Policisté vnímají, že aktuální platové podmínky nejsou konkurenceschopné, což snižuje jejich motivaci i motivaci uchazečů. Policisté zdůrazňují význam kvalitní komunikace a lidského přístupu ze strany vedoucích. Chtějí být motivováni vstřícností, uznáním, podporou a respektujícím jednáním. Dobré mezilidské vztahy a spravedlivé zacházení by mohly výrazně přispět k jejich spokojenosti a setrvání ve službě. Policisté navrhují zavést nebo obnovit různé benefity, jako jsou příspěvky na dovolenou, sportovní aktivity, vitamíny, stravování nebo vzdělávací aktivity pro děti. Zvýšení nabídky a kvality těchto benefitů by mohlo sloužit jako významná motivace. Další oblastí, kterou policisté uvádí, je zlepšení materiálně-technického vybavení a zázemí. To zahrnuje modernizaci a zajištění kvalitního vybavení. Celkově je patrné, že zlepšení finančních podmínek, lidský přístup, lepší pracovní prostředí a odpovídající zaměstnanecké výhody jsou klíčovými faktory, které by mohly motivovat uchazeče připojit se k policii, sloužící policisty zůstat v profesi a ty, kteří uvažují o odchodu, přesvědčit k setrvání.

Závěrem lze říci, že výzkum poukázal na velmi zajímavé poznatky z pohledu samotných policistů i uchazečů. Výsledky shledaly faktory, které snižují i posilují úroveň motivace z velmi širokého spektra kariéry, tedy od motivace přijít, setrvat a růst ve služebním poměru. Data jsou velmi obsáhlá a já doufám, že budou přínosem nejen policistům, ale především vedení a nejbližším vedoucím, v jejichž kompetenci je mimo jiné otázka motivování svých podřízených. Doufám, že zde každý najde to, co hledá při kladení si otázky, jak a čím motivovat. Věřím, že i přes některá negativa, výhrady a možná úskalí spojená s policejní profesí bude Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje organizací, do které budou noví uchazeči chtít vstoupit, setrvat v ní a rozvíjet se, aniž by byli okolnostmi nuceni odejít.

## Seznam literatury

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing
- Bajura, J., Habich, L., Najman, T. & Víšek, J. (2024). *Finding Motivational Factors for Working with the Police as An Important Tool for Personnel Stabilization of the Security Corps*. Archives des Sciences. 74. 66-72. 10.62227/as/74210.
- Bakker, A., & Oerlemans, W. (2012). *Subjective well-being in organizations in The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, eds K. S. Cameron and G. M. Spreitzer (New York, NY: Oxford University Press), 178–189.
- Basinska, B., A., & Dăderman, A. M. (2019). *Work Values of Police Officers and Their Relationship With Job Burnout and Work Engagement*. Front. Psychol. 10:442. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00442
- Bedrnová, E. & Nový, I. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press
- Brown, JP., Martin, D., Nagaria, Z,(Eds). (2020). *Mental health consequences of shift work: an update review*. Curr Psychiatry Rep;22:7. <https://doi.org/10.1007/s11920-20-020-1131-z>
- Budilová, L. & Hirt, T. (2005). *Policista v multikulturním prostředí: informační manuál pro Policii ČR*. Praha: Člověk v tísní - společnost při ČT.
- Burke, R., J. (1993). *Work-family stress, conflict, and burnout among police officers*. Journal of Criminal Justice, 21 (4).
- Correia, I., Romão, Â., Almeida, A. E. Eds. (2023). *Protecting Police Officers Against Burnout: Overcoming a Fragmented Research Field*. J Police Crim Psych 38, 622–638. <https://doi.org/10.1007/s11896-023-09584-4>
- Červenka, J. (2018). *Prestiž vlastního povolání v hlavním zaměstnání v ČR*. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti [online]. Kvalita pracovního života.
- Červenka, J. (2005). *Prestiž povolání z pohledu veřejného mínění*. Naše společnost 3 (1): 28-30.



Červenka, J. (2018). *Prestiž vlastního povolání v hlavním zaměstnání v ČR. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online]. roč. 11, č. Kvalita pracovního života.

Čírtková, L. (2000). *Policejní psychologie*. 3. vydání. Praha: Portál.

Dörnyei, Z. (2001). *Motivational Strategies in the Language Classroom*. Cambridge University Press

Dufková, I., & Zlámal, J. (2005). *Policie a profesní etika se zaměřením na etický kodex Policie České republiky*. Praha: Střední policejní škola Ministerstva vnitra.

Elntib, S., Milincic, D. (2021). *Motivations for Becoming a Police Officers: a Global Snapshot*. J Police Crim Psych 36, 211-219. <http://doi.org/10.1007/s11896-020-09396-w>

Fontenbery, J. (2015). *Improving motivation and productivity of police officers*. Law Enforcement Bulletin. Retrieved from <https://leb.fbi.gov>

Foley, P. F., Guarneri, C., & Kelly, M. E. (2008). *Reasons for Choosing a Police Career: Changes over Two Decades*. International Journal of Police Science & Management, 10(1), 2-8. <https://doi.org/10.1350/ijps.2008.10.1.2>

Gasparini, J., Dudley, E., Bohn, J., & Cherry, K. (2021). *What cops want in 2021: Key findings from Police1's State of the Industry survey*. Police1.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. New York: Aldine.

Hartl, D., & Hartlová, H. (2010). *Psychologický slovník* (2. vydání). Praha: Portál.

Hartung, P., Fouad, N., Leong, F., & Hardin, E. (2010). *Individualism-collectivism links to occupational plans and work values*. J. Career Assess. 18, 34-45. doi: 10.1177/1069072709340526

Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace* (4. vydání). Praha: Portál.

Hockenbury D., H., & Hockenbury SE. (2010) *Discovering Psychology*.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Cross Cultural Research and Methodology Series.

Hofstede, G., & Hofstede G., J. (2007). *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde

Hofstede, G., Hofstede G., J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software for the Mind*. McGraw Hill.

Hoggett, J., Redford, P., Toher, D. (Eds.). (2019). *Challenges for Police Leadership: Identity, Experience, Legitimacy and Direct Entry*. *J Police Crim Psych* 34. <https://doi.org/10.1007/s11896-018-9264-2>

Hood, M., B. (2015) *Us Versus Them: Effects of Group Dynamics on Leadership*. Law Enforcement Bulletin. FBI.

Horalíková, M. (2006). *Personální řízení*. Vyd. 5. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.

Horváthová, P., Bláha, J. & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.

Hüttnerová, P. (2010). *Organizační kultura a motivační klima organizace*. [Diplomová práce, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích].

Chu, D. C. (2018). *Employment motivation and job-related satisfaction: a comparison of police women's perceptions in Dubai and Taipei*. *Polic Soc* 28(8): 915-929.

Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). *Job satisfaction: Subjective well-being at work*. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). New York: Guilford Press.

Kachlík, L. (2013). *Motivace policisty ke službě v přímém výkonu*. [Diplomová práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně].

Koc, S., & Leichtman, J. (2021). *Career Stage Analysis and Police Officers' Work Identification: The impact of Career Progression on Job Engagement*. ScienceDirect.

Kohoutek, R., & Štěpaník, J. (2000). *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM.

Kop. N., & Euwema, M. (2001). *Occupational stress and the use of force by Dutch police officers*. *Criminal Justice and Behavior*, 28 (5).

- Kovařík, Z. (2012). *Problémy profesní motivace pracovníků Policie České republiky*. Brno: Tribun EU.
- Kovařík, Z. (2003). *Problémy vztahu policistů ke službě*. Praha: Police History.
- Kudrna, J. (2021). *K problematice právní úpravy politických práv policistů v České republice*. In Sborník z mezinárodní konference „Právo jako základ činnosti příslušníka Policejního sboru“ (pp. 78-87).
- Lawler, S. (2008). *Identity: Sociological Perspectives*. Polity Press
- Lester, D. (1983). *Why do people become police officers: a study of reasons and their predictors of success*. *J Police Sci Adm* 11(2): 170-174
- Malík, M. (2010). *Prestíž povolání policisty v české společnosti*. [Diplomová práce, Ostravská univerzita].
- Martinussen, M., Richardsen, A. M., & Burke, R. J. (2007). *Job demands, job resources, and burnout among police officers*. *Journal of Criminal Justice*.
- McCreary, D. R., & Thompson, M. M. (2006). *Development of two reliable and valid measures of stressors in policing: The Operational and Organizational Police Stress Questionnaires*. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 494-518.
- McDevitt, J. (2024). *Why it's so hard to recruit police officers*. College of Social Sciences and Humanities, Northeastern University. Retrieved from <https://www.governing.com>
- Meagher, M. S., & Yentes, N. A. (1986). *Choosing a career in policing: A comparison of male and female perceptions*. *Journal of Police Science & Administration*, 14(4), 320–327.
- Morrow, W., Vickovic, S, Dario, L & Shjarback, J. (2019). *Examining a Ferguson Effect on College Students' Motivation to Become Police Officers*. *Journal of Criminal Justice Education*. 30. 1-21. 10.1080/10511253.2019.1619793.
- Moon, B., Hwang, E. (2004). *The reasons for choosing a career in policing among South Korean police cadets*. *J Crim Justice* 32:223-229
- Moulisová, M. (2006). *Výzkum percepce policisty*. Policejní akademie ČR.

- Moynihan, D., P. & Pandey, S., K. (2007). *Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment*. working paper No. 2007 - 003. Wisconsin - Madison: La Follette School.
- Mumford, E., Hudak, K., Liotta, M., O'Leary, M., & Ramey, (2022). *Occupational prestige and job satisfaction in high-stress public safety work*. *Policing: A Journal of Policy and Practice*. 17. 10.1093/police/paac049.
- Mumford, E. A., Liu, W., & O'Leary, M. S. (2024). *U.S. Law Enforcement Officers' Stress, Job Satisfaction, Job Performance, and Resilience: A National Sample*. *Police Quarterly*.
- Nakonečný, M. (2005). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.
- Nesvadba, P. (2009). *Policejní etika*. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o.
- Nový, M. (2003). *Špatný obraz PČR v médiích a nízká prestiž policejní práce*. *Psychologie Dnes*, 9(11), 28-30.
- Pallová, M. (2015). *Motivace k výkonu služby u Policie České republiky*. [Diplomová práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně].
- Peters, T. J. (1987). *Thriving on chaos: Handbook for a management revolution*. Knopf.
- Petrusek, M., Maříková, H. & Vodáková, A. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
- Pilařová, I. (2004). *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. Praha: Management Press.
- Pilařová, I. (2004). *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. Praha: Management Press.
- Pinder, C., C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2nd ed.). Psychology Press
- Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing (Eds).
- Putnová, A. & Seknička, P. (2007). *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.

- Raganella, A.J., White, M. N. (2004). *Race, gender, and motivation for becoming a police officer: implications for building a representative police department*. *J Crim Just* 32(6):501-513
- Reber, A., A., Allen, R., & Reber, E. S. (2009). *The Penguin Dictionary of Psychology* (4th ed.). Penguin Books
- Ridgeway, G., Lim, N., Gifford, B., Koper, Ch., Matthies, C. F., Hajiamiri, S., Huynh, A. K. (2008). *Strategies for Improving Officer Recruitment in the San Diego Police Department*. Santa Monica, CA: RAND Corporation
- Robbins, S. P. a Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson
- Rohwer, E-, Velasco Garrido. M-, Herold. R. (Eds). (2022). *Police officer's work-life balance, job satisfaction and quality of life: longitudinal effects after changing the shift schedule*. *BMJ Open*; 12:e063302. <https://doi.org/10.116/bmjopen-2022-063302>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *Am. Psychol.* 55, 68–78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2000b). *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*. *Contemporary Educational psychology*, 25 (1)
- Schein, E., H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd Ed.). Jossey-Bass
- Sousa, B., Mendes, G., Gonçalves, T. (Eds). (2023). *Bringing a Uniform Home: a Qualitative Study on Police Officer's Work-Family Balance Perspective!*. *J Police Crim Psych* 38, 1025–1043. <https://doi.org/10.1007/s11896-023-09619-w>
- Spielberger, C. D., Westberry, L. G., Grier, K. S., & Greenfield, G. (2014). *Police Stress Survey: Development and Psychometric Properties*. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 29(2), 84-91.
- Stuchlíková, I., & Man, F. (2009). *Motivační struktura – integrující koncept psychologie motivace*. *Československá Psychologie: Časopis Pro Psychologickou teorii a praxi*, 53 (2).
- Šmahaj, J. (2021). *Základní principy motivace*. Accessed Aoril.

- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Švaříček, R. & Šedřová, K. (2012). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Todak, N. (2017). *The Decision to Become a Police Officer in a Legitimacy Crisis*. *Women & Criminal Justice*, 27(4), 250–270. <https://doi.org/10.1080/08974454.2016.1256804>
- Tranquillo, J., Stecker, M. (2016). *Using intrinsic and extrinsic motivation in continuing professional education*. *Surg Neurol Int.*;7(Suppl 7):S197-9. doi:10.4103/2152-7806.179231
- Treiman, D. J. (1982). *Industrialization and social stratification*. In O. D. Duncan, & B. J. Treiman (Eds.), *Social stratification and mobility in the United States* (pp. 207-234). Elsevier.
- Tuček, M. (2016). *Prestiž povolání: tisková zpráva CVVM, 9. 3. 2016*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Vágnerová, M. (2007). *Základy obecné psychologie* (2. vydání). Praha: Karolinum.
- Van Maanen, J. (1973). *Observations on the making of policemen*. *Human Organization*, 32, 407-418.
- Vangeli, B. (2014). *Zákon o Policii České republiky: komentář* (2. vydání). Praha: Beck.
- Veber, J. Eds. (2000). *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press
- Violanti, J., M. (1990) *Police retirement: the impact of change*. *FBI Law Enforcement Bulletin* 59(3):12-15
- Vlášková, L. (2021). *Psychologické aspekty spokojenosti s výkonem policejní práce*. [doktorská disertační práce, Univerzita Karlova]. Univerzitní knihovna Univerzity Karlovy.
- Vodák, L. (2013). *Profese policisty, profesiografická analýza, prestiž*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta veřejných politik, Institut sociologických studií. [Diplomová práce].
- Vokuš, J. (2010). *Policie České republiky*, 2. vydání. Praha: PP ČR, ISBN 978-80-254-7701-4
- White M., D., Cooper, J. A., Saunders, J., & Raganella. A. J. (2010). *Motivations for becoming*

*a police officers: re-assessing officer attitudes and job satisfaction after six years on the street.*  
J Crim Just 38(4):520-530

Wilson, J. M., Rostker, B. D., & Fan, C. C. (2010). *Recruiting and retaining America's finest: Evidence-based lessons for police workforce planning* (NCJ No. 232276). RAND Corporation.

Winter, D. G. (1996). *Personality: Analysis and interpretation of lives*. McGraw-Hill

Wöhrmann, AM., Müller, G., Ewert, K. (2020). *Shift work and work-family conflict: a systematic review. Socialpolitik.ch.* <https://doi.org/10.18753/2297-8224-165>

Wu, Y, Sun, IY, Cretacci, MA (2009). *A study of cadet's motivation to become police officers in China.* Int J Police Sci Manag 11(3):377-392

Wu, Y., Sun, IY. (2010). *Perceptions of police: an empirical study of Chinese college students.* Polic Int J Police Strateg Manag 33(1):93-113

Yim, Y. (2009). *Girls, Why Do You Want to Become Police Officers? Career Goals/Choices Among Criminal Justice Undergraduates.* *Women & Criminal Justice*, 19(2), 120–136.  
<https://doi.org/10.1080/08974450902791294>

Rozkaz policejního prezidenta č. 1/2015. *Etický kodex Policie České republiky*. Praha: Policie České republiky.

Vyhláška č. 487/2004 Sb., *o osobnostní způsobilosti*, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, v platném znění

Vyhláška č. 393/2006 Sb., *o zdravotní způsobilosti*, v platném znění.

Zákon č. 141/1961 Sb. *Trestní řád*. Sbírka zákonů České republiky,

Zákon č. 239/2000 Sb., *Zákon o integrovaném záchranném systému*.

Zákon č. 283/1991 Sb., *Zákon o Policii České republiky*.

Zákon č. 273/2008 Sb., *Zákon o Policii České republiky*, v platném znění.

Zákon č. 361/2003 Sb., *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*

Zákon č. 262/2006 Sb. *Zákoník práce*.

---

## Seznam tabulek

Tabulka 1: <i>Vývoj početních personálních stavů KŘPU</i> .....	76
Tabulka 2: <i>Pohlaví uchazečů</i> .....	78
Tabulka 3: <i>Věk uchazečů</i> .....	78
Tabulka 4: <i>Nejvyšší dosažené vzdělání uchazečů</i> .....	79
Tabulka 5: <i>Pohlaví aktivně sloužících policistů</i> .....	80
Tabulka 6: <i>Věk aktivně sloužících policistů</i> .....	80
Tabulka 7: <i>Nejvyšší dosažené vzdělání policistů</i> .....	81
Tabulka 8: <i>Délka služebního poměrů policistů</i> .....	81
Tabulka 9: <i>Pohlaví policistů, kteří ukončili služební poměr</i> .....	82
Tabulka 10: <i>Věk policistů, kteří ukončili služební poměr</i> .....	82
Tabulka 11: <i>Nejvyšší dosažené vzdělání policistů, kteří ukončili služební poměr</i> .....	83
Tabulka 12: <i>Délka služebního poměrů policistů, kteří ukončili služební poměr</i> .....	83
Tabulka 13: <i>Celkové zastoupení respondentů jednotlivých výzkumných skupin</i> .....	84
Tabulka 14: <i>Motivy, které vedou uchazeče zajímat se o policii ve vzestupném pořadí</i> .....	95
Tabulka 15: <i>Hodnoty t-testu zjišťující rozdíly mezi pohlavími a motivací u uchazečů</i> .....	99
Tabulka 16: <i>Hodnoty t-testu zjišťující rozdíly mezi pohlavími a motivací policistů</i> .....	101
Tabulka 17: <i>Změny v očekávání v porovnání s realitou služebního výkonu</i> .....	114
Tabulka 18: <i>Aktuální vnímání celkové spokojenosti s policejní prací</i> .....	122
Tabulka 19: <i>Subjektivní předpokládaná délka setrvání ve služebním poměru</i> .....	124
Tabulka 20: <i>Představa kariérního růstu</i> .....	129



## Seznam grafů

Graf 1: <i>Motivy uchazečů pro vstup k PČR</i> .....	98
Graf 2: <i>Motivy aktivně sloužících policistů pro vstup k PČR</i> .....	101
Graf 3: <i>Rozdíl v pohlaví policistů a motiv akčního povolání.</i> .....	103
Graf 4: <i>Rozdíl v pohlaví policistů a motiv v podobě akčního povolání</i> .....	104
Graf 5: <i>Rozdíl v pohlaví policistů a motiv v podobě práce s lidmi</i> .....	105
Graf 6: <i>Rozdíl v pohlaví policistů a motiv v podobě vnitřního přesvědčení</i> .....	106
Graf 7: <i>Subjektivní důvody ukončení přijímacího řízení uchazeči</i> .....	107
Graf 8: <i>LPA analýza – důvody ukončení přijímacího řízení uchazeči</i> .....	109
Graf 9: <i>Využil/a byste do budoucna možnost obnovit PŘ a nastoupit k PČR?</i> .....	111
Graf 10: <i>Rozdíl v pohlaví mezi odchody a policisty v očekávání vs. realita</i> .....	117
Graf 12: <i>Faktory snižující motivaci policistů</i> .....	118
Graf 13: <i>LPA analýza faktorů snižující motivaci policistů</i> .....	120
Graf 14: <i>Aktuální vnímání celkové spokojenosti s policejní prací</i> .....	123
Graf 15: <i>Přemýšlel/a jste nad ukočením služebního poměru?</i> .....	130
Graf 16: <i>Důvody ukončení služebního poměru policistů</i> .....	133
Graf 17: <i>Kdyby se Vám naskytla možnost znovupřijetí, využil/a byste toho?</i> .....	136

## Přílohy

### Příloha 1: Dotazník výzkumu

V příloze 1 je představen dotazník, který byl využit pro výzkumné účely rigorózní práce. Předložena byla pouze verze dotazníku pro aktivně sloužící policisty, pro uchazeče o policejní práci a policisty, kteří ukončili služební poměr, nebyl v přílohách zahrnut vzhledem k jejich obsáhlé formě.

### Dotazník pro sloužící policisty

Dobrý den, vážené kolegyně, vážení kolegové,

předem Vám děkuji za to, že jste se rozhodli dobrovolně vyplnit tento dotazník. Aktuálně jsem se z pozice policejní psycholožky rozhodla uskutečnit výzkum v oblasti motivace u PČR a ráda bych Vás tímto požádala o pomoc. Téma samotné práce nese název "Profesní motivace policistů v rámci Krajského ředitelství policie Ústeckého kraje: Motivace přijít, setrvat a růst". Hlavním cílem bude poukázat na faktory spojené s motivací pro práci policisty, ale i důvody, které vedou uchazeče i samotné policisty k ukončení přijímacího řízení či služebního poměru, ale i zjistit, co uchazeče či policisty vede k příchodu, setrvání a následnému růstu či ukončení.

Výzkum je vytvořen pro potřeby obhájení rigorózní práce k získání titulu PhDr. pod záštitou Katedry psychologie, Filozofické fakulty Univerzity Karlovy a schválen vedením Krajského ředitelství policie Ústeckého kraje.

Vyplněním dotazníku poskytujete souhlas s účastí ve výzkumu, výsledky budou zcela anonymní. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 15 minut.

V případě jakýchkoliv dotazů mě kontaktujte na e-mailu: lucie.hanzlickova@pcr.cz

Děkuji za Vaši pomoc s výzkumem, vážím si toho.

Lucie Hanzlíčková, psycholog Krajského ředitelství policie Ústeckého kraje

#### 1 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Muž  Žena

#### 2 Jaký je Váš věk?

#### 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Bez maturity  Středoškolné s maturitou  VOŠ  Bc.  Mgr./Ing.  
 Jiná

#### 4 V jakém roce jste nastoupil/a k PČR?

#### 5 Jaké je Vaše současné služební zařazení?

#### 6 Jaké je Vaše aktuální, celkové vnímání spojenosti s policejní prací?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Jsem zcela spokojený/á     Jsem spíše spokojený/á     Nejsem ani spokojený/á, ani nespokojený/á     Jsem spíše nespokojený/á  
 Jsem zcela nespokojený/á

#### 7 Jaké faktory byly pro Vás motivující pro vstup k PČR?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Zcela mě motivovalo	Spíše mě motivovalo	Spíše mě nemotivovalo	Vůbec mě nemotivovalo
Akční povolání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční jistota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možný nástup ihned po škole bez praxe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náborový příspěvek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Policista v roli autority (vliv uniformy, společenské uznání)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomáhat a chránit (prospěch společnosti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce s lidmi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prestiž povolání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prezentované náborové akce (představení policejní práce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rodinná tradice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Různorodost, nejednotvárnost pracovní náplně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vnitřní přesvědčení, dlouhodobý zájem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variabilita pracovní doby (možnost 8/12/24 hodinové směnnosti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Získání výsluh / renty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody (benefity)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Jaké jiné faktory Vás motivovaly pro vstup? Uvedte v případě, že jste je nenalezl/a v předchozí otázce.

9 Jaké bylo tehdy Vaše očekávání od policejní práce? (příp. Co jste očekával při příchodu od policejní práce? )

## 10 Jak se Vaše očekávání změnilo v porovnání s realitou služebního výkonu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Jedná se zcela úplně o něco jiného, než jsem chtěl/a dělat
  Mé očekávání se nenaplnilo
  Neměl/a jsem žádné očekávání
  Očekávání se naplnilo a realita je shodná s tím, co jsem chtěl/a
- Očekávání zcela pozitivně předčilo prvotní představy
- Jiná

## 11 Jaké faktory snižují Vaši motivaci při policejní práci?

Nápověda k otázce: *Každý faktor prosím ohodnoťte na stupnici*

	Ano, zcela snižuje	Spiše snižuje	Spiše nesnižuje	Ne, vůbec nesnižuje
Absence či rušení zaměstnaneckých výhod (benefitů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Absence lidského přístupu (př. pochvala, poděkování za dobře vykonanou práci)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrativní zátěž a nadměrná byrokracie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jednotvárná, nudná pracovní činnost (rutina, stereotyp)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neaktivnost, neproduktivita ostatních kolegů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatečné finanční ohodnocení (základní tarifní složka platu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatečné nadtarifní složky platu (osobní ohodnocení, rizikové)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatečné odměny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatečná odbornost v rámci výcviků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatek respektu a chování občanů/společnosti vůči PČR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negativní vliv na soukromý (osobní, rodinný) život	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nekvalitní či nedostatečné materiálně-technické vybavení a zázemí pracoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemožnost dalšího kariérního růstu, nelze se dál posouvat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemožnost přivydělat si legálně jinou výdělečnou činností, podnikat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nespokojenost s vedením oddělením (nezájem o své lidi, nekompetentnost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce s lidmi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přetížení samotným výkonem služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Špatná atmosféra, vztahy na pracovišti mezi kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 Co jiného Vám snižuje motivaci při policejní práci? Co Vás demotivuje, co vadí? Uvedte v případě, že nebylo zmíněno v předchozí otázce. Zároveň můžete využít prostor, jestliže se chcete vyjádřit k čemukoliv v přechozí otázce.

13 Uvedte číslovku, na kolikátou příčku od 1 (1.místo-nejlepší) do 100 (100.místo-nejhorší) byste zařadil/a profesi policisty z hlediska toho, jak moc je pro Vás prestižní.

14 Jak dlouho plánujete setrvat ve službách PČR?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- 1-5 let   
 6-10 let   
 Do výsluhy   
 Do důchodového věku   
 Dokud nenajdu jinou pozici   
 Nepřemýšlím nad tím
- Iná

15 Přemýšlel/a jste nad ukončení služebního poměru?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano   
 Ne

16 Co Vám pomáhá setrvat ve služebním poměru? Co byste na práci u PČR ocenil/a?

17 Jaké okolnosti či důvody by Vás přiměly odejít ze služebního poměru?

18 Čeho byste chtěl/a u PČR v budoucnu dosáhnout?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Nevím, nemám přehled o možnostech | <input type="checkbox"/> Mám ambice posunout se na vyšší manažerskou pozici (ZVO, VO) | <input type="checkbox"/> Mám ambice posunout se v rámci specializace (SKPV, UCP aj.) | <input type="checkbox"/> Chci zůstat na stejné pozici |
| <input type="checkbox"/> Mám ambice získat vzdělání        | <input type="checkbox"/> Odsloužit 15 let, získat rentu a odejít                      | <input type="checkbox"/> Chci se dostat na specializovaný útvar (př. ZJ, URN)        |   |
| <input type="checkbox"/> Jiné                              | <input type="text"/>  |  |   |

19 Představte si, že byste se teď měl/a rozhodnout, zda se znovu stát policistou/tkou. Zvolil/a byste si znovu tuto profesi?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Rozhodně ano    Spíše ano    Nevím    Spíše ne    Rozhodně ne

20 Kdybyste měl/a tu možnost, jak/čím byste motivoval/a sloužící policisty? Jak vy sami byste chtěli být motivováni?